

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

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія ПОРУЧНИКА

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка і дата-аналітика»

Заочна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ІНКІНОЇ АНАСТАСІЇ ЄВГЕНІВНИ**

на тему: «РОЗВИТОК І КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО
ЦЕНТРУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Анастасія ІНКІНА*

Науковий керівник:
к.е.н., професор
_____ Валентина ЛАВРЕНЕНКО

Робота допущена до захисту ЕК «__»_____ 20__ р. протокол №__

Зав.кафедри бізнес-економіки
та підприємництва
докт.екон.наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ	5
1.1. Сутнісно-змістовна характеристика бізнес-моделі компанії та її місця в стратегічному управлінні розвитком сучасних підприємств	5
1.2. Методи розробки і класифікація бізнес-моделей компанії	11
1.3. Особливості бізнес-моделей в медичному секторі	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»	26
2.1. Загальна економічна характеристика компанії	26
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності компанії	32
2.3. Аналіз особливостей діяльності компанії	40
2.4. Ідентифікація та оцінка чинної бізнес-моделі компанії	47
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»	53
3.1. Стратегічні напрями розвитку МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»	53
3.2. Заходи щодо комерціалізації бізнес-моделі МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»	58
3.3. Оцінка ефективності та результативності запропонованих заходів	65
ВИСНОВКИ	72
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Бізнес-середовище в Україні, як і в усьому світі, відзначається непередбачуваністю розвитку та раптовістю змін. У таких мінливих умовах компанії необхідно володіти гнучкістю та мати стратегічний план на майбутнє, щоб забезпечити своє виживання та успішну конкуренцію на ринку. Сучасні організаційні форми потребують бізнес-моделей, які можуть швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостях компанії. Це означає, що постійний аналіз існуючої бізнес-моделі та її адаптація до ринкових реалій стає критично важливим для виживання та процвітання бізнесу. Таким чином, компаніям слід зосереджуватись на створенні та впровадженні адаптивних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на нові виклики і можливості, що виникають у процесі їхньої діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття «бізнес-модель» було введено в обіг науковцем А.Сливоцького, а надалі концепція розвивалася в роботах У. Чан Кіма та Рене Моборн (стратегія блакитного океану), О.Остервальдера та І.Піньє, які створили підхід для опису бізнес-моделі, П. Вейла, Дж. Ліндер та С. Кантрелл, які досліджували різні типи бізнес-моделей, серед українських науковців – Ревуцька Н.В. Однак варто зазначити, що в наукових публікаціях тема бізнес-моделей у медичній сфері недостатньо висвітлена, що відкриває значні можливості для подальших досліджень.

Мета та завдання дослідження. Метою цієї роботи є розробка та економічне обґрунтування пропозицій щодо розвитку та комерціалізації бізнес-моделі МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД». Для досягнення цього були вирішені наступні завдання:

- уточнити сутнісно-змістовну характеристику бізнес-моделі компанії та її місця в стратегічному управлінні розвитком сучасних підприємств;
- розглянути методи розробки і класифікації бізнес-моделей компанії;
- проаналізувати особливості бізнес-моделей в медичному секторі;

- зробити загальну економічну характеристику компанії;
- проаналізувати зовнішнє середовище діяльності компанії;
- охарактеризувати особливості діяльності компанії;
- ідентифікувати та оцінити чинну бізнес-модель компанії;
- дослідити стратегічні напрями розвитку МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»;
- розробити заходи щодо комерціалізації бізнес-моделі МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»;
- оцінити ефективність та результативність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процеси розвитку та комерціалізації бізнес-моделі медичного центру.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних методичних та прикладних аспектів щодо дослідження бізнес-моделі медичного центру та шляхів її комерціалізації.

Методи дослідження. У ході здійснення дослідження були використані наступні методи:

- емпіричний: збір та систематизація даних;
- спостереження: узагальнення інформації;
- аналіз та синтез: оцінка ситуацій та прикладів для них;
- фінансово-економічний аналіз: аналіз фінансово-майнових показників МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»;
- узагальнення показників: оцінка фінансових показників;
- стратегічний аналіз: оцінка поточних позицій та визначення можливостей та загроз для МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. В КМР здійснене комплексне організаційно-економічне обґрунтування проєкту вдосконалення бізнес-моделі МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД».

Інформаційна база дослідження. Підручники, навчальні посібники, наукові статті періодичних видань, дані офіційних сайтів мережі Інтернет, управлінська та фінансова звітність МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

1.1. Сутнісно-змістовна характеристика бізнес-моделі компанії та її місця в стратегічному управлінні розвитком сучасних підприємств

Підприємства існують в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, високої конкуренції, нестабільного ринку, змін в політичній та економічній політиці, появи нових технологій та сфер діяльності. В таких мінливих умовах, підприємство має мати високу адаптивність та план дій на майбутнє, щоб продовжити існувати та успішно конкурувати на ринку, а, отже, стратегічне планування, формування стратегії та стратегічне управління підприємством в даному контексті виходить на перший план. Розглянемо ж детальніше, що таке стратегія.

«Стратегія підприємства - це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів та сильних сторін і можливостей усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості» [31, с.11]. Відповідно «стратегічне планування - це процес формування стратегії, що проводиться в умовах нестабільності і швидких змін за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція місії довгострокових цілей набору системи довгострокових стратегічних планів, а також шляхів і засобів їх виконання» [31, с.15]. Цей безперервний процес спрямований не тільки на збереження високої конкурентоздатності підприємства, але його виживання в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Розглянемо коротко еволюцію розуміння концепції стратегічного управління [4, 23, 42]. Воно складається з декількох етапів:

1. Перший етап (1960-ті – перша половина 1970-их років) – панування школи планування.

У 1960-тих роках управлінці були зосереджені на ефективному використанні наявних матеріальних ресурсів через оптимальну організацію виробництва. Так виникла концепція планування матеріальних потреб. В кінці 1960-х – на початку 1970-х – фокус уваги змістився на аналіз діяльності підприємства, який в основі своїй мав концепцію життєвого циклу товару та криву досвіду. Здобули популярність інструменти управління потоками ресурсів та продукції, які були призначені для багатогалузевих компаній. Основним прийом була побудова матриць (двовимірні таблиці), до прикладу, матриця Бостонської консультативної групи (інша назва цієї матриці - матриця «зростання-частка ринку»).

2. Другий етап (середина 1970-их – кінець 1980-их років) – панування школи позиціонування.

Базою для цієї школи стали праці М. Портера, які з'явилися у 1980-их роках. У своїх працях М. Портер зазначав, що учасники підприємницької діяльності зацікавлені в ослабленні своїх конкурентів на ринку і запропонував відповідну методику аналізу конкурентів, яка називається методикою «п'яти конкурентних сил» [28]. Ця методика складається з п'яти компонентів:

- конкуренція існуючих фірм;
- поява нових конкурентів;
- вплив покупців;
- вплив постачальників;
- загроза від товарів-замінників.

Відповідно до цієї методики науковець запропонував концепцію з трьох варіантів стратегій:

- стратегія низьких витрат (перевага над конкурентом через низькі витрати на продукцію та завоювання його частки ринку);

-стратегія диференціації (фокусування на створенні унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який є важливим для достатньої кількості споживачів);

-стратегія зосередження (компанія концентрує свої зусилля тільки на певній частині ринку і пропонує індивідуальний товар для задоволення особливих запитів споживачів).

3. Третій етап (початок 1990-их років – до теперішнього часу) – концепція бізнес-моделі компанії та розвиток школи компетенцій.

Наприкінці 1980-х та на початку 1990-х, швидка трансформація ринків та швидкий ріст сучасних технологій (зокрема інтернет-технологій), скорочення тривалості бізнес-процесів, глобалізація ринків, становлення постіндустріального суспільства зумовив подальший розвиток концепцій стратегічного управління. В середині 90-х років американський дослідник А.Сливоцький на основі аналізу діяльності великих компаній ввів поняття «бізнес-модель» [34]. Їхню успішність він пояснював наявністю ефективної моделі ведення бізнесу та розуміння споживачів.

Таким чином сформувалася нова концепція стратегічного управління, яка базується на створенні ефективної бізнес-моделі, яку було б важко скопіювати конкурентам (принаймні в короткостроковій перспективі).

В кінці 1990-х років було введено в обіг професійну категорію «бізнес-модель», яка спершу застосовувалася на ринку консалтингових послуг. Це було пов'язано з швидким розвитком сучасних технологій, зокрема інтернету та появою електронної комерції. Відповідно, ця нова категорія, «бізнес-модель», характеризувала логіку побудови і розвитку компанії в сучасних умовах швидкої зміни зовнішнього середовища і її використання передбачало «здійснення економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найефективнішого варіанта розвитку підприємства» [41, с.15].

На сучасному етапі здобуває розвиток «школа компетенцій». Це зумовлено тим, що підприємства спрямовують свій погляд на свій внутрішній інтелектуальний капітал для того, щоб здобути та підтримувати конкурентні переваги та формувати для себе майбутній бізнес-простір. Особливий розвиток ця концепція здобула у роботах У. Чан Кіма та Рене Моборн [43]. Вони виділили такий

шлях стратегічного розвитку як «стратегію голубого океану». Ця стратегія полягає у пошуку та створенні підприємством нового ринку через «інновацію цінності» (диференціація та інновація цінності) за допомогою свого інтелектуального капіталу. Протилежність «стратегії голубого океану» - це «стратегія багряного океану», яка полягає у функціонуванні підприємства на традиційних ринках, з їх правилами та обмеженнями.

Ми коротко розглянули етапи еволюції концепції та стратегічного управління та виокремлення поняття «бізнес-модель» [2]. Так, як не існує єдино правильного чи єдино узгодженого трактування поняття «бізнес-модель», то ми надаємо чудову схему надану в статті Прохорової В.В. «Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках» [29, с.276], яка на наш погляд чудово ілюструє сам зміст цього поняття (рис.1.1):

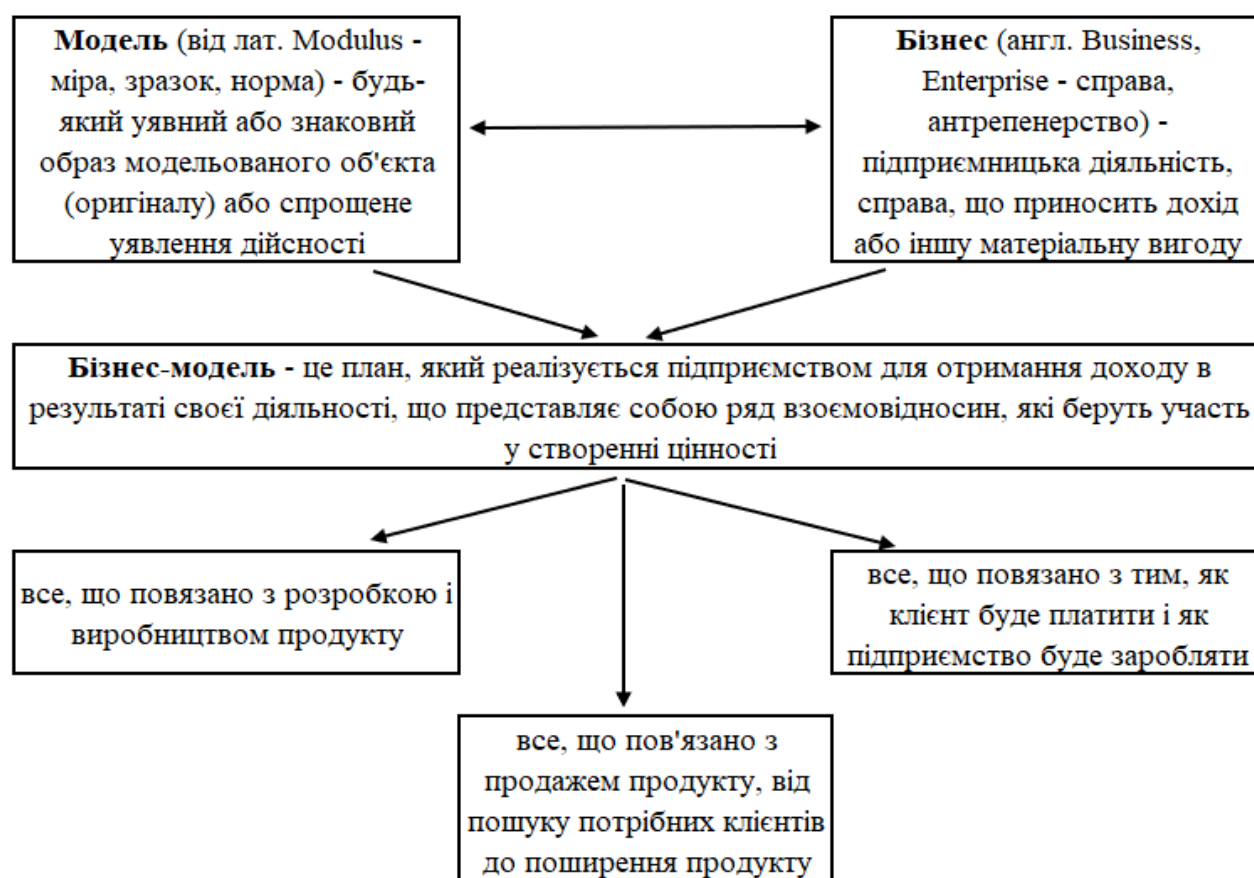


Рисунок 1.1 – Сутність поняття бізнес-модель та її структура

Джерело: [29, с.276]

Отже, виходячи з вищесказаного, можна підсумувати, що бізнес-модель – це схема роботи бізнесу певного підприємства чи компанії, яка може дати відповідь на такі загальні запитання [12, 19, 26, 37, 44, 46]:

1) як (тобто як компанія функціонує?) Це має бути взаємодія споживачів, постачальників, посередників, інвесторів (суб'єкти ведення бізнесу) та продуктів, послуг, процесів (об'єкти) бізнес-моделі;

2) що (що компанія використовує для здійснення бізнесу?) Які у компанії є ресурси, здібності, компетенції, які вона використовує у процесі своєї діяльності;

3) яка цінність компанії (або яку цінність компанія надає своїм споживачам?) Цей пункт є найважливішим, так як створення цінності для споживачів є однією із найважливіших характеристик бізнес-моделі.

4) як отримує компанія прибуток (як вона комерціалізує свою діяльність)?

Відповіді на ці запитання будуть характеризувати ключові елементи бізнес-моделі підприємства.

Так як поняття «бізнес-модель» сформувалося в лоні стратегічного управління, то інколи це поняття та поняття «стратегія» можуть ототожнюватися. Отже, для нашої подальшої роботи ми маємо розділити поняття «стратегія» та «бізнес-модель». Ці два поняття гармонійно доповнюють одне одного, але вони не є взаємозамінними. Згідно запропонованої концепції M.Levy відношення між «стратегією» та «бізнес-моделлю» ілюструється за допомогою «рівняння цінності»:

$$V = M \times S, \quad (1.1)$$

де V – Value (Цінність);

M – Model (Бізнес-модель);

S – Strategy (Стратегія). [32, с.491]

Виходячи з цього рівняння, від вибору найефективнішої в конкретних зовнішніх умовах бізнес-моделі залежить успішність імплементації стратегії та разом це забезпечує найбільшу цінність підприємству. Отже, підсумовуючи можна сказати, що бізнес-модель – це схема імплементації стратегії підприємства. Хоча в наукових роботах нам зустрілася і протилежна думка, що якраз «стратегія» - це схема імплементації вибраної «бізнес-моделі». Проте ми не погоджуємося з цим підходом і для ілюстрації нашого вибору надаємо чудове порівняння цих двох

категорій, яке було надано в статті Скриль В.В, «Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація» (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Відмінності бізнес-моделі від стратегії

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності і її перетворення в прибуток	Фокусується на створенні цінності і одночасно описує те, як підприємство перетворює створену цінність в прибуток	Дивиться далі і фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги
Вартість бізнесу	Створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток для власників і акціонерів	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу в перспективі
Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище	Адекватність розроблення стратегій залежить від більш важкого аналізу, що вимагає бідльш повної інформації про середовище, в якому повинно розвиватися підприємство

Джерело: [32, с.493]

Якщо коротко підсумувати те, що викладено в таблиці, то створення стратегії – це орієнтація на майбутнє, на довгострокове виживання компанії через створення стійких конкурентних переваг, а «бізнес-модель» – це створення інновацій, цінностей та створення механізмів їх комерціалізації «тут і зараз», це перетворення ідеї чи концепції в прибутковий продукт або послугу, який пропонується на ринку.

1.2. Методи розробки і класифікація бізнес-моделей компанії

Існує чотири підходи до формування бізнес-моделей: гуманітарний, процесний (формальний), онтологічний та управлінський. Розглянемо детальніше далі кожен з них.

Гуманітарний підхід. Одним із засновників підходу є – А. Сливоцький, який виділив категорію «бізнес-модель» та зробив його об'єктом стратегічного аналізу. Згідно А.Сливоцького, «бізнес-модель» компанії - це спосіб функціонування компанії, який поєднує стратегії, зв'язки з постачальниками, споживачами, наявність ланцюжка створення вартості, наявність організаційної структури, використання здібностей, компетенцій та ресурсів компанії [34]. Науковець визначає п'ять основних елементів бізнес-моделі, кожен з яких складається з окремих частин. Для того, щоб охарактеризувати кожен компонент, то є запитання, на які керівництво/власники мають надати відповідь. Пропонуємо розглянути графічну репрезентацію цього методу (рис. 1.2).

Наступним етапом розвитку цього підходу стала схема формування бізнес-моделі запропонована В. Котельниковим. Науковець розглядає бізнес-модель як сукупність 6 елементів [16], а саме:

1. Пропозиція споживчої цінності (опис проблеми/болю покупця, опис вирішення цієї проблеми/болю та вартість цього рішення для покупця);
2. Сегмент ринку (цільова група споживачів; кожен сегмент має свої пріоритети та цінності);
3. Структура ланцюга створення цінності (що робить компанія для отримання цієї цінності, яке її місце в цьому ланцюжку. Також в цей компонент включені партнери, визначення конкурентів, виявлення інших ефектів, які можуть бути використані для того, щоб створити цінність для споживача);
4. Модель отримання доходів і прибутку (ця схема показує як дохід генерується, який плановий прибуток та яка собівартість товару/послуги);

5. Конкурентні стратегії (це стратегія компанії на створення стійкої переваги над конкурентами та її використання для зміцнення своєї позиції на ринку);

6. Стратегії росту (стратегія того, як компанія планує розвиватися та зростати протягом певного періоду часу).

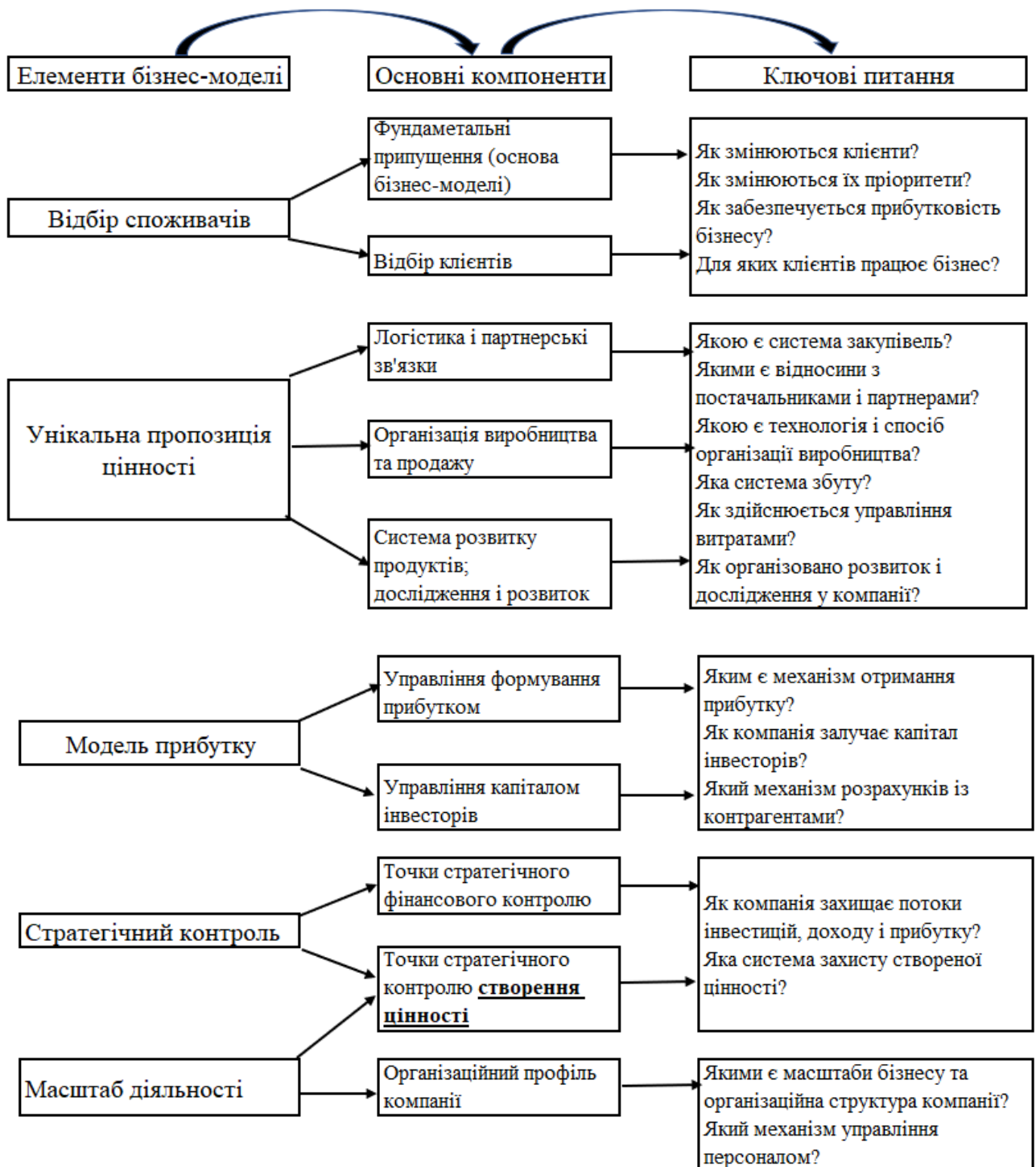


Рисунок 1.2 – Відмінності бізнес-моделі від стратегії

Джерело: [41, с.36]

Процесний (формальний) підхід. Цей метод ґрунтується на підході реінжинірингу бізнес-процесів. Основна ідея цього процесу полягає у тому, щоб описати бізнес-модель як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, які створюють певну ієрархію [5].

Структуру бізнес-моделі компанії за процесним підходом можна розглянути через три основні компоненти: організаційну модель, інформаційну модель та функціональну модель. Давайте поглянемо ці моделі докладніше:

1. Організаційна модель дає інтерпретацію структури підприємства як сукупності бізнес-одиниць (підрозділів), що містить опис їхніх повноважень, функцій та ролей персоналу.

2. Функціональна модель описує всю систему бізнес-процесів підприємства, включаючи взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами, а також управління логістикою, виробництвом, фінансами, активами та персоналом.

3. Інформаційна модель, що базується на функціональній моделі, визначає потік інформації всередині компанії, описуючи, як відбувається комунікація всередині організації.

Онтологічний підхід. Онтологічний підхід у формуванні бізнес-моделі походить із процесного підходу та спровокований появою автоматизованих систем управління, а також появою нової сфери – управління знаннями. Опис цього підходу найкраще було зроблено в роботах О. Остервальдера [27]. Для того, щоб описати бізнес-модель компанії, автор визначив чотири характерних аспекти:

1. Продукт – характеризує ринок, а також рівень цінності, який компанія пропонує на цьому ринку;

2. Інтерфейс споживача – визначає цільових клієнтів компанії та яким чином задовольняється їх попит;

3. Управління інфраструктурою – описує, як компанія розв'язує проблеми (внутрішні та інфраструктурні) та хто є її партнером;

4. Фінансовий аспект – відображає як компанія отримує дохід та які є її витрати.

А. Остервальдер запропонував визначити ці аспекти за допомогою дев'яти стандартних елементів [27, 7]:

1. Сегменти клієнтів — групи клієнтів, які відмінні одні від одних;
2. Ціннісна пропозиція — продукти та послуги, які змають задовольнити потреби споживачів;
3. Канали розподілу — як компанія знаходить клієнтів та які канали використовуються для того, щоб запропонувати згенеровану компанією цінність;
4. Взаємини з клієнтами — типи стосунків, які виникають між компанією та споживачами в кожному окремому клієнтському сегменті;
5. Структура доходів — як компанія отримує прибутки від клієнтів;
6. Ключові ресурси — це те, що становить ядро бізнес-моделі;
7. Основна діяльність — найважливіші операції, які забезпечили бізнес-модель;
8. Ключові партнери — партнери та постачальники;
9. Структура витрат — витрати, які несе підприємство, щоб управляти бізнес-моделлю.

Графічно це можна зобразити наступним чином (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Бізнес-модель за О.Остервальдером

Ключові партнери	Ключові активності	Ціннісна пропозиція	Взаємини з клієнтами	Сегменти клієнтів
	Ключові ресурси		Канали розподілу	
Структура витрат			Структура доходів	

Джерело: [27]

Управлінський підхід. Управлінський підхід передбачає створення механізму для формування бізнес-моделі компанії, що ґрунтується на поєднанні основних принципів гуманітарного і процесного підходів. Ця модифікована технологія формування бізнес-моделі є спробою розглядати компанію як стратегічний об'єкт аналізу у сучасному динамічному ринковому середовищі.

В результаті впровадження модифікованої технології бізнес-моделювання має бути розроблена така модель бізнесу підприємства, що забезпечує максимальне використання його стратегічних можливостей та компетенцій, та дозволяє досягти вищого рівня ділової активності у порівнянні з конкурентами у галузі. Основні елементи бізнес-моделі, визначені під час стратегічного аналізу, можуть виявити свої унікальні особливості в різних компаніях, що визначатиме їхню унікальність і забезпечить тривалу невідтворюваність. Однак для того, щоб постійно мати конкурентні переваги, компанія повинна систематично оцінювати діючу бізнес-модель та змінювати її у разі зміни зовнішніх умов або внутрішніх факторів. Покрокова інструкція як це можна зробити представлена на рис. 1.3.

Який би підхід не застосовувався при розробці бізнес-моделі, її основними істотними характеристиками будуть стратегічні, операційні та фінансові функції. Розглянемо основні функції бізнес-моделі [13, 41]:

Стратегічні функції бізнес-моделі включають:

- формулювання місії, стратегічної візії та потенційного розвитку компанії на ринку;
- забезпечення втілення стратегії компанії;
- дослідження майбутніх пріоритетів споживачів;
- забезпечення конкурентоспроможності та створення іміджу унікальності компанії на ринку.

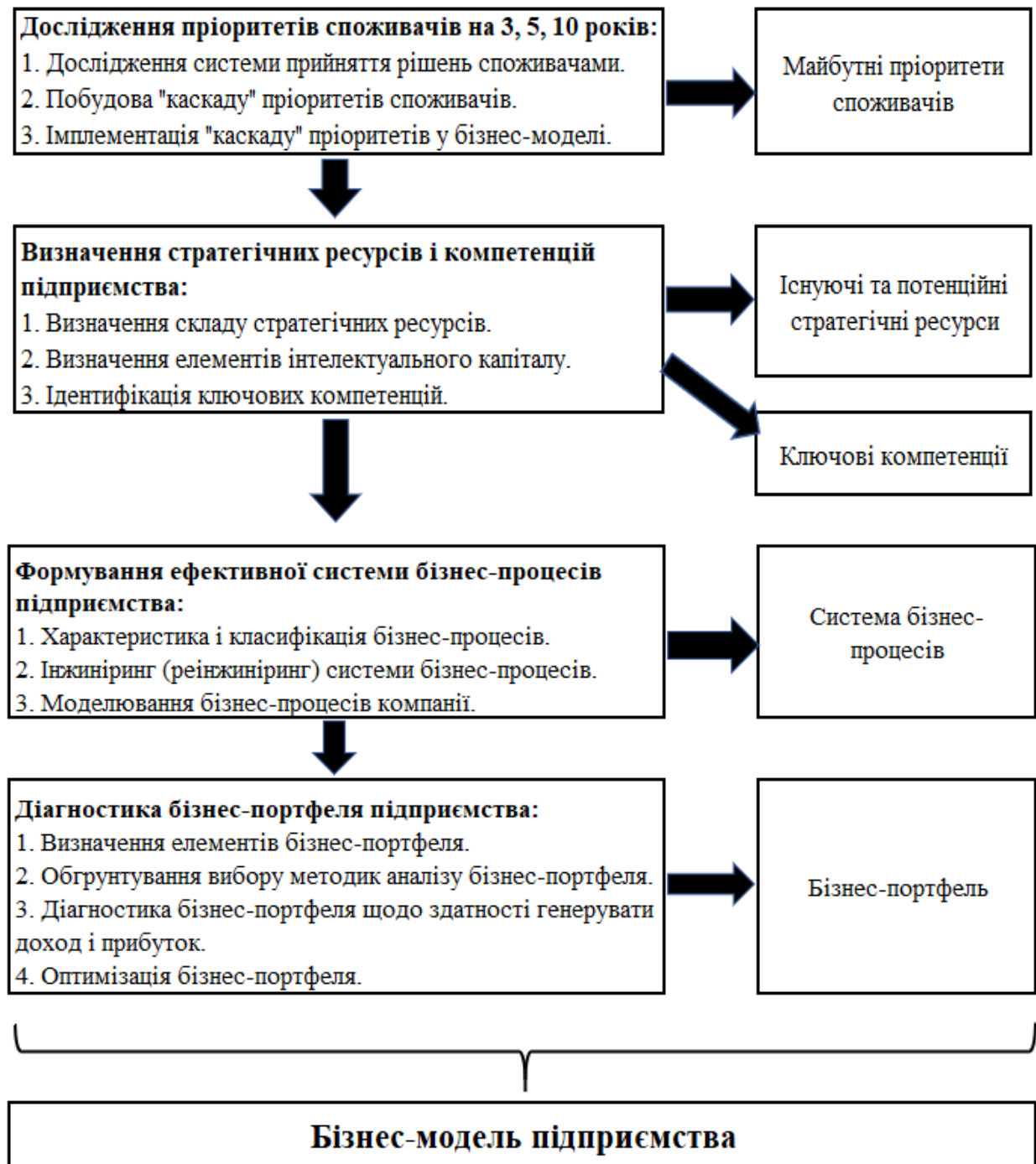
Операційні функції бізнес-моделі включають в себе:

- забезпечення ефективного розподілу наявних ресурсів та акцент на залученні нових;
- створення системи ефективних бізнес-процесів компанії;
- розвиток та оптимізація використання інтелектуальних ресурсів;
- ідентифікація та втілення компетенцій і експертності компанії;
- перетворення новаторських рішень у цінність, яка відповідає преференціям споживачів.

Фінансові функції бізнес-моделі включають:

- створення доходів і прибутку;

- залучення капіталу;
- збільшення прибутковості компанії.



Джерело: [41, с.48]

Залежно від того, яка мета створення компанії, розрізняють різні типи бізнес-моделей. Науковцем Пітером Вейлом [20, 21, 48] та його колегами зі школи менеджменту Масачусетського технологічного інституту була розроблена класифікація бізнес-моделей застосовуючи два основні критерії:

- 1) яке право «володіння» отримує споживач?

2) які активи залучаються в бізнес компанії?

Якщо відповідати на запитання першого критерія, то науковці виділили чотири типові бізнес-моделі:

1. Тип моделі «творці» - це моделі бізнесу компаній, які закупають сировину та необхідні матеріали від постачальників і виробляють продукцію, яку потім реалізують покупцям.

2. Тип моделі «дистриб'ютори» — це моделі бізнесу компаній, які перепродають товари, які вони раніше купили у виробників, але при цьому надають їм додаткову цінність, яка буде зацікавить кінцевого споживача.

3. Тип моделі «власники» — це моделі бізнесу компаній, які пропонують право використовувати певний об'єкт протягом певного періоду за певну винагороду. Ці моделі передбачають передачу в користування не лише фізичних ресурсів, таких як обладнання, нерухомість та транспорт, але й фінансових ресурсів, таких як гроші, а також людських ресурсів.

4. Тип моделі «брокери» — це моделі бізнесу компаній, які сприяють пошуку партнерів між покупцями та продавцями та прискорюють укладання угод між ними. На відміну від «дистриб'юторів», «брокери» не мають права власності на об'єкт купівлі-продажу. Замість цього, вони отримують винагороду (комісійні) від продавця та/або покупця.

Згідно з другим критерієм, що лежить в основі цієї класифікації бізнес-моделей, - це вид ресурсу, який компанії можуть продавати своїм клієнтам, а саме фізичні, фінансові, нематеріальні та людські:

1. Виробник (тип моделі «творець», який продає фізичні ресурси) — це основний тип бізнес-моделей компаній, що діють у сфері виробництва.

2. Підприємець (тип моделі «творець», який продає фінансові ресурси) — цей вид бізнес-моделі є типовим для інкубаторів компаній, які вкладають кошти у певну підприємницьку ідею, а потім реалізують її шляхом продажу як окремого підприємства чи бізнесу.

3. Винахідник (тип моделі «творець», який продає нематеріальні ресурси) — цю модель використовують компанії, які створюють та реалізують нематеріальні активи, такі як патенти та авторські права.

4. Оптовий або роздрібний продавець (тип моделі «дистриб'ютор», який продає фізичні ресурси) — це найбільш поширений тип бізнес-моделі в сфері дистрибуції (роздрібні мережі, інтернет-магазини).

5. Фінансовий посередник (тип моделі «дистриб'ютор», який продає фінансові ресурси) — цей тип бізнес-моделі широко використовується на фінансовому ринку (банки, інвестиційні фонди, факторингові компанії і т. д.).

6. Посередник на ринку нематеріальних активів (тип моделі «дистриб'ютор», який продає нематеріальні ресурси) — ця модель бізнесу є типовою для компаній, які торгують нематеріальними активами, такими як авторські права, патенти, доменні імена.

7. Власник фізичних активів (тип моделі «власник», який продає фізичні ресурси) — цю бізнес-модель використовують компанії, які здають у лізинг або передають у користування своє рухоме або нерухоме майно.

8. Власник фінансових активів (тип моделі «власник», який продає фінансові ресурси) — це бізнес-модель фінансових установ і компаній, які надають позики у грошовій формі або інших фінансових активах або інструментах, таких як банки, кредитні спілки, страхові компанії

9. Власник нематеріальних активів (тип моделі «власник», продає нематеріальні ресурси) — цей тип бізнес-моделей компаній, які використовують ліцензії для передачі прав на використання інтелектуальних продуктів.

10. Підрядник (тип моделі «власник», який продає людські ресурси) — ця бізнес-модель орієнтована на надання певних послуг клієнтам і часто зустрічається у сферах консалтингу, проектування, освіти, медицини, логістики та інших.

11. Товарний брокер (тип моделі «брокер», який продає фізичні ресурси) — ця бізнес-модель орієнтована на створення умов для укладення угод між продавцями та покупцями щодо фізичних активів, таких як товари на товарних біржах або в інтернет-магазинах

12. Фінансовий брокер (тип моделі «брокер», який продає фінансові ресурси) — ця бізнес-модель полягає в створенні умов для укладення угод між продавцями та покупцями стосовно операцій з фінансовими активами, такими як страхові брокери та брокери на валютних та фінансових біржах.

13. Брокер нематеріальних активів (тип моделі «брокер», який продає нематеріальні ресурси) — ця бізнес-модель орієнтована на створення умов для укладення угод між продавцями та покупцями щодо торгівлі об'єктами інтелектуальної власності, такими як аукціони з продажу творів мистецтва та культурних цінностей..

14. HR-брокери (тип моделі «брокер», продає людські ресурси) — це моделі бізнесу, де компанії спеціалізуються на підборі персоналу для клієнтів-замовників (рекрутингові агентства) та компанії, що здійснюють аутсорсинг персоналу.

Інший погляд на класифікацію бізнес-моделей запропонували науковці Дж. Ліндер та С. Кантрелл [4]. Науковці пропонують розділити всі існуючі бізнес-моделі на 3 категорії:

1. «Неповні» бізнес-моделі характеризуються тим, що вони включають лише окремі складові, такі як процес створення цінності, схема отримання доходу, організаційна структура бізнесу і т. д. Ці елементи є важливими, але не достатньою умовою для визнання того, що у компанії є власна бізнес-модель.

2. «Операційні» бізнес-моделі описують наявну стратегію створення доданої вартості та є практичними моделями, спрямованими на здобуття прибутку підприємством.

3. «Прогнозні» бізнес-моделі передбачають спосіб зміни поточної бізнес-моделі компанії для забезпечення її ефективності в динамічному ринковому середовищі. Тоді як операційні моделі формують стратегічні ресурси, ключові компетенції, здібності та знання, прогнозні бізнес-моделі розвивають та посилюють її.

Так як реально функціонуючими є лише «операційні» бізнес-моделі, то науковці запропонували класифікацію саме цей тип, що спирається на два критерії:

- основна діяльність компанії, яка забезпечує отримання прибутку;

- яке місце бізнес-моделі в ланцюгу «ціна - додана вартість».

За цими критеріями науковці Ліндер та С. Кантрелл визначили такі категорії операційних бізнес-моделей [38, 45, 47]:

- цінові моделі;
- моделі розподілу;
- моделі «зручної покупки»;
- посередницькі моделі;
- моделі «товар плюс»;
- трастові моделі;
- моделі, що ґрунтуються на досвіді;
- інноваційні моделі.

Підсумовуючи все вищезазначене, можемо сказати, що існує чотири підходи до формування бізнес-моделей (гуманітарний, процесний, онтологічний та управлінський), існує безліч класифікацій типів бізнес-моделей, що зумовлено швидкою зміною ринку і відповідно адаптацією існуючих бізнес-моделей до цих викликів. Але основне, що об'єднує всі типи бізнес-моделей – це те, що вони мають виконувати певні функції, щоб бути життєздатними, а саме стратегічні (наявність місії та візії), операційні (забезпечення виконання цієї візії) та фінансові (комерціалізація діяльності).

1.3. Особливості бізнес-моделей в медичному секторі

На даному етапі розвитку приватного медичного сектору можна виділити декілька варіантів бізнес-моделей [10, 17, 18, 22, 30, 33, 35, 36, 39, 50]:

1. Бізнес-модель одного спеціаліста. Ця модель передбачає залучення одного лікаря-фахівця (наприклад, лікаря-психіатра/психотерапевта), а також за необхідності будь-яких інших неклінічних помічників (до прикладу, веб-дизайнера, бухгалтера, юриста). При використанні такої бізнес-моделі, зростання

доходів може відбутися виключно через збільшення залучених клієнтів чи зростання вартості послуг.

2. Бізнес-модель кооперації. Ця модель передбачає залучення 2 або більше одиночних фахівців (кожен з яких має свою власну ліцензію на ведення медичної практики і працює під власним брендом), які оплачують витрати на управління такою бізнес-моделлю ведення практики. Це може бути як помісячний фіксований тариф, який виплачують всі залучені спеціалісти або спільні витрати можуть бути поділені між всіма фахівцями (до прикладу, оренда, комунальні платежі, матеріали, меблі, маркетинг, програмне та технічне забезпечення і т.д.). При використанні цієї бізнес-моделі, зростання доходу також може відбуватися через залучення більшої кількості клієнтів/збільшення вартості послуг або через збільшення кількості фахівців, які долучаються до цієї бізнес-моделі.

3. Нетрадиційна бізнес-модель надання послуг. Кількість залучених спеціалістів може бути 1 або більше. Надання послуг клієнтам відбувається через онлайн платформи або інші онлайн засоби. Прикладом можуть слугувати сучасні платформи надання психологічних та психотерапевтичних послуг. Хоча дана бізнес-модель може бути також і гібридною: лікарі-спеціалісти можуть надавати свої послуги як онлайн так і офлайн.

4. Багатопрофільна бізнес-модель. Цю бізнес-модель застосовують медичні заклади, які спираються на свій відомий бренд. Як правило такі медичні центри мають мережу закладів як в окремому місті/регіоні, так і в цілому по Україні. Вони надають широкий спектр медичний послуг (амбулаторне та стаціонарне лікування (денне та цілодобове)), вони залучають спеціалістів як загального профілю так і вузького, є також медичні лабораторії, надаються послуги з функціональної діагностики. При застосуванні цього типу бізнес-моделі дохід генерується за рахунок саме широкого спектру послуг, який вони пропонують своїм клієнтам.

5. Різнопрофільна бізнес-модель. Характерною рисою таких закладів є наявність основного напрямку діяльності, який несе найбільший прибуток закладу (наприклад, психіатрія чи неврологія), а також декілька інших напрямів, переважно супутніх до основного. Такого типу медичні центри не мають великої мережі, а

брендом їхнього центру є лікар-засновник, який є визначним фахівцем в обраному напрямку. При цьому велика увага приділяється вибору географічного положення, так як місцезнаходження такого центру має бути доступне для клієнта.

6. Вузькопрофільна бізнес-модель. При такому типі бізнес-моделі, медичні центри зосереджуються на наданні спеціалізованих послуг та можуть використовувати унікальні або нетрадиційні методи лікування (наприклад, остеопатію).

7. Бізнес-модель «діагностичні лабораторії». Такі центри також концентрують свою діяльність на наданні унікальних послуг (наприклад, проведення аналізів, УЗД чи МРТ обстежень), але вони не надають послуг з лікування. Переважно такі лабораторії мають велику мережу лабораторних центрів, рідше використовують як бренд – лікаря засновника і відповідно можуть мати тільки декілька центрів в одному місті.

8. Бізнес-модель «екстреної швидкої допомоги». При такій бізнес-моделі центри займаються виключно вивозом/евакуацією клієнтів та доставкою їх до визначеної клініки. Фокус діяльності - переважно регіон, але також можуть поширювати діяльність і на всю країну.

Звісно, що це не може бути вичерпний список варіантів бізнес-моделей, так як цей ринок дуже динамічний. Також хочемо звернути увагу на те, що медичний центр може використовувати декілька бізнес-моделей одночасно для того, щоб потенційно згенерувати більший дохід (наприклад, різнопрофільна бізнес-модель закладу, лікарі в якій надають послуги як онлайн так і офлайн). Але незалежно від того, яка конкретно бізнес-модель буде вибрана, найважливіше запитання, на яке вона має відповідати – це яку цінність вона несе потенційному споживачу. Це є ключовим фактором для успішного функціонування будь-якого приватного медичного закладу. Вивчення свого споживача, його потреб має бути основою для побудови або вибору адекватної бізнес-моделі. Особливо актуальним це є в медичній сфері, де інтереси пацієнта стоять в основі всієї сфери надання медичних послуг. Для цього необхідно не тільки проводити дослідження потреб споживачів, але й також звертати увагу на медичну статистику, яка може допомогти при виборі

тої чи іншої бізнес-моделі або ж при відкритті нового напрямку, якщо медичний центр буде проводити диверсифікацію свого набору послуг.

При дослідженнях свого потенційного споживача, необхідно звертати увагу на те, як клієнт вибирає той чи інший приватний заклад. Переважно це відбувається наступним чином:

- вибір конкретного фахівця: тобто клієнт орієнтується не на відомий бренд, а саме на фахівця. Переважно це відбувається через пораду друзів/родичів/знайомих. Це свідчить про те, наскільки важливо для медичного центру свідомо та відповідально підійти до підбору медичного персоналу, який буде приймати не останню чергу у формуванні загального бренду самої клініки.

- відомий бренд та/або репутація: переважно це стосується великих мережевих клінік. Необхідно звертати увагу на те, щоб маркетинг таких мережевих центрів не обмежувався тільки рекламою самої клініки як такої, але й рекламою фахівців цієї клініки.

- наявність необхідної техніки: особливо це стосується бізнес-моделей діагностичних лабораторій, де надійність та якість результатів є наріжним каменем функціонування таких центрів.

- рідше – локація, доступність, зовнішній вигляд (якщо у споживача стоїть вибір між двома рівноцінними профільними центрами, переважно клієнт вибере той, що доступніший). А, отже, вибір локації, екстер'єр та інтер'єр медичного центру – це також важливий пункт, який необхідно проаналізувати при створенні бізнес-моделі.

При розробці бізнес-моделі компанії необхідно звертати увагу на аспекти, які будуть корисні з точки зору кінцевого споживача:

- якість та ретельність підбору медичного персоналу (лікарі, середній медичний персонал) та немедичного персоналу (керівний склад, адміністратори);

- проводити аналіз потреб споживача (медична статистика та маркетингові дослідження);

- орієнтуватися на новітні технології/медичні практики/медичні протоколи лікування (це впливає на вибір тих матеріальних ресурсів, які медичний центр буде застосовувати в своїй практиці);

- формування бренду та репутації (рекламні кампанії мають бути націлені не тільки на популяризацію самого бренду клініки, але й фахівців, які становлять ядро такого закладу).

Хочеться також звернути увагу на те, які можуть бути можливі шляхи комерціалізації та розвитку бізнес-моделей медичних центрів:

По-перше, це може бути звісно розширення спектру послуг, які надаються споживачу. Медичні центри можуть розширити свою спеціалізацію, додавши декілька суміжних спеціальностей, а також ввести додаткові сервіси, наприклад, фізіотерапію, нові діагностичні процедури і т.д.

2. Партнерство зі страховими компаніями. Укладання договорів з медичними страховими компаніями може допомогти збільшити обсяг клієнтів і забезпечити стабільний потік доходу.

3. Реклама та маркетинг. Ефективна рекламна кампанія і маркетингові заходи можуть привернути нових пацієнтів до медичного центру і підвищити впізнаваність його бренду.

4. Розвиток мережі. Заснування декількох філій медичного центру в різних районах може розширити його покриття і забезпечити доступність медичних послуг для більшої кількості людей.

5. Впровадження технологій. Використання сучасних медичних технологій, таких як телемедицина, придбання новітніх медичних засобів та інше, може покращити ефективність надання медичних послуг і зробити медичний центр більш конкурентоспроможним.

6. Програми лояльності: Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів може стимулювати повторні візити і підвищити лояльність клієнтів до медичного центру.

7. Розвиток спеціалізованих програм або пакетів послуг. Введення спеціальних програм або пакетів послуг для конкретних груп клієнтів або для

різних медичних потреб може привернути нових клієнтів і підвищити задоволеність і лояльність існуючих.

8. Участь у програмах медичного туризму. Розширення своєї мережі за межами національного ринку може бути доцільним шляхом привернення іноземних пацієнтів через програми медичного туризму.

9. Партнерство з місцевими органами влади та компаніями. Укладання партнерських угод з місцевими органами влади або компаніями може сприяти розширенню медичних послуг і забезпечити стабільний потік клієнтів. До прикладу, впровадження програм корпоративного здоров'я.

10. Підвищення якості медичних послуг: Фокус на постійному покращенні якості медичних послуг, впровадження нових методів діагностики та лікування, а також вдосконалення системи обслуговування клієнтів може сприяти збільшенню клієнтської бази та репутації медичного центру.

Отже, при виборі оптимальної бізнес-моделі, необхідно провести детальний аналіз своїх компетенцій, щоб мати можливість запропонувати споживачу ту цінність, ту якість послуг та сервісу, яка б допомогла виділити саме цей медичний заклад серед багатьох існуючих на ринку, а при вже успішно функціонуючій бізнес-моделі проводити її постійний аналіз, щоб реалізувати по максимуму весь потенціал закладу та його працівників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

2.1. Загальна економічна характеристика компанії

Медичний центр ТОВ «АЙКЮМЕД» був зареєстрований у листопаді 2019 року, але отримав ліцензію на ведення медичної практики та почав фактичну свою діяльність як заклад охорони здоров'я на початку 2021 року. Свою діяльність медичний центр розпочав та веде у непростий економічний період – від розпалу епідемії COVID-19 до початку та продовження повномасштабного вторгнення російської федерації. Основними напрямками діяльності медичного центру ТОВ «АЙКЮМЕД» є:

- дитяча психіатрія;
- сімейна медицина;
- ендокринологія;
- психіатрія;
- жіноча консультація;
- інструментальна діагностика;
- ЛОР;
- кардіологія;
- неврологія;
- гастроентерологія;
- ультразвукова діагностика;
- сестринська справа;
- лабораторні послуги.

Досьє компанії станом на 01.01.2024 року представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Досьє медичного центру ТОВ «АЙКЮМЕД» станом на 01.01.2024

р.

Елемент діагностики	Характеристика
Код ЄДРПОУ	43288396
Форма власності	Недержавна власність
Вид підприємства за масштабом діяльності	Суб'єкт малого підприємництва
Дата реєстрації підприємства	15 жовтня 2019
Дата видачі ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики	16 люте 2021 року
Перелік засновників юридичної особи, розмір внеску, частка	1 фізична особа, 100%
Уповноважена особа	Фільц Юрій Олександрович
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 79035, Львівська обл., м.Львів, вул.Липова Алея, буд.15
Основний вид діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів
Інші види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах; 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій; 71.20 Технічні випробування та дослідження; 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.; 87.10 Діяльність із догляду за хворими із забезпеченням проживання; 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 86.22 Спеціалізована медична практика; 86.21 Загальна медична практика; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Чистий дохід, тис. грн	6400,9
Чисельність персоналу	28
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1022,2
Зареєстрований капітал, тис.грн	70
Балансова вартість активів, тис.грн	4187

Джерело: сформовано автором на основі даних з сайту <https://youcontrol.com.ua/>

Станом на кінець 2023 року в медичному центрі працювало 28 осіб. Серед них – 15 лікарів та 2 осіб середнього медичного персоналу (рис. 2.1). Для порівняння – на початку діяльності медичного центру кількість працівників налічувала 21 особу (приріст серед медичних працівників за 2 роки становить 25%, що свідчить про розширення діяльності підприємства).



Рисунок 2.1 – Кількість медичного персоналу МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД», осіб.

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

В загальній структурі медичного центру також є 11 осіб адміністративного персоналу. Серед них: генеральний директор (засновник і власник медичного центру), комерційний директор, виконавчий директор, директор закладу охорони здоров'я, головний бухгалтер та бухгалтер-операціоналіст, адміністратор/касир (3 особи) та прибиральниця (2 особи). Таким чином, загальна організаційна структура медичного центру має наступний вигляд як показано на рис. 2.2:

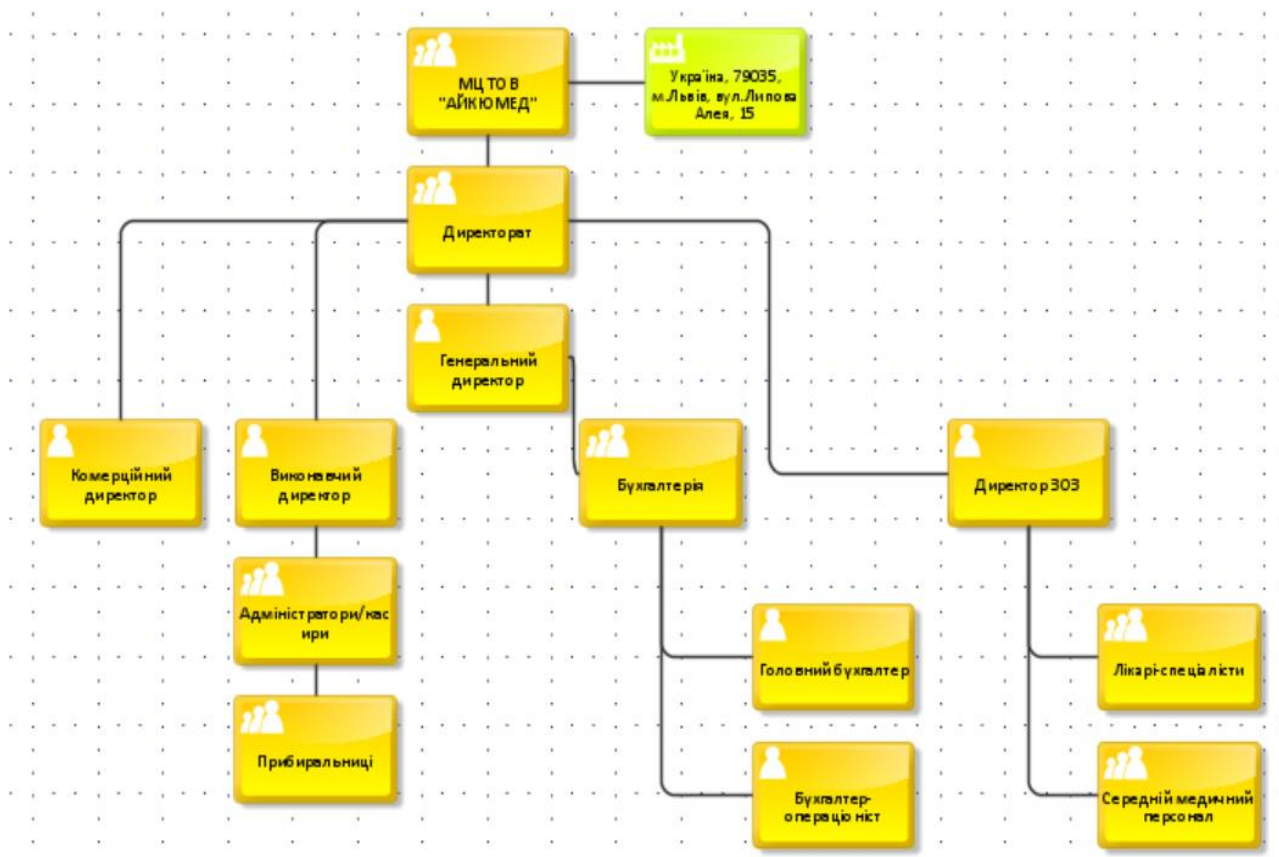


Рисунок 2.2 – Організаційна структура МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Бізнес-діяльність медичного центру є клієнт-орієнтована і націлена на надання медичної допомоги пацієнтам відповідно до актуальних стандартів європейської та світової медицини. Детальніша інформація про медичний центр, місію та принципи діяльності показано на рис. 2.3.

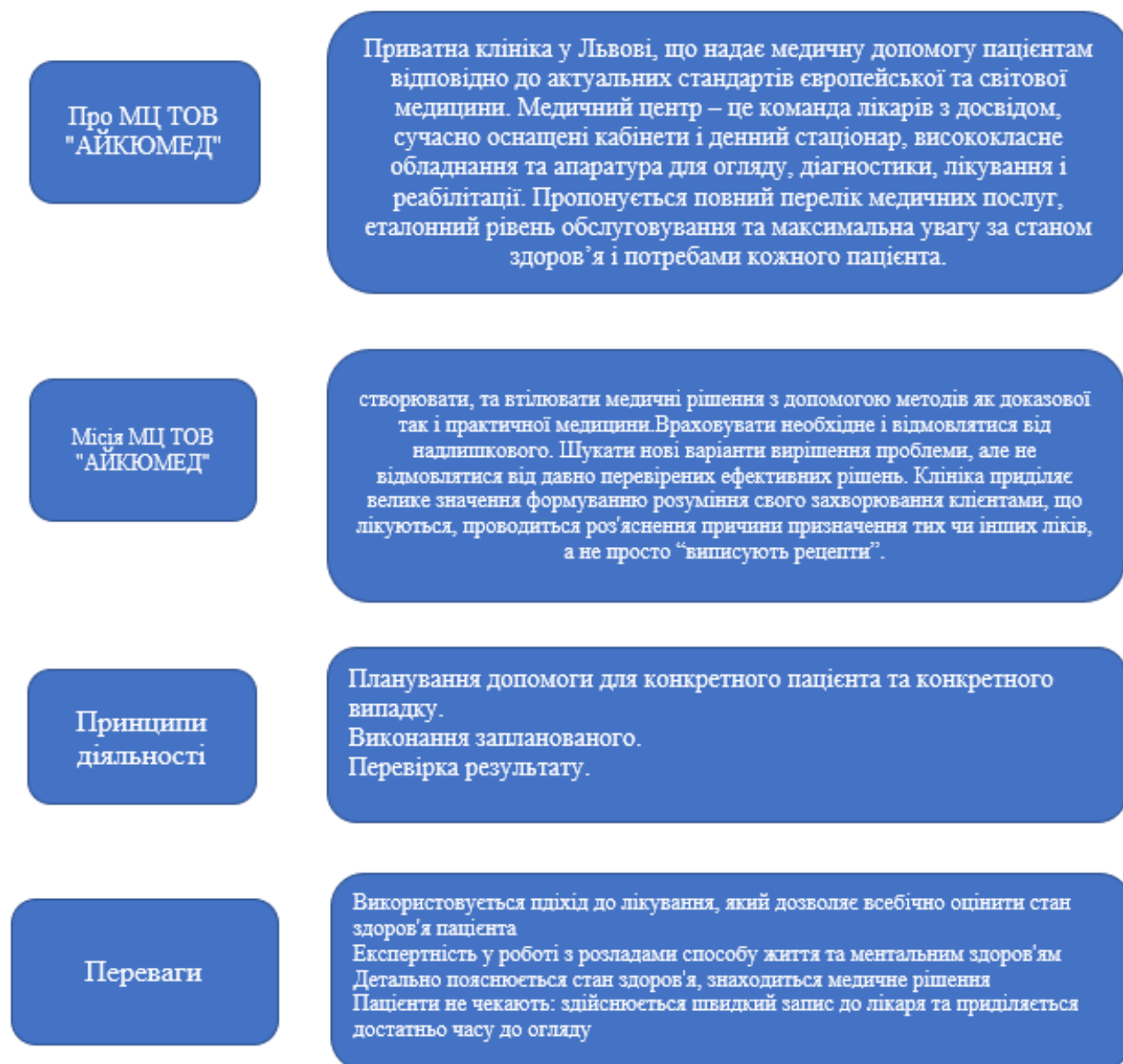


Рисунок 2.3 – Характеристика бізнес-діяльності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Джерело: розроблено автором на основі даних сайту <https://iqmed.com.ua/>

У МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» є широке коло партнерів-страхових компаній, з якими він співпрацює. Серед них ми можемо виділити такі компанії як Оранта, Арсенал, ARX, UNIQA, Українська страхова служба, Княжа. Також є програма лояльності - «Добросусідство» (10% знижки жителям довколишніх будинків) та знижка членам спільноти IT Club. У медичному центрі немає власної лабораторії,

тому заклад співпрацює з трьома мережами медичних лабораторій, а саме Медіс, Унілаб та Діла.

Основні фінансові показники діяльності закладу за період 2021-2023 роки наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Вартість активів, тис. грн	3890,4	3862,2	4187
Необоротні активи, тис.грн	3673,8	3271,4	2992,6
Оборотні активи, тис. грн	216,6	590,8	1194,4
Власний капітал, тис. грн	-2219,4	-3525,5	-2509,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	6109,8	7387,7	6696,7
Разом доходи, тис.грн	959,2	2672	8107,4
Разом витрати, тис. грн	2957	3966,7	7085,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1997,8	-1294,7	1022,2

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Динаміка активів та їх структура за період 2021-2023 років представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки та структури активів МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» за 2021-2023 рр.

Показники	2021/2022		2022/2023	
	△	%	△	%
Вартість активів, тис. грн	-28,2	-0,72%	324,8	8,41%
Необоротні активи, тис.грн	-402,4	-10,95%	-278,8	-8,52%
Оборотні активи, тис. грн	374,2	172,76%	603,6	102,17%
Власний капітал, тис. грн	-1306,1	58,85%	1015,8	-28,81%
Поточні зобов'язання, тис. грн	1277,9	20,92%	-691	-9,35%
Разом доходи, тис.грн	1712,8	178,57%	5435,4	203,42%
Разом витрати, тис. грн	1009,7	34,15%	3118,5	78,62%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	703,1	-35,19%	2316,9	178,95%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Графічно основні показники МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» можна представити наступним чином (рис.2.4).

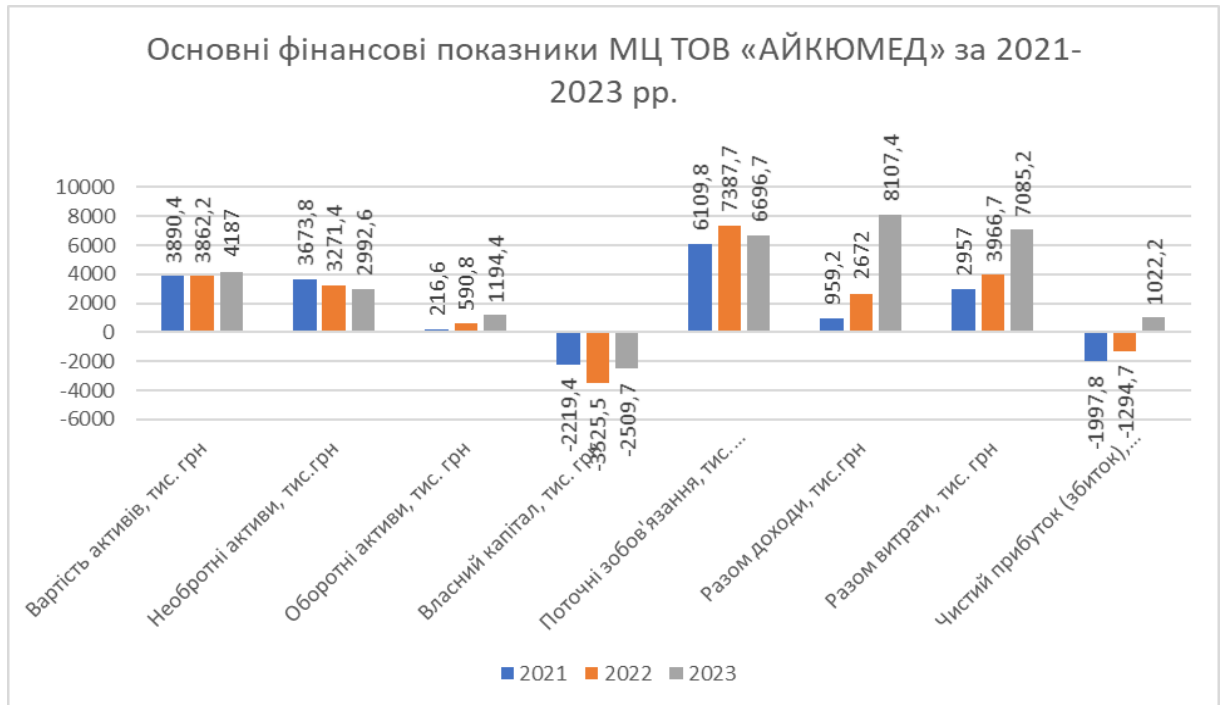


Рисунок 2.4 – Основні фінансові показники МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Вартість активів МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» зросла з 3890,4 тис.грн у 2021 році до 4187 тис.грн у 2023 році.

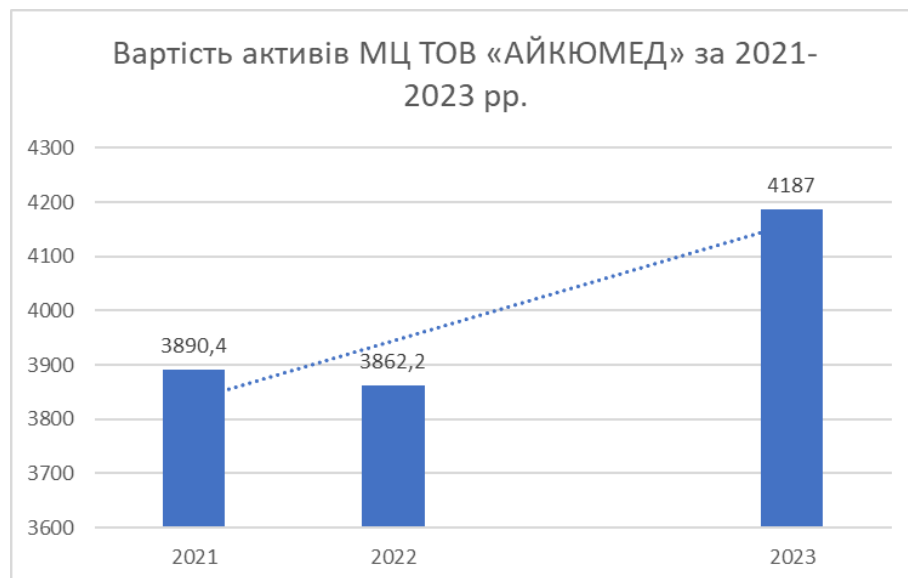


Рисунок 2.5 – Вартість активів МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Детальніший аналіз фінансово-майнових показників центру буде проведено в наступному розділі.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності компанії

Через повномасштабне вторгнення ринок медицини і приватної медицини зокрема, зменшився. Це пов'язано як з окупацією регіонів, так і фізичним знищенням закладів охорони здоров'я і їх закриттям. За два роки повномасштабного вторгнення було знищено або пошкоджено понад 1740 об'єктів медичної інфраструктури (згідно наданого повідомлення МОЗ, [24]). Станом на квітень 2024 року на ринку медичних послуг в Україні загалом та м.Львів зокрема, склалася наступна ситуація з діючими закладами охорони здоров'я, яка проілюстрована рис. 2.6, 2.7, 2.8, 2.9.



Рисунок 2.6 – Кількість зареєстрованих ЗОЗ в Україні (КВЕД 86.10, всі організаційно-правові форми)

Джерело: сформовано на основі даних з <https://youcontrol.market/>



Рисунок 2.7 – Кількість зареєстрованих ЗОЗ в Україні (КВЕД 86.10, організаційно-правова форма – комерційні установи)

Джерело: сформовано на основі даних з <https://youcontrol.market/>

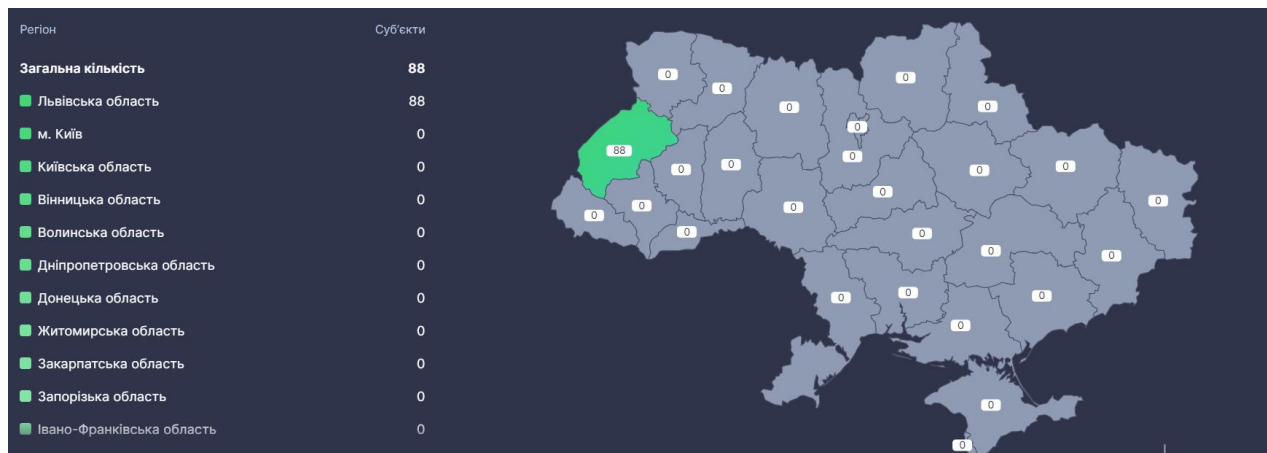


Рисунок 2.8 – Кількість зареєстрованих ЗОЗ в м.Львів (КВЕД 86.10, всі організаційно-правові форми)

Джерело: сформовано на основі даних з <https://youcontrol.market/>

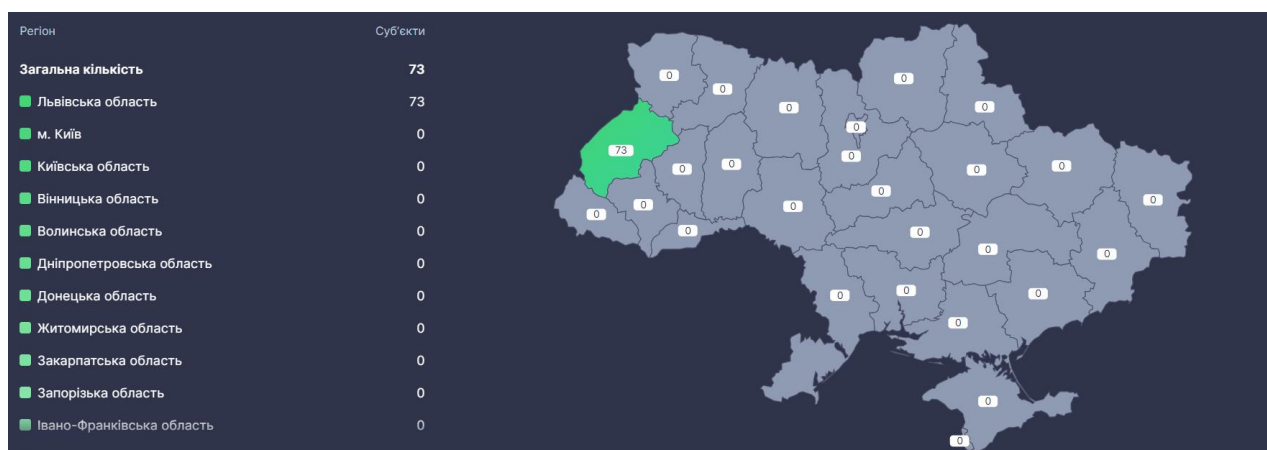


Рисунок 2.9 – Кількість зареєстрованих ЗОЗ в Україні (КВЕД 86.10, організаційно-правова форма – комерційні установи)

Джерело: сформовано на основі даних з <https://youcontrol.market/>

Як ми можемо бачити зі статистики, яку надає YouControlMarket, найбільша кількість закладів охорони здоров'я зареєстровано в м.Київ (537 закладів проти 88 у м.Львів), серед них 473 установи – є комерційними установами (73 у м.Львів). Ці показники не є дивними, так як населення м.Львів є в 4 рази меншим, ніж у м.Київ [25]. Разом з тим через внутрішнє переміщення осіб у зв'язку з воєнними діями, це дає потенційну можливість ринку приватних медичних послуг у м.Львові розвиватися та розширяться.

В ситуації, що склалася, нам необхідно проаналізувати макросередовище діяльності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД». Для цього ми застосуємо інструмент PESTL-аналізу. PESTL-аналіз передбачає аналіз п'ятих компонентів зовнішнього середовища, а саме політичного, економічного, соціального, технологічного та

правового. Провівши аналіз поточної ситуації, ми розмістили результати в таблицю 2.4, що розміщена нижче.

Таблиця 2.4 - PESTL-аналіз макросередовища МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)
Політичні (P – Political)	1. Війскові дії	-
	2. Загроза ракетних обстрілів	-
	3. Мобілізаційні заходи	-
Економічні (E – Economical)	1. Високий рівень інфляції	-
	2. Спад економіки	-
Соціальні (S – Social)	1. Демографічний спад	-+
	2. Зниження платоспроможності	-
	3. Зміна стилю життя у зв'язку з війною	-+
	4. Відток персоналу через військові дії	-
Технологічні (T – Technological)	1. Постійна поява нових продуктів, але через блокування кордонів важче і довше дістаються комплектуючі	-+
	2. Кібербезпека (захист електронних даних пацієнтів)	-+
	3. Блек-аути	-+
Правові (L — Legal)	1. Зміни в законодавчо-правовому полі (особливо в податковому)	-+
	2. Зміни та оновлення від регулятора (МОЗ).	-+

Джерело: сформовано автором.

Отже, проведений аналіз свідчить, що компанія функціонує в дуже складних умовах, адаптація до яких критична для виживання компанії. Неприятливими для розвитку є майже всі компоненти аналізу, які можуть стати вагомою перешкодою на шляху розвитку медичного центру. На даному етапі збереження наявних клієнтів/пацієнтів та широке залучення нових є життєвоважливим завданням,

особливо при одночасному зменшенні їхньої платоспроможності та економічному спаді в країні.

Також необхідно оцінити конкурентні переваги МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД». Щоб це зробити, ми проведемо аналіз тих ресурсів та компетенцій, які є на даний момент в компанії, застосовуючи методику VRIO – аналізу (табл. 2.5). Аббревіатура "VRIO" складається з перших літер англійських слів, що характеризують чотири ключові питання, на які відповідає аналіз:

-Value (Цінність): чи додає цей ресурс (або можливість) значущу цінність компанії?

-Rarity (Рідкість): чи є цей ресурс (або можливість) рідкісним на ринку?

-Imitability (Здатність до відтворюваності конкурентами): Чи може бути легко скопійовано або імітовано цей ресурс (або можливість) конкурентами?

-Organization (Організація): Чи може компанія впоратися з організаційними викликами, необхідними для ефективного використання цього ресурсу (або можливості)?

Згідно результатів нашого аналізу, хочемо виділити одну унікальну характеристику закладу, а саме велику кількість амбулаторних послуг, особливо наявність широкого спектру інструментальної діагностики (електронеурографія, УЗД, ехо серця, біоімпеданс, ЕКГ, холтер-моніторування ЕКГ, кардіотокографія). Також можемо відзначити одну особливість, що згідно нашого аналізу бренд закладу є унікальним об'єктом, але, на жаль, на даний момент він не є таким відомим в межах м.Львова. Це може свідчити про недостатню маркетингову активність медичного центру.

Таблиця 2.5 - VRIO -аналіз МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Додаткові коментарі
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Бренд	так	так	ні	ні	Конкурентний паритет	Слабкість	На даний момент бренд не є настільки відомим
Обладнання	так	ні	так	так	Конкурентна перевага	Сила	Жодне обладнання в МЦ не є рідкістю і доступне на ринку, окрім обладнання для біоімпедансу (апарат SECA)
Будівля (місцезнаходження/локація)	ні	ні	так	так	Конкурентний паритет	Слабкість	Не зовсім зручна локація для тих, хто не на власному транспорті
Кваліфікований персонал	так	ні	так	так	Конкурентна перевага	Сила	
Клієнтура	так	ні	так	так	Конкурентна перевага	Сила	
Партнерства	так	ні	так	так	Конкурентна перевага	Сила	Заключені партнерські договори з багатьма страховими компаніями
Доступ до фінансових ресурсів	ні	ні	так	так	Конкурентна перевага	Сила	
Широкий спектр послуг	так	так	так	так	Явна конкурентна перевага	Явна сила	
Ефективна комунікація з клієнтами	так	ні	так	так	Конкурентна перевага	Сила	

Джерело: сформовано автором

Додатково хочемо порівняти МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» з іншими учасниками медичного ринку Львова. Для порівняння були вибрані 3 медичних центри, які мають подібні до МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» характеристики, а саме мають до 2

центрів у місті Львові (тобто це не є мережеві клініки), не мають цілодобового стаціонару (максимум - денний стаціонар) та мають широкий спектр амбулаторних послуг. Нами були вибрані наступні заклади:

1. Медичний центр «Дуомед» - сучасний медичний заклад, який спеціалізується на ефективному діагностуванні та лікуванні захворювань серцево-судинної та нервової системи. Клієнтам також пропонується консультація спеціалістів різних галузей медицини та обстеження на основі найновіших наукових технологій.

2. Медичний центр «Дельтамед» позиціонує себе як заклад з ізраїльською якістю діагностики та лікування за доступними цінами. Мета цього медичного центру – це швидка, точна, доступна діагностика та лікування пацієнта за сучасними міжнародними протоколами.

3. Медичний центр «Біомед» прагне забезпечити клієнтам медичний сервіс найвищого рівня, при цьому враховуючи індивідуальні потреби та надаючи особистий підхід до кожного пацієнта.

Ми спробували оцінити кожного конкурента у розрізі факторів, якими можна досягнути успіху на ринку. Для цього було обрано 5 факторів, на які звертають увагу споживачі. Для оцінки кожного фактору була обрана п'ятибальна система: 1 – мінімальний бал, 5 – максимальний бал. Максимальний бал виставлено за найбільшу перевагу над конкурентом, до прикладу, 5 балів було виставлено медичному центру «ДельтаМед» за найкращі відгуки пацієнтів та дуже широкий спектр послуг, які вони їм надають, порівняно з іншими медичними центрами. Дані аналізу розміщені в табл. 2.6.

На основі проведено аналізу факторів успіху, можемо зробити висновок, що МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» займає досить низьку позицію в порівнянні з конкурентами (3 місце по загальній оцінці серед чотирьох учасників аналізу). З факторів успіху, що мають високий бал, можемо відмітити велику кількість обладнання, яким володіє центр, та широкий спектр послуг.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентів МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Фактори успіху	МЦ "АЙКЮМЕД"	МЦ "Дуомед"	МЦ "ДельтаМед"	МЦ "Біомед"
Розміщення	3	3	4	4
Цінова політика	4	5	4	4
Спектр послуг	5	4	5	4
Оцінка клієнтів	4	4	5	5
Обладнання	5	3	4	5
Загальна оцінка	21	19	22	22

Джерело: розроблено автором

В сучасних умовах багато потенційних клієнтів шукає і знаходить інформацію про медичні центри в мережі інтернет. Тому ми вирішили, що доцільно буде також провести веб-аналітику сайту МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» та зробити аналіз рейтингу МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» серед конкурентів на основі аналізу трафіку (для аналізу використовувалися дані зібрані на сайті www.similarweb.com). Період порівняння ми взяли січень-березень 2024 року. На рис. 2.10 ми можемо побачити, що веб сайт МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» знаходиться на третьому місці серед чотирьох по відвідуваності (11824 відвідування проти 93745 у МЦ «ДельтаМед»):

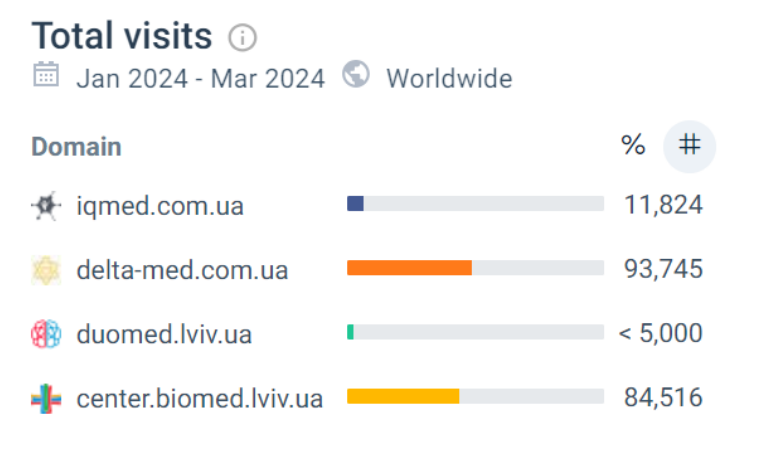


Рисунок 2.10 – Загальна кількість відвідувачів сайтів медичних центрів

Джерело: сформовано автором на основі даних сайту <https://pro.similarweb.com/>

На рис. 2.11 зображена місячна статистика відвідуваності сайтів. Найбільша кількість відвідувань у сайту МЦ «ДельтаМед» (31248 відвідувань), найменша у МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» та МЦ «Дуомед». Хочемо відмітити, що найдовший час перебування на сайті – у МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» (ми це пов'язуємо з утрудненим

пошуком інформації на сайті, так як він перевантажений інформацією і на ньому важко орієнтуватися клієнту, який перший раз його відвідав).

Metric	iqmed.com.ua	delta-med.com.ua	duomed.lviv.ua	center.biomed.lviv.ua
Monthly visits	< 5,000	31,248 🏆	< 5,000	28,172
Monthly unique visitors	N/A	N/A	N/A	N/A
Visits / Unique visitors	N/A	N/A	N/A	N/A
Visit duration	00:01:27 🏆	00:00:50	00:00:04	00:00:20
Pages per visit	1.60	1.70	1.08	1.79 🏆
Bounce rate	85.43%	53.35% 🏆	91.89%	82.3%
Page Views	6,291	52,979 🏆	< 5,000	50,378

Рисунок 2.11 – Місячна статистика відвідуваності сайтів медичних центрів

Джерело: сформовано автором на основі даних сайту <https://pro.similarweb.com/>

Джерела трафіку, які проаналізовані на рис. 2.12, свідчать про те, що найкраща оптимізація сайтів МЦ «ДельтаМед» та МЦ «Дуомед», так як найбільша кількість відвідувачів приходить через пошукові системи (organic search). Рідше через безпосередній набір URL-адреси в адресну стрічку браузера (direct search). Останнє свідчить про те, що клієнти шукали напряму саме сайт МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» і це опосередковано говорить нам про те, що це були клієнти, які хотіли повторно записатися на візит до лікаря.



Рисунок 2.12 – Джерела трафіку сайтів медичних центрів

Джерело: сформовано автором на основі даних сайту <https://pro.similarweb.com/>

Отже, проаналізувавши макросередовище за допомогою PESTL-аналізу та найближчих конкурентів МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД», ми можемо зазначити, що заклад на даному етапі функціонує у вкрай агресивному, непередбачуваному висококонкурентному середовищі, що значно утруднює його функціонування, а

також зробити висновок, що закладу необхідно звернути увагу на свою низьку видимість в порівнянні з трьома проаналізованими конкурентами.

2.3. Аналіз особливостей діяльності компанії

Аналіз діяльності компанії не обходиться без оцінки її фінансово-майнового стану [40], який може нам надати інформацію про ефективність функціонування закладу.

Проаналізувавши надану звітність підприємства, ми можемо відмітити декілька тенденцій. Позитивна тенденція:

- збільшення частки оборотних активів (з 216,6 тис. грн у 2021 р. до 1194,4 тис. грн у 2023 р.). Це свідчить про зростання активності бізнесу та збільшення обсягу операцій.

Негативні тенденції:

- зменшення величини необоротних активів (з 3673.8 тис. грн на початку діяльності у 2021 році до 2992.6 тис. грн). Так як компанія не є в стані реорганізації або оптимізації своїх бізнес-процесів, то це зменшення може свідчити про зношення та списання засобів виробництва.

- поточні зобов'язання протягом аналізованого періоду залишаються на досить високому рівні (6109,8 тис. грн у 2021 р., 7387,7 тис. грн у 2022 р. та 6696,7 тис. грн у 2023 р.). Це свідчить про те, що рівень активності ще недостатній для того, щоб заклад міг самостійно фінансувати свою поточну операційну діяльність. Це також відображено в таблиці 2.7, де всі показники мають від'ємний знак.

Окремо відмітимо, що станом на кінець 2023 року спостерігається збільшення величини власного капіталу через наявність прибутку в цей період (-2219,4 тис. грн у 2021 р., -3525,5 тис. грн у 2022 р. та -2509,7 тис. грн у 2023 р.), хоча на даний момент не можна спрогнозувати, як довго цей тренд буде зберігатися.

Таблиця 2.7 – Окремі показники майнового стану МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Показник	Значення		
	2021	2022	2023
Обсяг чистих активів	-20194,2	-14084,4	-6696,7
Обсяг власних оборотних коштів	-5893,2	-6796,9	-5502,3
Обсяг чистих оборотних коштів	-5893,2	-6796,9	-5502,3

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Фінансовий стан закладу протягом всього його існування оцінюється як кризовий, так як заклад повністю залежить від позикових джерел фінансування (коефіцієнт автономії -0,6 та коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами – 4,61 станом на 2023 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні показники фінансової стійкості МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Показник	Значення		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	-0,57	-0,91	-0,60
Коефіцієнт фінансового ризику	-2,75	-2,10	-2,67
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,36	-0,48	-0,37
Коефіцієнт перманентного капіталу	-0,57	-0,91	-0,60
Коефіцієнт маневреності	2,66	1,93	2,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-27,21	-11,50	-4,61

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Оцінюючи ліквідність закладу, можемо зазначити, що на даний момент спостерігаються значні проблеми з ліквідністю, однак спостерігається позитивна динаміка станом на 2023 рік по параметрам ліквідності А1/П1, А3/П3 та А4/П4 (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Параметри ліквідності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Активи	Рік	Сума, тис.грн	Пасиви	Сума, тис.грн	Різниця
А1. Найбільш ліквідні активи: (каса, кошти на рахунках, поточні фін.інвестиції)	2021	18,3	П1. Найбільш термінові зобов'язання (короткострокові кредити і позики)	957	-938,7
	2022	189,4		674,5	-485,1
	2023	725,1		0	725,1
А2. Активи, що швидко реалізуються (готова продукція, товари, векселі отримані, ДЗ)	2021	132,3	П2. Зобов'язання середньотермінові зі строком погашення одо 1 року (векселі видані, кредиторська заборгованість, поточні забезпечення, доходи майбутніх періодів)	5152,8	-5020,5
	2022	93,3		6713,2	-6619,9
	2023	17,9		6696,7	-6678,8
А3. Активи, що повільно реалізуються (виробничі запаси, ВМП, незавершене будівництво, інші оборотні активи)	2021	0	П3. Довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити і позики, цільове фінансування без благодійної допомоги)	0	0
	2022	103,3		0	103,3
	2023	182,2		0	182,2
А4. Активи, які важко реалізувати (осн. засоби, нематеріальні активи, довгострокові фін. вкладення, незавершене виробництво)	2021	3673,8	П4. Власний та прирівняний до нього капітал (власний капітал та благодійна допомога)	-2219,4	5893,2
	2022	3271,4		-3525,5	6796,9
	2023	2992,6		-2509,7	5502,3

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Рівень платоспроможності закладу також незадовільний, що свідчить про проблематичність своєчасного та повного погашення закладом своїх зобов'язань. Це підтверджується розрахунками продемонстрованими в табл. 2.10, однак спостерігається позитивна динаміка коефіцієнтів платоспроможності, поточної, критичної та абсолютної ліквідності закладу, хоча вони і не дотягують до нормативних показників.

Таблиця 2.10 – Основні показники платоспроможності та ліквідності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Показник	Значення		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт платоспроможності/ Коефіцієнт поточної ліквідності	0,04	0,08	0,18
Коефіцієнт критичної ліквідності/ Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,11
Обсяг ефективної заборгованості	5977,50	7294,40	6678,80

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Динаміка показників платоспроможності та ліквідності продемонстровано на рис. 2.13.

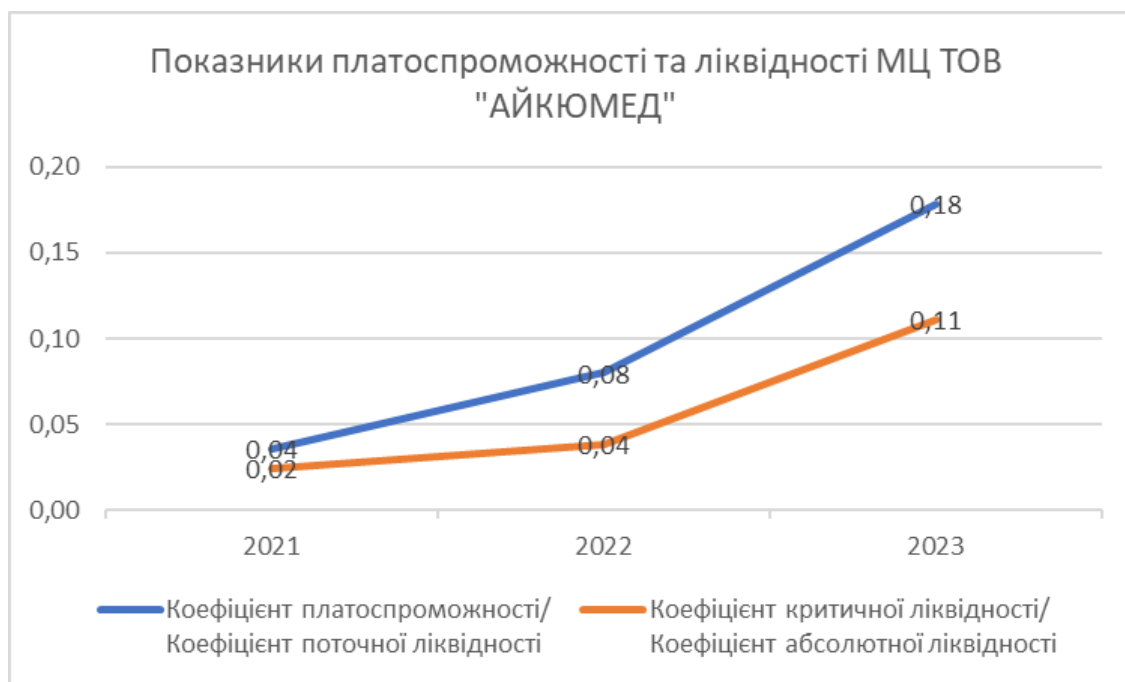


Рисунок 2.13 – Показники платоспроможності/поточної ліквідності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Проаналізувавши основні фінансові показники (табл. 2.11), ми можемо зробити наступні висновки:

- протягом 2021-2023 років доходи закладу демонструють позитивну динаміку зростання. У 2023 році доходи клініки вперше перевершили її витрати (8107,4 тис. грн доходів проти 6400,9 тис. грн витрат, рис.2.14).

- позитивна динаміка зростання доходів спровокувала наявність першого прибуткового року (у 2023 році чистий прибуток склав 1022,2 тис.грн), так як протягом 2021-2022 років діяльність закладу була збитковою.

Таблиця 2.11 – Основні показники формування прибутку МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Показники	Значення, тис. грн			Абсолютна зміна у тис.грн до поп.року		Темпи приросту (зменшення) до поп.року	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	936,8	2400,1	6400,9	1463,3	4000,8	156,20%	166,69%
Інші доходи	22,4	271,9	1706,5	249,5	1434,6	1113,84%	527,62%
Доходи	959,2	2672	8107,4	1712,8	5435,4	178,57%	203,42%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1046	1234,8	2300,5	188,5	1065,7	18,02%	86,31%
Інші витрати	-1911	-2731,9	-4785	-821,2	-2053	42,98%	75,14%
Витрати	2957	3966,7	7085,2	1009,7	3118,5	34,15%	78,62%
Фінансовий результат до оподаткування	-1998	-1294,7	1022,2	703,1	2316,9	-35,19%	-178,95%
Податок на прибуток	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Чистий прибуток (збиток)	-1998	-1294,7	1022,2	703,1	2316,9	-35,19%	-178,95%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

- показники ресурсних та результативних параметрів свідчать про неефективне функціонування закладу, так як відсутня відповідність правила нерівності індексів зміни $I_a \leq I_{bc} \leq I_{dc} \leq I_{pdo}$ (табл. 2.12).



Рисунок 2.14 – Темпи зростання доходів та витрат МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Таблиця 2.12 – Темпи зміни ресурсних та результатних показників МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Показники	Значення, тис. грн		Індекс зміни
	2022	2023	
Середньорічний обсяг активів	3876,3	4024,6	1,04
Сукупні витрати	3966,7	7085,2	1,79
Сукупні доходи	2672	8107,4	3,03
Прибуток до опадаткування	-1294,7	1022,2	-0,79

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Однак показники ділової активності мають позитивну динаміку, що може говорити про поступове його підвищення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники ділової активності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Показники	Значення	
	2022	2023
Капіталовіддача	0,69	2,01
Тривалість одного обороту активів	529,51	181,19

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Тенденції до збільшення прибутку також відображаються в збільшенні рентабельності (збитковості) діяльності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності (збитковості) МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Показники	Значення	
	2022	2023
Рентабельність (збитковість) активів	-33,40%	25,40%
Рентабельність (збитковість) власного капіталу	-45,07%	-33,87%
Рентабельність (збитковість) виробничих фондів	-35,88%	30,34%
Рентабельність (збитковість) продукції	-104,85%	44,43%
Рентабельність (збитковість) продажу	-53,94%	15,97%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Слід відзначити, що ефективність продажу послуг зросла у 2023 році та становить 15,97% (проти показника збитковості -53,94% у 2022 році). Також зросла ефективність використання ресурсів (з -104,85% у 2022 році до 44,43% у 2023 році), основних фондів (з -35,88% до 30,34%) та активів закладу (з -33,40% до 25,40%). Отже, ми можемо зробити висновок, що ефективність використання ресурсів станом на 2023 рік значно покращилась.

Проаналізувавши загальну рентабельність (збитковість), необхідно також дослідити дохідність асортиментної лінійки закладу (табл.2.15). Слід відзначити, що їхня дохідність характеризується зростаючою динамікою, особливо у 2023 році. Найбільш дохідними напрямками діяльності є лабораторні послуги, УЗД та психіатрія (вони також були стабільно дохідними протягом всього періоду функціонування закладу). Це в першу чергу пов'язано з пандемією COVID-19, а також воєнними діями (в цей період клієнтів більш за все цікавлять спеціалізовані послуги).

Таблиця 2.15 – Показники доходності та їх зміни за напрямками діяльності МЦ
ТОВ «АЙКЮМЕД»

Напрями	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Абсолютна зміна у тис.грн до поп.року		Темпи приросту (зменшення) до поп.року	
				2022	2023	2022	2023
Гастроентерологія	22,3	75,9	265,50	53,6	189,6	240,36%	249,80%
Гінекологія	н/з	92,4	199,20	н/з	106,8	н/з	115,58%
Ендокринологія	16,3	19,9	293,60	3,6	273,7	22,09%	1375,38%
Кардіологія	149,4	214,6	672,60	65,2	458	43,64%	213,42%
Лабораторні послуги	210,2	708,3	1317,10	498,1	608,8	236,96%	85,95%
ЛОР	257,2	8,3	167,70	-248,9	159,4	-96,77%	1920,48%
Медсестринські послуги	66,3	126,3	82,50	60	-43,8	90,50%	-34,68%
Неврологія	17,9	153,9	997,60	136	843,7	759,78%	548,21%
Психіатрія	191,5	494,7	1278,10	303,2	783,4	158,33%	158,36%
Сімейний лікар	64,5	83,7	237,10	19,2	153,4	29,77%	183,27%
УЗД	171,6	188,6	760,10	17	571,5	9,91%	303,02%

Джерело: сформовано автором на основі управлінської звітності

Проаналізувавши фінансово-майновий стан закладу, можемо сказати, що заклад знаходиться у досить поганому фінансовому стані, однак зростаюча динаміка показників, а також наявність у 2023 році прибутку, може свідчити про його поступово покращення.

2.4. Ідентифікація та оцінка чинної бізнес-моделі компанії

Після оцінки фінансового та матеріального стану закладу у попередньому розділі, ми готові провести аналіз поточної бізнес-моделі. Для початку розглянемо сильні та слабкі сторони МЦ ТОВ "АЙКЮМЕД" на ринку надання приватних медичних послуг у місті Львів за допомогою SWOT-аналізу та зобразимо їх у вигляді матриці у табли. 2.16.

SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент аналізу, який використовується для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, з якими воно стикається. Абревіатура "SWOT" походить від англійських слів: strengths (сильні сторони, переваги підприємства), weaknesses (слабкі сторони, недоліки), opportunities (можливості для розвитку), threats (загрози, які є перешкодою для розвитку). SWOT-аналіз допомагає зрозуміти потенціал закладу та визначити стратегічні напрямки дій.

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Сильні сторони	Можливості
1. Високоласне медичне обладнання (ЕКГ, ЕхоКГ, Холтер, УЗД-апарат експертного класу Toshiba Aplio 400).	1. Розвиток нових напрямів (до прикладу, розвиток напрямку психотерапевтичної реабілітації).
2. Висококваліфіковані спеціалісти.	2. Визначення одного-двох найперспективніших напрямків та їх розвиток (донайм спеціалістів, купівля додаткової техніки).
3. Зростає база постійних клієнтів.	
4. Розвинена мережа партнерств (особливо широке партнерство зі страховими компаніями).	
5. Широкий спектр амбулаторних послуг	
Слабкі сторони	Загрози
1. Обмежена кількість приміщень (не всі приміщення підходять для надання усіх видів медичних послуг).	1. Відтік спеціалістів (в тому числі і через мобілізацію).
2. Низький рівень PR-активності (відповідно слабка видимість серед клієнтів).	2. Репутаційні ризики, пов'язані з можливими медичними помилками або негативними відгуками клієнтів в соціальних мережах.
3. Медичний центр знаходиться досить далеко від розв'язки (незручна локація для клієнтів без власного автотранспорту).	3. Зростаюча конкуренція на ринку.
4. Регулятор (МОЗ), який вносить зміни в медичну діяльність. Ці зміни є обов'язковими як для державних, так і для приватних центрів.	4. Нестабільна економічна ситуація, яка впливає на платоспроможність клієнтів та їх наявність.
5. Відсутні системи обробки аналітичної інформації, відповідно низький рівень проінформованості при прийнятті управлінських рішень	5. Військові дії.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить, що у закладу є потенціал до зростання. Кваліфікований медичний персонал, хороше медичне обладнання та зростаюча кількість постійних клієнтів говорить про високу якість наданих послуг. Останнє

можна підтвердити високими темпами приросту по таким напрямкам як гастроентерологія, неврологія, ЛОР, УЗД, ендокринологія, кардіологія. Особливо виділимо такі напрями як психіатрія, неврологія та гастроентерологія, які дають постійно високий приріст доходності. Приріст таких спеціалізованих напрямків свідчить про зростаюче зацікавлення такого виду медичною допомогою серед клієнтів і відповідно це дає можливість розвивати в центрі спеціалізовані напрями медицини. Зі слабких сторін відмітимо окремо незручну локацію розміщення медичного центру та низький рівень PR-активності клініки, тобто немає єдиної маркетингової стратегії. Щодо загроз, то вони на даний момент є спільними для всіх учасників ринку – це воєнні дії, економічний спад, інфляція і зниження платоспроможності клієнтів, відповідно багато хто буде звертатися за медичною допомогою до державних клінік. Окрема загроза - це відтік спеціалістів (в тому числі і у зв'язку з мобілізаційними заходами) – так як вони становлять основу будь-якого медичного закладу.

Для ідентифікації та оцінки поточної бізнес-моделі ми застосуємо модель за О. Остервальдером. Ця модель включає 9 компонентів: ключові партнери, ключові активності, ключові ресурси, ціннісна пропозиція, взаємини з клієнтами, канали розподілу, сегменти клієнтів, структура доходів та витрат. Проведений аналіз бізнес-моделі МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» розміщений у табл. 2.17.

Проаналізувавши всі дев'ять компонентів ми можемо зробити наступні висновки:

По-перше, заклад співпрацює з такими лабораторіями як Унілаб, Медіс та Діла. Це партнерство дозволяє отримувати постійно високий дохід. У 2023 році дохід від лабораторних послуг був найбільшим і склав 1317,1 тис.грн. Також співпраця зі широким колом страхових компаній дозволяє генерувати додатковий потік клієнтів до закладу, так як багато фірм та компаній у м.Львів пропонує своїм працівникам корпоративне медичне страхування.

2. Ключові ресурси: окрім сильних сторін, які також були відмічені в SWOT-аналізі, був виділений окремо ще один – це засновник і водночас генеральний директор закладу. Він є ідейним натхненником, основним інвестором, а також

лікарем-психіатром вищої категорії. Завдяки саме його праці розвивається напрям психіатрії в закладі.

3. Ключові активності: так як це медичний заклад, то основними ключовими активностями є надання медичних послуг та діагностика стану здоров'я клієнтів.

4. Ціннісна пропозиція: хочеться відмітити, що основною цінністю, яку заклад пропонує своїм клієнтам є індивідуальний підхід, тобто планування допомоги для конкретного пацієнта та конкретного випадку, супровід клієнта (перевірка дієвості призначеного лікування та зміна його за потреби).

5. Взаємини з клієнтами: заклад в першу чергу націлений на довгострокову співпрацю через супровід постійних клієнтів, персоналізований підхід та просвітницьку діяльність.

6. Сегменти клієнтів: окрім платоспроможних клієнтів, які не хочуть звертатися в державні клініки через їх низький рівень сервісу, хочеться відзначити, що клініка націлена на довгострокову співпрацю з пацієнтами з хронічними захворюваннями (напрями неврологія, психіатрія, ендокринологія, кардіологія, гастроентерологія). Клініка також має грантову програму, яка передбачає обстеження, лікування та супровід ВПО.

7. Канали розподілу: зовнішня реклама клініки зосереджена переважно в районі, в якій функціонує заклад. Просвітницька діяльність відбувається за допомогою роликів, які розміщені на веб-сайті клініки, та коли пацієнт відвідує клініку. Однак веб-сайт клініки перевантажений інформацією (на одній сторінці розміщена і просвітницька інформація про поширені захворювання, і інформація про лікарів, і запис).

8. Структура витрат: основна стаття витрат – це фонд заробітної плати, він якраз і становить основну частину собівартості послуг. Також дуже важливу статтю витрат становить орендна плата, так як приміщення досить велике і знаходиться в районі ближнього центру.

9. Структура доходів: основними напрямками, які принесли дохід у 2023 році стали лабораторні послуги, психіатрія та УЗД. Окремо хочеться виділити грантову підтримку, яка згідно фінансової звітності становила 1706,5 тис.грн. Завдяки цій допомозі клініка вперше отримала прибуток (дохід від реалізації послуг був 6400,9, а витрати 7085,2 тис. грн).

Таблиця 2.17 – Бізнес-модель МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» за О. Остервальдером

Ключові партнери	Ключові активності	Ціннісна пропозиція	Взаємини з клієнтами	Сегменти клієнтів
1. Лабораторії 2. Лікарі 3. Страхові компанії	1. Надання медичних послуг. 2. Лікування та діагностика пацієнтів.	1. Висококваліфіковані лікарі-консультанти з великим практичним досвідом 2. Можливість для клієнтів перебувати у денному стаціонарі 3. Комплексні програми обслуговування 4. Перевірка дієвості призначення (супровід клієнта) 5. Індивідуальний підхід до клієнтів 6. Чіткий маршрут пацієнтів	1. Довгострокова співпраця (супровід постійних клієнтів) 2. Сімейне обслуговування (сімейний, вакцинація, довідки) 3. Пакет «Добросусідство» 4. Просвітницька діяльність.	1. Платоспроможні клієнти з вищою освітою 2. ВПО (виділено окремо так як існує спеціальна грантова програма) 3. Клієнти, які не хочуть звертатися в державні клініки 4. Застраховані клієнти 5. Клієнти з хронічними захворюваннями.
	Ключові ресурси		Канали розподілу	
	1. Персонал 2. Матеріально-технічна база 3. Засновник		1. Рекламні ролики у вигляді інформування про «болючі теми» 2. Зовнішня реклама 3. Інформування клієнтів про призначення на кожному кроці (медичні рішення на основі практичної та доказової медицини) 4. Перевірка дієвості призначення (супровід клієнта) 5. Веб -сайт ,телефонна лінія, соціальні мережі	
Структура витрат			Структура доходів	
1. Оренда 2. Фонд заробітної плати			1. Грантова підтримка на консультацію ВПО 2. Психіатрія, УЗД, лабораторні послуги	

Джерело: складено автором

Проаналізувавши бізнес-модель закладу та його сильні слабкі сторони, можемо зробити висновок, що на даному етапі для збільшення доходності закладу необхідно розвивати напрямки, які не потребують значних інвестицій або в закладу вже є наявні ресурси (до прикладу, психіатрія, психотерапія) та збільшувати свою видимість серед клієнтів за допомогою злагодженої маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

3.1. Стратегічні напрями розвитку МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Основним державним органом в Україні, який регулює діяльність як державних так і приватних медичних закладів, є Міністерство охорони здоров'я. Окрім регуляції медичної сфери, на цей орган також покладена відповідальність щодо визначення стратегічних напрямків розвитку медицини. Згідно наказу МОЗ України від 07.10.2022 № 1832 "Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023-2025 роки" [1], одними з основних є охорона психічного здоров'я та психологічна підтримка, а також послуги з реабілітації в сфері охорони здоров'я. Це недивно адже в умовах воєнної агресії, психологічна підтримка населення, зокрема ветеранів, набуває особливого значення. І як ми бачимо ринок реагує на цю потребу: з'явилися такі нові сервіси психологічної підтримки як Mindly, Rozmova, Help24, ОбійМи і т.д. Переважно ці сервіси надають допомогу онлайн через Zoom або Skype. Однак психологічна допомога не завжди є достатньою і інколи необхідна інтервенція психотерапевтів або психіатрів (послуги останніх можуть надаватися виключно в закладах охорони здоров'я, які мають ліцензію на ведення медичної практики). Окремо зазначимо, що у 2017 році була затверджена Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року [14], яка передбачає оновлення та реорганізацію системи надання психіатричної та психологічної допомоги, яка включає в себе також психосоціальні методи підтримки, надання допомоги поза спеціалізованими психіатричними закладами, популяризацію психічного здоров'я та профілактики психічних захворювань. Це в свою чергу також сприяє розвитку і приватних медичних

закладів, які надають спеціалізовану психіатричну чи психотерапевтичну допомогу.

Отже, для окреслення стратегічних напрямів розвитку МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД», в попередньому розділі був зроблений SWOT-аналіз закладу (табл. 2.16). Аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, окреслив декілька потенційних напрямів розвитку. Серед них можна виділити декілька наступних, а саме: розширення послуг, покращення якості послуг, розвиток медичного персоналу, створення програм підвищення кваліфікації та збільшення мотивації співробітників, розширення ринку (розширення географічного покриття, розвиток нових ринків), впровадження маркетингових стратегій, розвиток партнерських та стратегічних зв'язків, оновлення обладнання.

Додатково в попередньому розділі нами був проведений PESTL-аналіз макросередовища, результати якого нам також необхідно враховувати для визначення потенційних напрямів розвитку, а саме активні воєнні дії, зміна способу життя у зв'язку з війною та зниження платоспроможності. Відповідно заклад має постійно моніторити запити своїх клієнтів та відповідно до них адаптовуватися. Наш аналіз також підтверджується даними про тенденції розвитку ринку психологічної/психіатричної/психотерапевтичної допомоги зібраною командою Pro-Consulting [49, 51]:

По-перше, це збільшення попиту на послуги психологічної реабілітації: Популяризація та зміна у свідомості суспільства щодо психічного здоров'я призвела до зростання кількості людей, які звертаються до психологічних послуг для отримання допомоги та підтримки у вирішенні проблем ментального здоров'я.

2. Розвиток онлайн-платформ: швидкий розвиток технологій та доступ до Інтернету стимулюють психотерапевтів та психологів надавати свої послуги через онлайн-платформи, що дозволяє клієнтам отримувати консультації та підтримку в будь-який зручний для них час та місце.

3. Розширення спектра послуг: ринок психологічних послуг постійно розвивається, що призводить до появи нових послуг, спрямованих на управління стресом, розвиток емоційної компетентності та психологічну стійкість. Також

зростає популярність послуг, пов'язаних з медитацією, яка сприяє зниженню тривожності та покращенню емоційного стану.

4. Підвищення якості послуг: зростання конкуренції серед спеціалістів та медичних закладів вимагає підвищення якості послуг та постійного вдосконалення професійних навичок. Велика увага приділяється навчанню, створенню зручних умов для клієнтів та розробці індивідуальних планів реабілітації.

5. Збільшення інвестицій: ринок медичних послуг у сфері психологічної реабілітації стає привабливішим для інвесторів, що сприяє розвитку технологій та методів реабілітації, покращенню умов для клієнтів та проведенню медичних досліджень.

Додатково також зазначимо, що напрям «Психіатрія» в закладі користується зростаючою популярністю, що проілюстровано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Темпи зростання доходів МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» за напрямом «Психіатрія»

Джерело: сформовано автором на основі управлінської звітності

Отже, виходячи з вищезазначеного ми можемо підсумувати, що найбільш перспективним напрямом розвитку при наявних сильних сторонах, які ми виявили під час проведення SWOT-аналізу, а саме наявність кваліфікованого персоналу, розвиненої мережі партнерств та зростаючій базі клієнтів – є запровадження нової послуги в закладі, а саме «Психотерапії». Цей напрям розвитку не передбачає значних інвестицій, окрім як найм психотерапевтів, оплата послуг яких буде здійснюватися погодинно залежно від кількості здійснених прийомів. Для

проведення сеансів є вільний кабінет, але його необхідно дообладнати додатковими стільцями та ноутбуком.

Другим стратегічним напрямом розвитку має стати розробка маркетингової стратегії та впровадження маркетингового плану. Останнє також має передбачати додавання в штат маркетолога, який буде слідкувати за впровадженням цього плану. Однак, згідно отриманих даних, які були представлені в розділі 2, кількість адміністративного персоналу становить 11 людей, а лікарів та середнього медичного персоналу – 17 осіб (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Структура персоналу МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД», осіб

Джерело: сформовано автором на основі управлінської звітності

Згідно цього розподілу, недоцільно впроваджувати окрему штатну одиницю, так як згідно проведеного аналізу фінансовий стан був нами оцінений як кризовий, спостерігаються проблеми з ліквідністю, а також є залежність від зовнішніх позик. Отже, ми пропонуємо оновити організаційну структуру та ліквідувати посаду комерційного директора та ввести в штат таку посаду як «Маркетолог», який буде відповідальний за впровадження маркетингового плану.

Для розробки маркетингової стратегії та плану пропонується залучити маркетингову фірму, яка б зробила масштабне оцінювання закладу. Ця розробка має включати декілька етапів досліджень, а саме:

По-перше, детальний аналіз ринку, на якому працює заклад. Цей етап дозволяє розібратися у положенні компанії на ринку, оцінити стан і тенденції його розвитку, зрозуміти обсяг ринку і передбачити його майбутні перспективи. Аналіз

ринку компанії визначає основних конкурентів і встановлює фінансові цілі, що лежать в основі розробки маркетингової стратегії та шляхів їх досягнення.

2. Аналіз споживачів. Цей етап має передбачати опитування потенційних споживачів (телефонне інтерв'ю, онлайн опитування і т.д.), розмову з експертами ринку, фокус-групи і т.д. Всі ці активності мають дозволити чітко визначити, хто є цільовою аудиторією, чому клієнт/пацієнт обирає заклад, або ж навпаки вирішує звернутися до іншої клініки.

3. Аналіз конкурентів. Має бути проведений глибокий аналіз конкурентів, каналів, які вони використовують для свого просування, їх SWOT-аналіз, а також факторів, які сприяють їхньому успіху на ринку. Цей аналіз конкурентів має допомогти отримати більш точні уявлення для розробки стратегії просування закладу та його послуг на ринку.

4. Оцінка бренду замовника та маркетинговий аудит, проведений як для замовника, так і для його конкурентів. Цей етап надасть розуміння вихідних точок для побудови маркетингової стратегії та обсягу роботи, яку необхідно виконати.

5. Оцінка веб-сайту. Веб-сайт клініки – це її обличчя, так як велику кількість інформації потенційні клієнти черпають саме з сайту клініки. Як ми зазначали в попередньому розділі веб-сайт клініки перевантажений інформацією, тому доцільно також зробити його оцінку та розробити план його оптимізації. Останнє також важливо з точки зору веб-аналітики для дослідження шляху споживача.

Результатом виконання цих етапів є створення маркетингової стратегії, яка має на меті створення єдиного образу клініки з виділенням конкретних основних напрямів роботи закладу, які мають бути введені в маркетинговий план, та розроблення шляхів популяризації бренду клініки.

Кошти для маркетингової фірми планується отримати через залучення грантових коштів. На даний момент існує багато програм, які націлені на підтримку функціонування/відновлення роботи як медичних закладів так і малого/середнього бізнесу, є також окремий пласт програм націлений на підтримку ВПО (як було зазначено в 2-ому розділі заклад має грантову програму для надання медичних послуг ВПО), є також програми націлені на підтримку бізнесів в наближених до

прифронтових зонах. У ході дослідження було виявлено, що найкраще для цього підходить програма від ЄБРР, яка пропонує гранти малим та середнім підприємствам для зростання їх бізнесу [8]. Ця програма націлена залучення висококваліфікованих консультантів, які здатні якісно трансформувати бізнес. Однак ця безповоротна фінансова допомога враховує тільки часткову оплату послуг фінансування (тобто це програма співфінансування, 50/50). Згідно отриманої інформації в ході роботи над КМР, іншу частину коштів планує надати сам засновник у вигляді поворотної фінансової допомоги.

Підсумовуючи все вищенаведене та враховуючи фінансово-майновий стан закладу, ми виділили два великих напрями розвитку – це розширення послуг шляхом запровадження нової послуги «Психотерапія», а також розробку та впровадження маркетингової стратегії.

3.2 Заходи щодо комерціалізації бізнес-моделі МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

У попередньому розділі ми визначили два напрямки розвитку бізнес-моделі МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» - це впровадження нової послуги «Психотерапія» та розробку та впровадження маркетингової стратегії.

Для початку прорахуємо проєкт введення нової послуги «Психотерапія», а саме два ключових показники ефективності для цього незалежного проєкту, а саме чистий дисконтований грошовий потік та внутрішню норму доходності. Як ми зазначили в попередньому розділі, початкових інвестицій цей проєкт не потребує, так як кабінет, в якому можуть проводитися сеанси вже облаштовано необхідної технікою. Для початку нам необхідно визначитися з ціною, яку ми могли би запропонувати нашим клієнтам. Ми провели аналіз цін на індивідуальну психотерапію, яка надається у декількох медичних центрах м.Львова (ми взяли для аналізу виключно послуги, які надаються в межах приватних центрів). Дані представлені в табл. 3.1:

Таблиця 3.1 – Ціни на індивідуальні психотерапію в приватних медичних центрах
м.Львів

Назва центру	Вартість, грн
Коло сім'ї	1500
AIM consult	1500
СЕНС	1600
Lviv Medical Center	1000
Медичний центр святої Параскеви	1600
Центр Психотерапії Верде	700
Центр Психотерапії Метод	1800
Середня вартість	1385,7

Джерело: сформовано автором.

На момент проведення аналізу, середня вартість одного сеансу становить – 1385,7 грн. Ми пропонуємо встановити ціну для клієнтів у розмірі 1200 грн за 60-хвилинний індивідуальний сеанс. Це дозволить нам привернути більше клієнтів до закладу, так як це абсолютно нова для нього послуга, а також це дозволить виділитися серед конкурентів нижчою вартістю сеансу. Необхідно відмітити, що заклад є платником ПДВ, тому для прорахунку доходів та чистого прибутку була взята вартість сеансу у розмірі 1000 грн (ціна без ПДВ). Ми пропонуємо розглянути два варіанти: оптимістичний та песимістичний (два варіанта розглядають нам 2 психотерапевтів). При оптимістичному сценарії: 2 психотерапевти могли би здійснювати по 4 прийоми в день по чергово 6 днів на тиждень (в загальному по 24 прийоми на 2-ох психотерапевтів). При песимістичному сценарії – 12 прийомів в тиждень. Заробітна плата буде нараховуватися залежно від кількості сеансів. Для проведення розрахунків орієнтовно візьмемо, що психотерапевт отримуватиме 40% (це орієнтовне відсоткове співвідношення підтверджується відношенням собівартості послуг до інших витрат станом на 2023 рік – 67%). Додатково кабінет необхідно дообладнати наступною технікою та меблями:

- персональним комп'ютером (орієнтовна вартість з встановленою операційною системою – 50 000 грн);
- безпроводною мишкою – 600 грн;
- трьома стільцями – 6 000 грн
- стіл – 5 000 грн.
- диван – 30 000 грн
- чайник столик – 5 000 грн
- шафи – 20 000 грн

- двома кріслами – 20 000 грн

- декор – 50 000 грн

Разом інвестиції: 186 600 грн

Для розрахунку витрат було взято друге півріччя 2024 року (з 01 липня 2024 року по 31 грудня 2024 року) і період з 2025 по 2027 рр., а також було взято до уваги оплату податку на прибуток (хоча на даний момент через збитковість діяльності МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» його не оплачує). Отже, при оптимістичному сценарії у 24 сеанси на тиждень, чистий прибуток станом на кінець 2024 року становить 257155,9 грн (прибуток за півріччя), а за рік становить – 525725,3 грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Проектний грошовий потік для послуги «Психотерапія»
(оптимістичний сценарій)

		2024	2025	2026	2027
Показник	0	1	2	3	4
Інвестиції, грн	-186600				
Дохід, грн		624000,0	1248000,0	1248000,0	1248000,0
Витрати на оплату праці, грн		-249600,0	-499200,0	-499200,0	-499200,0
ЄСВ (22%), грн		-54912,0	-109824,0	-109824,0	-109824,0
Вигоди		624000,0	1248000,0	1248000,0	1248000,0
Витрати		-304512,0	-609024,0	-609024,0	-609024,0
Амортизація		-5883,3	-9805,6	-9805,6	-9805,6
Прибуток до оподаткування		313604,7	629170,4	629170,4	629170,4
Сума податку на прибуток		-56448,8	-113250,7	-113250,7	-113250,7
Чистий прибуток		257155,9	515919,8	515919,8	515919,8
Амортизація		5883,3	9805,6	9805,6	9805,6
Операційний грошовий потік		263039,2	525725,3	525725,3	525725,3
Проектний грошовий потік	-186600	263039,2	525725,3	525725,3	525725,3
Дисконтний множник (30%)	1	0,8	0,6	0,5	0,4
Дисконтований проектний грошовий потік (30%)	-186600	202337,8	311080,1	239292,4	184071,0
Кумулятивний проектний грошовий потік (30%)	-186600	15737,8	326817,9	566110,2	750181,3
Дисконтований множник 40%	1	0,7	0,5	0,4	0,3
Дисконтований проектний грошовий потік (40%)	-186600	187885,1	268227,2	191590,9	136850,6
Кумулятивний проектний грошовий потік (40%)	-186600	1285,1	269512,3	461103,2	597953,8

IRR	62,52%
-----	--------

Джерело: сформовано автором.

Згідно розрахунків дисконтований проєктний грошовий потік (30%) вище 0 починаючи з першого півріччя впровадження цієї послуги (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Дисконтований грошовий потік послуги «Психотерапія»
(оптимістичний сценарій)

Джерело: сформовано автором

Кумулятивний грошовий потік демонструє постійне зростання протягом усього досліджуваного періоду (рис. 3.4), а проєкт стає окупним починаючи з 2 року проєкту, тобто з 2025р. Показник IRR (внутрішня норма доходності) в свою чергу становить 62,52%.

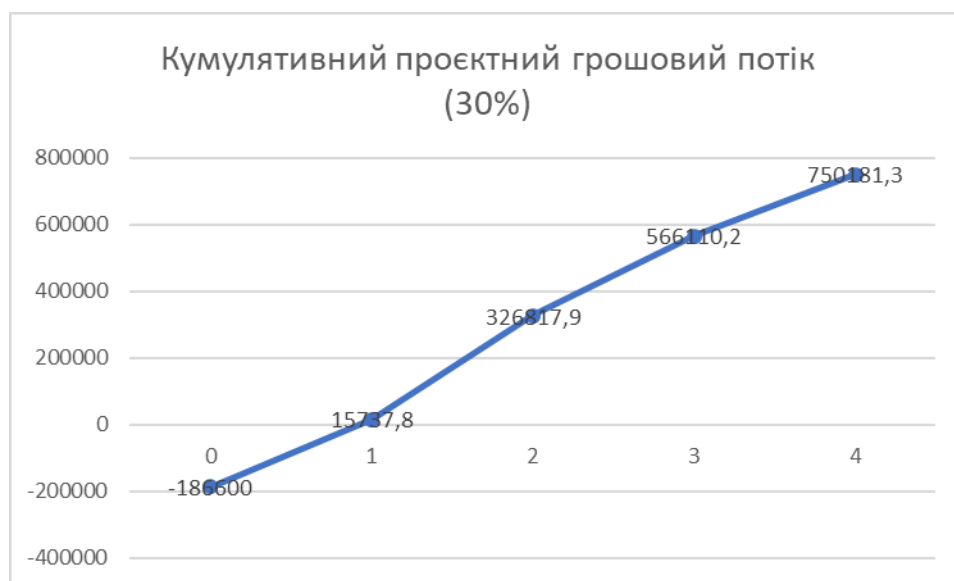


Рисунок 3.4 – Кумулятивний грошовий потік послуги «Психотерапія»
(оптимістичний сценарій)

Джерело: сформовано автором

При песимістичному сценарії проєктний грошовий потік виглядатиме наступним чином (табл. 3.3): при 12 сеансах на тиждень, чистий прибуток станом на кінець 2024 року становить 129944,3 грн (прибуток за півріччя), а за рік становить – 253939,6 грн. Отже, навіть при зниженні кількості сеансів на 50%, цей проєкт залишається для закладу вигідним.

Таблиця 3.3 – Проєктний грошовий потік для послуги «Психотерапія»
(песимістичний сценарій)

		2024	2025	2026	2027
Показник	0	1	2	3	4
Інвестиції, грн	-186600				
Дохід, грн		321000,0	624000,0	624000,0	624000,0
Витрати на оплату праці, грн		-128400,0	-249600,0	-249600,0	-249600,0
ЄСВ (22%), грн		-28248,0	-54912,0	-54912,0	-54912,0
Вигоди		321000,0	624000,0	624000,0	624000,0
Витрати		-156648,0	-304512,0	-304512,0	-304512,0
Амортизація		-5883,3	-9805,6	-9805,6	-9805,6
Прибуток до оподаткування		158468,7	309682,4	309682,4	309682,4
Сума податку на прибуток		-28524,4	-55742,8	-55742,8	-55742,8
Чистий прибуток		129944,3	253939,6	253939,6	253939,6
Амортизація		5883,3	9805,6	9805,6	9805,6
Операційний грошовий потік		135827,6	263745,2	263745,2	263745,2
Проєктний грошовий потік	-186600	135827,6	263745,2	263745,2	263745,2
Дисконтний множник (30%)	1	0,8	0,6	0,5	0,4
Дисконтований проєктний грошовий потік (30%)	-186600	104482,8	156062,2	120047,9	92344,5
Кумулятивний проєктний грошовий потік (30%)	-186600	-82117,2	73945,0	193992,9	286337,4
Дисконтний множник 40%	1	0,7	0,5	0,4	0,3
Дисконтований проєктний грошовий потік (40%)	-186600	97019,7	134563,9	96117,0	68655,0
Кумулятивний проєктний грошовий потік (40%)	-186600	-89580,3	44983,6	141100,6	209755,7

IRR	64,27%
-----	--------

Джерело: сформовано автором

Дисконтований грошовий потік для песимістичного сценарію продемонстровано на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Дисконтований грошовий потік послуги «Психотерапія»

Джерело: сформовано автором

Кумулятивний грошовий потік для песимістичного сценарію продемонстровано на рис. 3.6. Він показує, що окупність проекту буде з 2025 року.

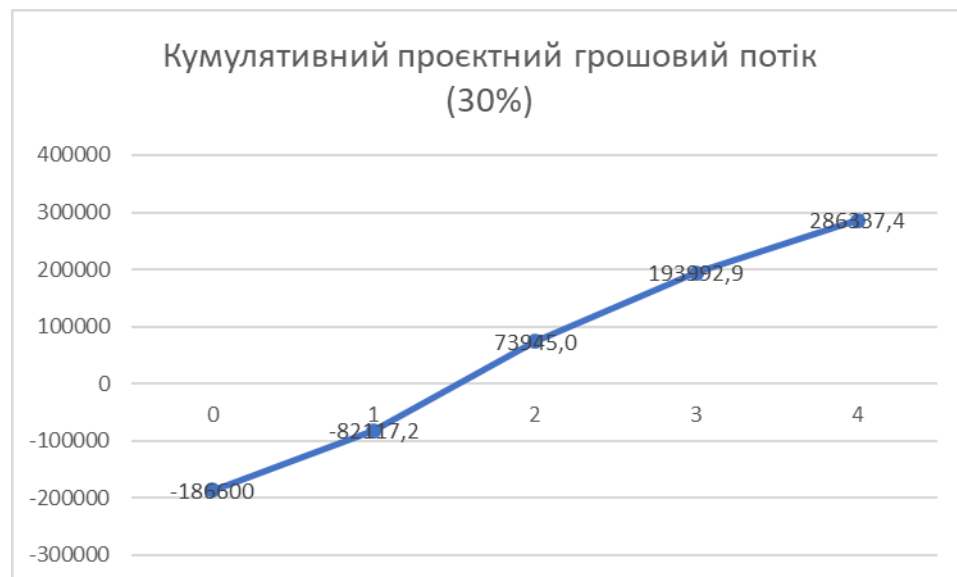


Рисунок 3.6 – Кумулятивний грошовий потік послуги «Психотерапія»
(песимістичний сценарій)

Джерело: сформовано автором

Другий запропонований нами захід – це розробка та впровадження маркетингової стратегії, яка передбачає залучення аутсорсингової фірми та найм маркетолога. Згідно проведеного нами аналізу орієнтовна вартість розробки

маркетингової стратегії та плану становить – орієнтовно 390 000 грн (10 000 доларів США). Планується залучення грантових коштів у розмірі 195 000 грн, а також поворотна фінансова допомога від власника – 195 000 грн. Середня заробітна плата маркетолога в м.Львів (згідно даних сайту www.work.ua) становить орієнтовно 30 000 грн (разом з ЄСВ – загальні витрати в місяць на маркетолога мають становити 36 600 грн). Однак, враховуючи нашу пропозицію щодо оновлення організаційної структури і залучення маркетолога замість комерційного директора у зв'язку з кризовим фінансовим станом, ми можемо оцінити загальні інвестиції у розмірі 390 000 грн (за роботу аутсорсингової маркетингової фірми). У відсотковому співвідношенні витрати становлять 5,2% від витрат за 2023 рік (витрати за 2023 рік – 7085,2 тис.грн, разом з інвестиціями в маркетинг - 7475,2 тис.грн).

У свою чергу, робота маркетолога на місці, який буде впроваджувати маркетингову стратегію має забезпечити наступні покращення:

По перше, збільшення кількості відвідувань на сайт. Різниця у відвідуваності між сайтом закладу та його конкурентом за перший квартал 2024 року майже у 8 разів: 93745 у МЦ «ДельтаМед» та 11824 МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД».

2. Відповідно має бути збільшена конверсія – збільшення кількості пацієнтів/клієнтів, які здійснили запис до лікаря/на процедури.

3. Має бути покращена загальна оцінка від користувачів та збільшена кількість відгуків. На даний момент оцінка клієнтів на сайті GOOGLE – 4.4, а загальна кількість відгуків – 113.

4. Збільшена кількість продажів та збільшений прибуток. Фокус уваги має бути на основних 4-тьох напрямках: психіатрія, лабораторна діагностика, УЗД (в попередньому розділі ми виявили, що це найбільш дохідні напрями для закладу), та психотерапія як абсолютно новий напрямок.

Оновлена організаційна структура має тоді наступний вигляд (рис. 3.7):

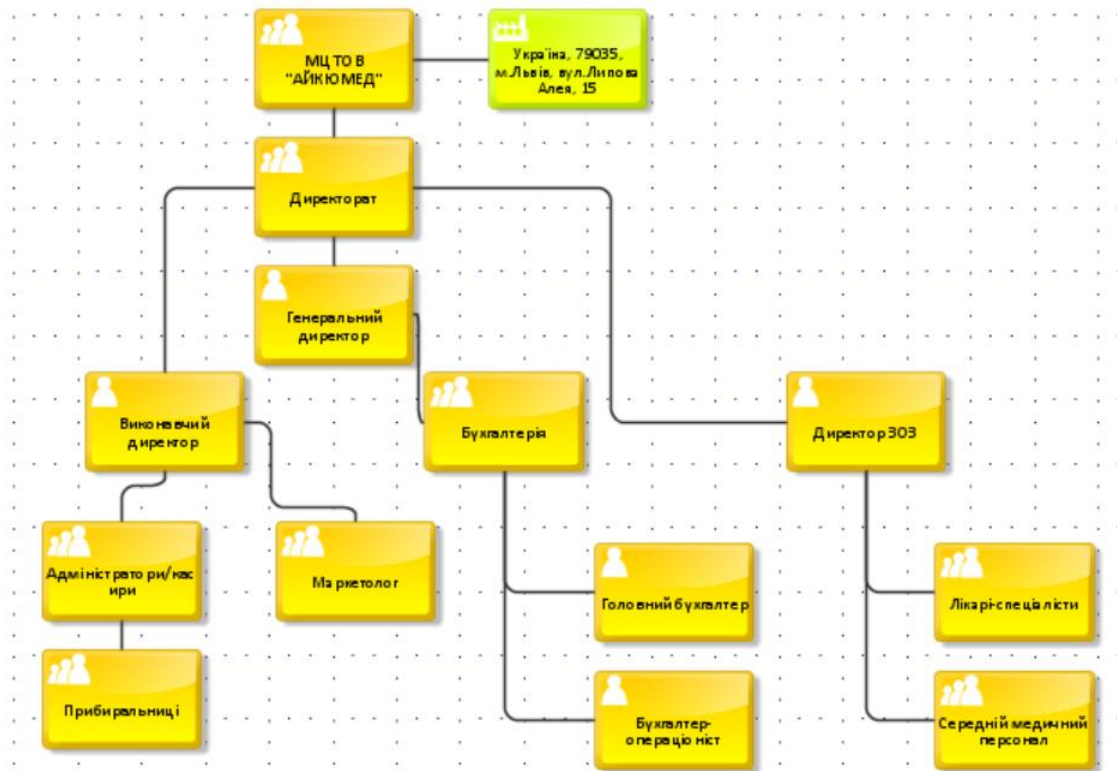


Рисунок 3.7 – Оновлена організаційна структура МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД»

Джерело: сформовано автором

Введення маркетингової стратегії явно збільшить дохід та кількість наданих медичних послуг, але оцінити об'єктивно, на скільки саме збільшиться дохід закладу на даному етапі немає можливості.

3.3. Оцінка ефективності та результативності запропонованих заходів

Для розрахунку прогнозних показників ефективності двох проєктів, які ми на даному етапі об'єднали в один, нам необхідно спрогнозувати орієнтовне зростання чистого доходу від реалізації цих двох проєктів. В цьому випадку, краще орієнтуватися на щорічні темпи зростання у 25% чистого доходу в порівнянні з попереднім (без проєкту, рис. 3.8):



Рисунок 3.8 – Прогнозне зростання чистого доходу «без проекту»

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб оцінити дохідність двох проєктів, ми взяли два сценарії по проєкту «Психотерапія» (оптимістичний та песимістичний) та взяли до уваги прогнозний ріст по проєкту розробки маркетингової стратегії та маркетингового плану (взяли за основу прогнозний ріст 4 основних напрямів, на які має бути націлений проєкт, а саме психіатрія, УЗД та лабораторна діагностика, які будуть зростати за оцінками експертів на 50% кожного року). При цьому підході, прогнозне зростання чистого доходу буде наступним (рис. 3.9):



Рисунок 3.9 – Прогнозне зростання чистого доходу «з проєктом» (оптимістичний сценарій)

Джерело: сформовано автором

Як ми можемо бачити з рисунку 3.9, додавання такої послуги дозволить збільшити дохід до 25352,86 тис.грн станом на 2027 р. у порівнянні з 15627,19 тис.грн станом на 2027 рік станом «без проєкту».

При песимістичному сценарії, прогнозні доходи будуть виглядати наступним чином (рис.3.10):



Рисунок 3.10 – Прогнозне зростання чистого доходу «з проєктом» (песимістичний сценарій)

Джерело: сформовано автором

Що ж до прогнозних витрат, то в даному випадку, змінні витрати ми збільшили пропорційно, а суму інших витрат збільшили на суму необхідних інвестицій (рис. 3.11, рис. 3.12):



Рисунок 3.11 – Прогнозне зростання витрат «з проєктом» (оптимістичний сценарій)

Джерело: сформовано автором



Рисунок 3.12 – Прогнозне зростання витрат «з проектом» (песимістичний сценарій)

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на те, що впровадження проєктів є вигідним, необхідно також враховувати ризики, які очікують проєкт під час його імплементації. Для цього ми розробили матрицю ризиків (табл.3.5), які можуть виникнути в ході виконання проєкту (здійснення діяльності загалом). Вона допомагає ідентифікувати потенційні загрози та їх вплив на успішність проєкту, а також визначає можливі заходи для зменшення ризиків або їх наслідків. Кожна ризикована подія оцінюється за двома параметрами: ймовірністю виникнення події і впливом цієї події на проєкт (від 1 до 5, де 1 - низький вплив, 5 - великий вплив). Ризик обчислюється як добуток ймовірності та впливу.

Таблиця 3.5 – Матриця ризику

Ризикована подія	Ймовірність	Вплив	Ризик
Зміна в законодавстві	0,10	4	0,4
Фінансові втрати	0,10	3	0,3
Технічні проблеми, в тому числі з електроенергією	0,30	4	1,2
Втрата ключового персоналу	0,15	5	0,75
Загострення воєнних дій	0,30	5	1,5
Зміна в керівництві	0,05	5	0,25

Джерело: сформовано автором

Найбільшим ризиком визнано загострення воєнних дій (показник ризику – 20). Однак, заклад не має на нього впливу. Наступні два, які можуть дуже негативно вплинути на імплементацію проєкту, а також і на функціонування закладу загалом – це технічні проблеми (включно з блек-аутом) і втрата персоналу (втрата/відтік персоналу також був ідентифікований як загроза під час SWOT-аналізу). У зв'язку з мобілізацією, на втрату персоналу заклад може впливати опосередковано, до прикладу, збільшення, за можливості, оплати праці або зміною графіку, якщо відтік персоналу не пов'язаний з мобілізаційними заходами. Однак на технічні проблеми у закладу є вже відповідь – це наявність альтернативного джерела енергії – генератора. Також як відповідь на технічні проблеми - деякі напрями можуть бути переведені в режим онлайн-консультування, такі як Психіатрія, Психотерапія. Зміна в законодавстві, фінансові втрати, мають майже мінімальний вплив на імплементацію проєкту.

Додатково ми розробили організаційний план впровадження проєктів. Отже, час впровадження проєкту «Психотерапія» включає в себе наступні декілька етапів:

1. Пошук психотерапевтів
2. Пошук та закупівля обладнання
3. Співбесіди з потенційними працівниками
4. Оформлення працівників
5. Підготовка документів для включення «Психотерапії» в ліцензію
6. Додавання інформації про новий напрям на сайт
7. Розробка графіку прийому пацієнтів/клієнтів
8. Розробка протоколів лікування та маршруту пацієнта

Графічно це можна зобразити наступним чином (рис. 3.11):

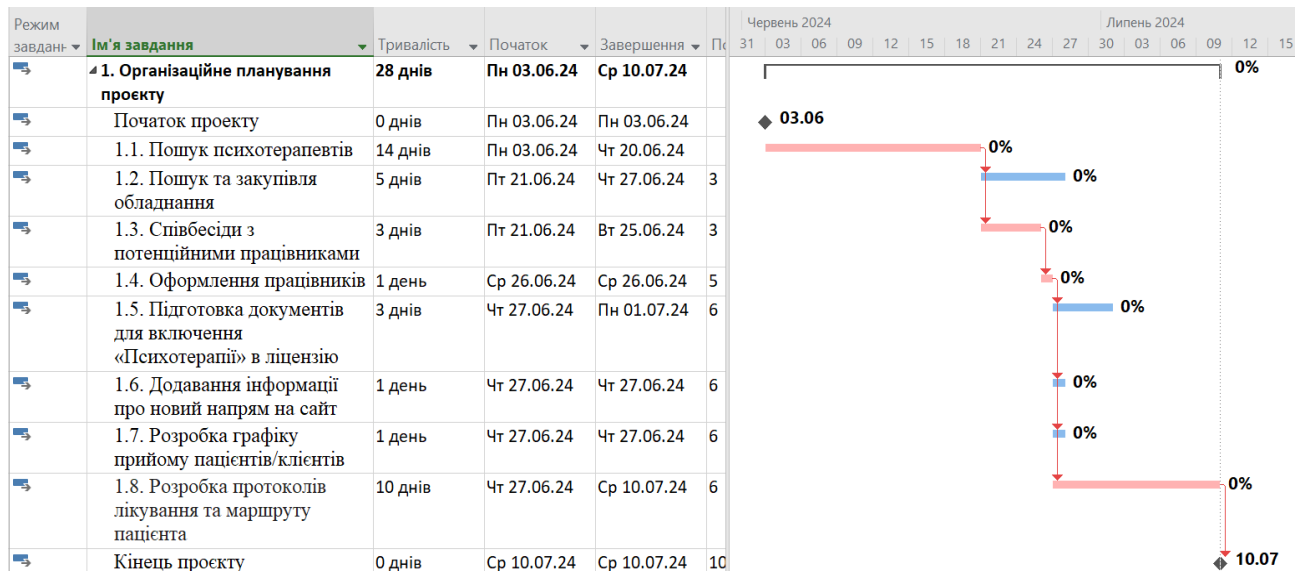


Рисунок 3.11 – Діаграма Ганта з відстеженнями для впровадження проекту «Психотерапія»

Джерело: сформовано автором

Згідно автоматичних розрахунків, які були здійснені програмою MS Project, імплементація всіх кроків займе 1 місяць та 10 днів.

Щодо організаційного плану впровадження маркетингової стратегії та плану, то основні етапи наступні:

1. Підготовка документації на отримання гранту.
 - 1.1. Підготовка пропозиції на отримання гранту
 - 1.2. Розробка завдання для маркетингової фірми
 - 1.3. Затвердження та подача пропозиції
 - 1.4. Розгляд пропозиції грантодавцем
 - 1.5. Отримання гранту
2. Пошук виконавців
 - 2.1. Пошук маркетингових фірм та отримання комерційних пропозицій
 - 2.2. Пошук маркетолога
 - 2.3. Вибір та затвердження маркетингової фірми
 - 2.4. Оформлення договору з маркетинговою фірмою
 - 2.5. Співбесіди з потенційними кандидатами на посаду маркетолога
 - 2.6. Найм та оформлення маркетолога
3. Розробка маркетингової стратегії та маркетингового плану

3.1. Проведення дослідження маркетингової фірми

3.2. Презентація стратегії та плану

3.3. Затвердження наданої стратегії та плану

3.4. Оформлення та подання звіту грантодавцю

Графічно це можна зобразити наступним чином (рис. 3.12 і рис. 3.13):

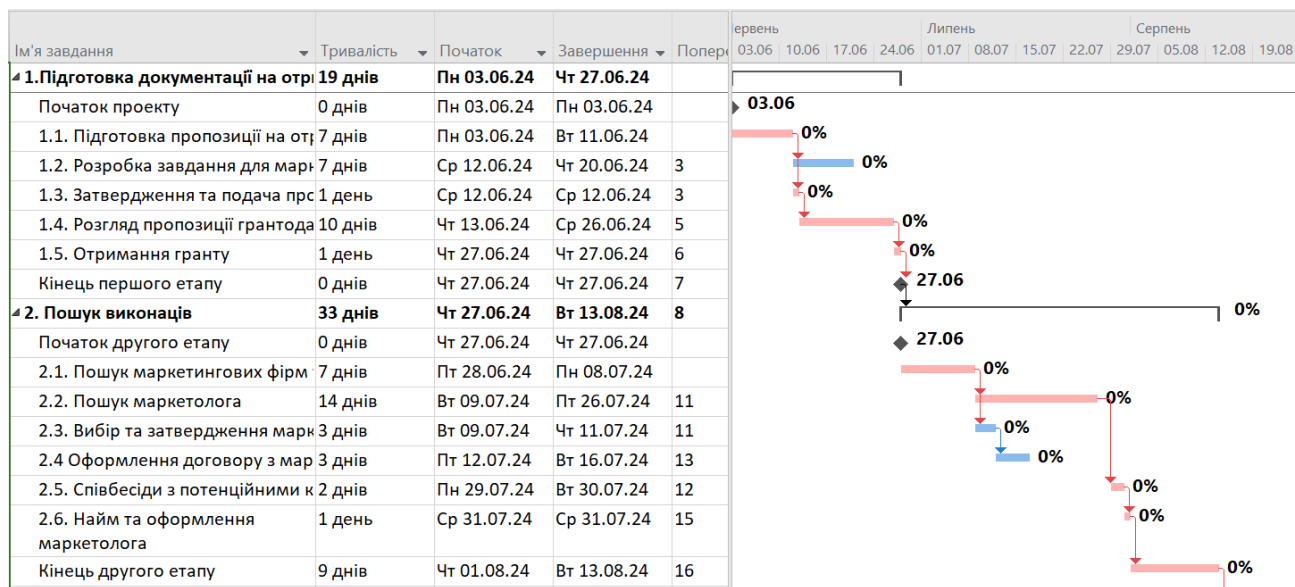


Рисунок 3.12 – Діаграма Ганта з відстеженнями для впровадження проєкту «Маркетингова стратегія та план» (етапи 1-2)

Джерело: сформовано автором

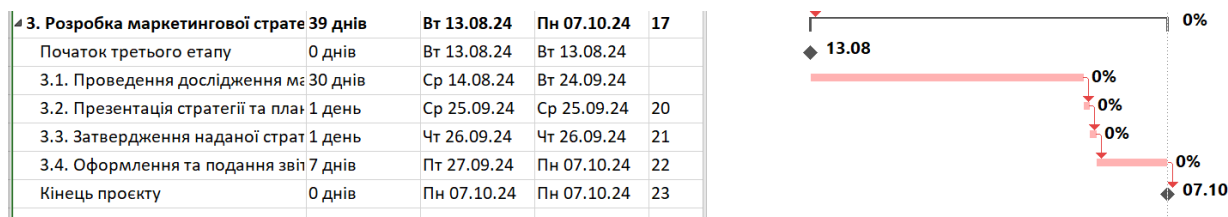


Рисунок 3.13 – Діаграма Ганта з відстеженнями для впровадження проєкту «Маркетингова стратегія та план» (етап 3)

Джерело: сформовано автором

Отже, при імплементації цього проєкту, необхідно враховувати, що його організаційна частина може зайняти мінімум 4 місяці і 7 днів (з 03 червня 2024 року по 07 жовтня 2024 року).

ВИСНОВКИ

У роботі наведені результати дослідження бізнес-моделі медичного закладу МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД», на основі яких можна зробити наступні висновки.

1. На основі узагальнення наукових джерел біло встановлено суттєву відмінність між поняттям «стратегія» та «бізнес-модель». Стратегія - це систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації, що включає також формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів. «Бізнес-модель» – це схема роботи бізнесу певного підприємства чи компанії, яка може дати відповідь на такі загальні запитання: як компанія функціонує, що компанія використовує для здійснення бізнесу, яка є споживацька цінність тих товарів та послуг, які вона пропонує споживачам та як отримує прибуток. Підсумовуючи можна сказати, що стратегія – це орієнтація на майбутнє, на довгострокове виживання компанії через створення стійких конкурентних переваг, а «бізнес-модель» – це створення інновацій, цінностей та створення механізмів їх комерціалізації «тут і зараз», це перетворення ідеї чи концепції в прибутковий продукт або послугу, який пропонується на ринку.

2. Існує чотири підходи до формування бізнес-моделей (гуманітарний, процесний, онтологічний та управлінський), а також безліч класифікацій типів бізнес-моделей, що зумовлено швидкою зміною ринку і відповідно адаптацією існуючих бізнес-моделей до цих викликів. Але основне, що об'єднує всі типи бізнес-моделей – це те, що вони мають виконувати певні функції, щоб бути життєздатними, а саме стратегічні (наявність місії та візії), операційні (забезпечення виконання цієї візії) та фінансові (комерціалізація діяльності).

3. В медичній сфері, у зв'язку зі специфікою самої сфери і обмеженнями зі сторони регулятора (Міністерство охорони здоров'я України), не має такої великої різноманітності бізнес-моделей. Для того, щоб виділитися серед конкурентів,

заклади намагаються робити унікальні пропозиції своїм споживачам. Відповідно їм необхідно проводити детальний аналіз своїх компетенцій, щоб мати можливість запропонувати ту якість послуг та сервісу, яка б допомогла виділити саме цей медичний заклад серед багатьох існуючих на ринку, а при вже успішно функціонуючій бізнес-моделі проводити її постійний аналіз, щоб реалізувати по максимуму весь потенціал закладу та його працівників.

4. КМР виконано за даними МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» ,яке розпочало свою медичну діяльність у 2021 р. Основними напрямками діяльності медичного центру ТОВ «АЙКЮМЕД» є: дитяча психіатрія, сімейна медицина, ендокринологія, психіатрія, жіноча консультація, інструментальна діагностика, ЛОР, кардіологія, неврологія, гастроентерологія, ультразвукова діагностика, сестринська справа, лабораторні послуги. Станом на кінець 2023 року в медичному центрі працювало 28 осіб. Серед них – 15 лікарів та 2 осіб середнього медичного персоналу. Бізнес-діяльність медичного центру є клієнт-орієнтована і націлена на надання медичної допомоги пацієнтам відповідно до актуальних стандартів європейської та світової медицини.

5. Під час роботи над КМР був проведений аналіз макросередовища діяльності закладу. Несприятливими для розвитку є майже всі компоненти аналізу, які можуть стати вагомою перепорою на шляху розвитку медичного центру, тому був зроблений висновок, що збереження наявних клієнтів/пацієнтів та широке залучення нових є життєвоважливим завданням. На основі проведено VRIO-аналізу та порівняння факторів успіху з трьома конкурентами, було виявлено, що МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» займає досить низьку позицію в порівнянні з конкурентами (3 місце по загальній оцінці серед чотирьох учасників аналізу).

6. Проаналізувавши фінансово-майнові показники МЦ ТОВ «АЙКЮМЕД» було відмічено, що протягом аналізованого періоду відбулося збільшення частки оборотних активів (з 216,6 тис. грн у 2021 р. до 1194,4 тис. грн у 2023 р.), що свідчить про зростання активності бізнесу та збільшення обсягу операцій. Однак спостерігаються негативні тенденції, а саме зменшення величини необоротних активів (з 3673.8 тис. грн на початку діяльності у 2021 році до 2992.6 тис. грн).

Поточні зобов'язання протягом аналізованого періоду залишаються на досить високому рівні (6109,8 тис. грн у 2021 р., 7387,7 тис. грн у 2022 р. та 6696,7 тис. грн у 2023 р.).

Фінансовий стан закладу протягом всього його існування оцінюється як кризовий, так як заклад повністю залежить від позикових джерел фінансування (коефіцієнт автономії -0,6 та коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами – 4,61 станом на 2023 рік), а ліквідність оцінена нами як низька. Рівень платоспроможності закладу також незадовільний, що свідчить про проблематичність своєчасного та повного погашення закладом своїх зобов'язань. Однак спостерігаються позитивні тенденції до зростання, особливо через збільшення показників рентабельності закладу.

7. Був проведений SWOT-аналіз, який показав, що у закладу є потенціал до зростання. Кваліфікований медичний персонал, хороше медичне обладнання та зростаюча кількість постійних клієнтів говорить про високу якість послуг. Зі слабких сторін було відмічено незручну локацію розміщення медичного центру та низький рівень PR-активності клініки. Також був проведений аналіз бізнес-моделі закладу, який дозволив зробити висновок, що для збільшення доходності закладу необхідно розвивати напрямки, які не потребують значних інвестицій або в закладу вже є наявні ресурси для його створення, а також збільшувати видимість серед клієнтів за допомогою злагодженої маркетингової стратегії.

8. Враховуючи фінансово-майновий стан закладу, під час роботи над КМР, ми виділили два великих напрями розвитку – це розширення послуг шляхом запровадження нової послуги «Психотерапія», а також розробку та впровадження маркетингової стратегії.

9. Був прорахований проєкт введення нової послуги «Психотерапія» у двох сценаріях «оптимістичний» та «песимістичний». При «оптимістичному» сценарії у 24 сеанси на тиждень, чистий прибуток станом на кінець 2024 року може становити 221045,75 грн (прибуток за півріччя), а за рік – 443856,53 грн. При «песимістичному» сценарії (12 сеансів в тиждень) чистий прибуток станом на кінець 2024 року може становити 129944,33 грн (прибуток за півріччя), а за рік – 253939,59

грн. Другий проєкт – розроблення маркетингової стратегії та плану, було прораховано можливі витрати на цей проєкт, запропоновано оновлення в організаційній структурі та запропоновані етапи, які мають бути висвітленні при розробці стратегії.

10. Нами було оцінено можливий вплив проєктів на доходи та витрати закладу, була розроблена матриця ризиків при імплементації проєктів, розроблено організаційні плани для впровадження проєктів. Тривалість імплементації проєкту «Психіатрія» була оцінена в 1 місяць та 10 днів, а проєкту розробки маркетингової стратегії та плану в 4 місяця та 7 днів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Наказ МОЗ про пріоритетність напрямків. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-07102022--1832-pro-zatverdzhennja-prioritetnih-naprjamiv-rozvitku-sferi-ohoroni-zdorov%e2%80%99ja-na-2023-2025-roki>. (Дата звернення 24.04.2024).
2. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: генезис і сучасна ідентифікація поняття / П. Е. Алакозова // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Укр. союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАН України ; редкол.: В. А. Верба (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2015. № 37. С. 54–63.
3. Батенко Л. П. Організаційні аспекти забезпечення результативності бізнес-процесів підприємства / Л. П. Батенко // Економіка підприємства: теорія і практика = Economy of enterprise: theory and experience : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовт. 2014 р. / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; [редкол. Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2014. С. 90-92.
4. Батенко Л. Бізнес-модель та її зв'язок із стратегією та організаційною архітектурою компанії [Електронний ресурс] / Батенко Людмила // Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20–22 листоп. 2019 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [орг. ком.: М. П. Сагайдак (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2019. С. 176–179.
5. Башук І. В. Теоретичні аспекти процесного моделювання діяльності бізнес-структур / Башук Ігор Віталійович // Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12–13 жовт. 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [орг. ком.: Д. Г. Лук'яненко (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2020. С. 104–105.

6. Верба В. А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. Київ: Київ. нац. екон. ун-т, 2010. С. 52–54.

7. Гордієнко І. В. Аналіз підходів до моделювання бізнес-процесів / І. В. Гордієнко // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол : Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. С. 72–74.

8. Грантова програма від ЄБРР. URL: <https://region.kname.edu.ua/granti/88-evropejskij-bank-rekonstruktsiji-ta-rozvitku-ebrr>. (Дата звернення 24.04.2024).

9. Гребешкова О. М. Диверсифікація діяльності підприємства в контексті економічного управління / О. М. Гребешкова, О. В. Грабовенко // Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс] : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13 жовт. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 132–133.

10. Дима О. Формування конкурентної бізнес-моделі розвитку медичного закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Олександр Дима, Юрій Кужель // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 31 берез. 2023 р. / М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.] ; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2023. С. 274–276.

11. Економіка підприємства : підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, О. Г. Мендрул [та ін.] ; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Вид. 4-те, переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.

12. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Економіка та управління підприємствами. 2019. №37. С. 86-92.

13. Козуб В.О., Чернишова Л.О., Пліш І.М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. Проблеми економіки. 2019. №1(39). С. 12-19.

14. Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text>. (Дата звернення 24.04.2024).

15. Корж Р. В. Фінансові аспекти формування вартості підприємства / Р. В. Корж, Н. В. Шевчук // Ефективна економіка [Електронний ресурс] : електр. наук. фах. вид. / Дніпропетр. держ. агр.-екон. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Дніпропетровськ, 2012. № 6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1197>.

16. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. Економіка та держава. 2013. №11/2013. С.23-28.

17. Лаврененко В. Формування бізнес-моделі підприємства у сфері медичних послуг [Електронний ресурс] / Валентина Лаврененко, Грануш Аршакян // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2021 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; [оргком.: Репіна І. М. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2021. С. 203–205.

18. Леган І., Крикун О. Ринок приватної медицини України: особливості регулювання та напрями розвитку. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 192-197.

19. Ліщинська В. В. Взаємозв'язок бізнес-моделі та конкурентної стратегії підприємства / В. В. Ліщинська // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2012. № 30. С. 159–165.

20. Майнка М.К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. Наукові записки ЛУБП. 2020. №27. С. 32-26.
21. Мамонова Г. В. Ретроспективний аналіз систем управління бізнес-процесами / Мамонова Г. В., Годунова К. М. // Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; голов. ред. О. Є. Камінський. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 102. С. 148–157.
22. Мартинюк О.А. Впровадження бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Економіка та управління підприємствами. 2016. №2 (02). С. 182-186.
23. Москаленко В.В., Годлевський Г.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Х. : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
24. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/vid-pochatku-vijni-rosija-poshkodila-abo-zrujnuvala-1740-ob%e2%80%99ektiv-medzakladiv-v-ukraini->. (Дата звернення 26.03.2024).
25. Населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/kiev/>. (Дата звернення 26.03.2024).
26. Новосьолова О. С. Сучасні бізнес-моделі [Електронний ресурс] / Новосьолова О. С., Левченко О. Ю. / Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2022. С. 313–315.
27. О. Остервальдер. Створюємо бізнес-модель / О. Остервальдер, І.Піньє. — Київ: Наш Формат, 2017. — 288 с.
28. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. — К.: Наш Формат, 2020.—424 с.

29. Прохорова В.В. «Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках». Проблеми економіки. 2020. №2(44). С. 274-280.

30. Прохорова Є. В. Обґрунтування проекту впровадження нової послуги в медичному закладі / Прохорова Єлена Вікторівна, Гижко Яна Сергіївна // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. М. Гребешкова (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2021. Вип. 49. С. 78–91.

31. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством: лекції. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 130 с.

32. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та управління підприємствами. 2016. №7. С. 490-497.

33. Скриль В. В. Бізнес-моделі медичного закладу: еволюція та класифікація / В. В. Скриль. Економіка і суспільство. Мукачєво: Мукачівський державний університет. 2019. № 7. С. 490–496.

34. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. з англ. — К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. — 296 с.

35. Стратегія медичного закладу та стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Ю. В. Соболев [та ін.]. Харків : Олант, 2012. 416 с.

36. Теплюк М. А. Формування бізнес-патерну закладів охорони здоров'я в Україні / Теплюк Марія Анатоліївна, Шапран Олександр Андрійович // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. М. Гребешкова (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 50. С. 150–159.

37. Урба С. І. Бізнес-модель як ключовий фактор успіху компанії / С. І. Урба, Ю. С. Грисюк // Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс] : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13 жовт. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О.

Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 119–121.

38. Федулова Л. І. Овчарук О. О. Інноваційні бізнес–моделі в системі менеджменту підприємства. Інноваційні методи управління в економічних системах різного ієрархічного рівня: IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2016 р.). Київ. 2016. С. 69-71.

39. Шаталова Л. М. Цифровізація послуг у сфері захисту прав пацієнтів: сучасний стан та перспективи розвитку законодавства / Шаталова Л. М., Бондаренко Є. І. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т», Юрид. ф-т ; [редкол.: Ю. М. Бисага (голов. ред.) та ін.]. Ужгород : Вид. дім «Гельветика», 2023. Вип. 80, ч 1. С. 619–624.

40. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 448 с.

41. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Електрон. текстові дані. – Київ : КНЕУ, 2013. – 423, [1] с.

42. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2019. 384 с.

43. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. — Харків: КСД, 2016. — 384 с.

44. Щербина О. В. Система управління та бізнес-модель: суть та взаємозв'язок / О. В. Щербина // Економіка підприємства: теорія і практика = Economy of enterprise: theory and experience : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовт. 2014 р. / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; [редкол. Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2014. С. 53-56.

45. Юринець З. В. Інноваційна бізнес-модель як підґрунтя розвитку сучасних підприємств. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2012. № 48. С. 365-370.

46. Янголь А. В. Обґрунтування сучасної бізнес-моделі розвитку підприємства / А. В. Янголь // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. С. 375–377.

47. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. 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. № 11(3). P. 529–555

48. Peter Weill, Thomas W. Malone, Victoria T. D'Urso, George Herman, Stephanie Woerner. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. URL: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>. (Дата звернення 01.02.2024).

49. Pro-consulting. Аналіз ринку медичних послуг у сфері психологічної реабілітації в Україні. 2023 рік <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-uslug-v-sfere-psihologicheskoy-reabilitacii-v-ukraine-2023-god>. (Дата звернення 24.04.2024).

50. Shannon Gonter. 7 Business Models For Private Practice URL: <https://www.bmindfullouisville.com/practice-building-blog-1/2019/8/14/business-models-mental-health-practice>. (Дата звернення 01.02.2024).

51. Pro-consulting. Аналіз ринку приватних медичних центрів України. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>. (Дата звернення 11.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс на 31.12.2022 р.

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	43288396
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

			КОДИ		
			2023	01	01
Дата (рік, місяць, число)					
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮМЕД"	за ЄДРПОУ	43288396		
Територія	м. Львів	за КАТОТТГ ¹	UA46060250010121390		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Діяльність лікарняних закладів	за КВЕД	86.10		
Середня кількість працівників, осіб	27				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	Липова Алея, буд. 15, м. ЛЬВІВ, 79035, УКРАЇНА				

1. Баланс
на 31.12.2022 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	3673.8	3271.4
первісна вартість	1011	3973.5	3978.2
знос	1012	(299.7)	(706.8)
Інші необоротні активи	1090	0	—
Усього за розділом I	1095	3673.8	3271.4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	66	204.8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	132.3	93.3
Гроші та їх еквіваленти	1165	18.3	189.4
Інші оборотні активи	1190	0	103.3
Усього за розділом II	1195	216.6	590.8
Баланс	1300	3890.4	3862.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	70	70
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2289.4	-3595.5
Неоплачений капітал	1425	(0)	(—)
Усього за розділом I	1495	-2219.4	-3525.5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	—
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	957	674.5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	52.4	117.3
розрахунками з бюджетом	1620	8.5	4.2
розрахунками зі страхування	1625	10.7	10.3
розрахунками з оплати праці	1630	43.4	26.5
Інші поточні зобов'язання	1690	5037.8	6554.9

Продовження таблиці А.1

Усього за розділом III	1695	6109.8	7387.7
Баланс	1900	3890.4	3862.2

Таблиця А.2 – Звіт про фінансові результати за 2022 рік

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форма N 2-мс		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2400.1	936.8
Інші доходи	2160	271.9	22.4
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2672	959.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1234.8)	(1046.3)
Інші витрати	2165	(2731.9)	(1910.7)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3966.7	2957
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1294.7	-1997.8
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	—	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-1294.7	-1997.8

Керівник

(підпис)

Філіп Юрій Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Бокало Марія Володимирівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Таблиця А.3 – Баланс на 31.12.2023 р.

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	43288396
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

		КОДИ		
		2024	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮМЕД"	за ЄДРПОУ	43288396	
Територія	м. Львів	за КАТОТТГ ¹	UA46060250010121390	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Діяльність лікарняних закладів	за КВЕД	86.10	
Середня кількість працівників, осіб	28			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Липова Алея, буд. 15, м. ЛЬВІВ, 79035, УКРАЇНА			

1. Баланс
на 31.12.2023 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	3271.4	2992.6
первісна вартість	1011	3978.2	4104.2
знос	1012	(706.8)	(1111.6)
Інші необоротні активи	1090	0	—
Усього за розділом I	1095	3271.4	2992.6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	204.8	269.2
Поточна дебіторська заборгованість	1155	93.3	17.9
Гроші та їх еквіваленти	1165	189.4	725.1
Інші оборотні активи	1190	103.3	182.2
Усього за розділом II	1195	590.8	1194.4
Баланс	1300	3862.2	4187

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	70	70
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3595.5	-2579.7
Неоплачений капітал	1425	(0)	(—)
Усього за розділом I	1495	-3525.5	-2509.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	0	—	—
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	674.5	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	117.3	185.7
розрахунками з бюджетом	1620	4.2	4.5
розрахунками зі страхування	1625	10.3	11.7
розрахунками з оплати праці	1630	26.5	29.1
Інші поточні зобов'язання	1690	6554.9	6465.7

Продовження таблиці А.3

Усього за розділом III	1695	7387.7	6696.7
Баланс	1900	3862.2	4187

Таблиця А.4 – Звіт про фінансові результати за 2023 рік

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форма N 2-мс		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2400.1	936.8
Інші доходи	2160	271.9	22.4
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2672	959.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1234.8)	(1046.3)
Інші витрати	2165	(2731.9)	(1910.7)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3966.7	2957
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1294.7	-1997.8
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-1294.7	-1997.8

Керівник

(підпис)

Фільц Юрій Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Бокало Марія Володимирівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана кафедра бізнес-економіки та підприємництва

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Інкіної Анастасії Євгенівни**

**ОПП «Бізнес-економіка і дата аналітика»
на 2022-2024 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у IX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ »	«29» березня 2024 р.	Доповідь: Особливості формування бізнес-моделей в медичному секторі в контексті формування цінності для споживача Сертифікат учасника.

Дата 22 листопада 2023 року

Підпис



JEL Classification: D1, I1, M00, Z1

*Анастасія Інкіна**студентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»,**Anastasiya Inkina**student at the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University,
anastasiya.inkina@gmail.com*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В МЕДИЧНОМУ СЕКТОРІ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ ДЛЯ СПОЖИВАЧА

THE FORMATION PECULIARITIES OF BUSINESS MODELS IN THE MEDICAL SECTOR IN THE CONTEXT OF CREATING VALUE FOR CONSUMERS

Анотація. Досліджено унікальні аспекти розробки бізнес-моделей у медичному секторі, зосереджуючись на створенні цінності для споживачів. Проаналізовано складнощі створення цінності в охороні здоров'я та формування бізнес-моделей, які відповідають потребам і очікуванням споживачів.

Abstract. The unique aspects of developing business models in the medical sector were explored, with a focus on creating value for consumers. The complexities of value creation in healthcare and the formation of business models tailored to meet consumer needs and expectations were analyzed.

Бізнес-середовище в світі завжди було і є мінливим, але в Україні на даний момент це словосполучення набуває особливого звучання. Через повномасштабне вторгнення РФ, вітчизняний бізнес зазнав не лише людських, інфраструктурних, фінансових втрат, але й втрат клієнтів та ринків. Це, звісно, не минуло й медичну сферу. За ці два роки було знищено або пошкоджено понад 1740 об'єктів медичної інфраструктури (згідно наданого повідомлення МОЗ, [1]). Це дуже значні цифри, але в цьому показнику, на жаль, можуть бути не враховані втрати приватних медичних центрів. Для таких закладів неймовірною втратою є не тільки знищення або пошкодження приміщення та техніки, звільнення персоналу, але й зменшення кількості платоспроможних клієнтів або і їхня повна відсутність. З початку повномасштабного вторгнення, країну покинуло більше 6 млн. українців, а близько 5 млн. людей стали внутрішньо переміщеними особами. Навіть в таких нестабільних умовах, бізнес не перестає функціонувати, а головне - не перестають створюватися нові приватні медичні центри. І тут на перший план виходить проблема створення бізнес-моделі такого центру.

Бізнес-модель – це план, який реалізується підприємством для отримання доходу в результаті своєї діяльності, що являє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності [2]. Фактично створена бізнес-модель компанії має відповідати на чотири запитання: як компанія функціонує? які свої ресурси (матеріальні та інтелектуальні) вона використовує для того, щоб провадити свою діяльність? яка схема отримання прибутку? яку цінність вона несе своїм споживачам?

Є декілька основних бізнес-моделей, які існують на ринку приватних медичних закладів.

По-перше, багатопрофільна бізнес-модель: такі медичні заклади мають відомий бренд, надають широкий спектр медичних послуг, є спеціалісти як загального профілю так і вузького, є також медичні лабораторії, надаються послуги з функціональної діагностики, є амбулаторія та стаціонар. Медичні заклади з такою бізнес-моделлю переважно мають мережу закладів як в окремому місті/регіоні, так і в цілому по Україні.

2. Різнопрофільна бізнес-модель: характерною рисою таких закладів є наявність основного напрямку діяльності, яка несе найбільший прибуток закладу (наприклад, психіатрія чи неврологія). Також такі заклади мають декілька інших напрямів, переважно супутніх до основного. Такі заклади не мають великої мережі, а брендом їхнього закладу є лікар-засновник, визначний фахівець в обраному напрямку.

3. Вузкопрофільна бізнес-модель: такі центри концентруються на наданні унікальних послуг та методик лікування (наприклад, остеопатія).

4. Діагностичні лабораторії: такі центри також концентрують свою діяльність на наданні унікальних послуг (наприклад, проведення аналізів, УЗД чи МРТ досліджень), але вони не надають послуг з лікування. Переважно такі лабораторії мають велику мережу лабораторних центрів. Рідше використовують як бренд – лікаря засновника і відповідно можуть мати тільки декілька центрів в одному місті.

5. Бізнес-модель екстреної швидкої допомоги: при такій бізнес-моделі центри займають виключно вивозом/евакуацією клієнтів та доставкою їх до визначеної клініки. Такі центри можуть фокусувати свою діяльність як в регіоні, так і поширювати її на всю країну.

Незалежно від того, яка конкретно бізнес-модель буде вибрана, найважливіше запитання, на яке вона має відповідати – це яку цінність вона несе потенційному споживачу. Це є ключовим фактором для успішного функціонування будь-якого приватного медичного закладу. Вивчення свого споживача, його потреб має бути основою для побудови або вибору адекватної бізнес-моделі. Особливо актуальним це є в медичній сфері, де інтереси пацієнта стоять в основі всієї сфери надання медичних послуг. Для цього необхідно не тільки проводити дослідження потреб споживачів, але й також звертати увагу на медичну статистику, яка може допомогти при виборі тої чи іншої бізнес-моделі або ж при відкритті нового напрямку, якщо медичний центр буде проводити диверсифікацію свого набору послуг.

При дослідженні свого потенційного споживача, необхідно звертати увагу на те, як клієнт вибирає той чи інший приватний заклад. Переважно це відбувається наступним чином:

- вибір конкретного фахівця: тобто клієнт орієнтується не на відомий бренд, а саме на фахівця. Переважно це відбувається через пораду друзів/родичів/знайомих. Це свідчить про те, наскільки важливо для медичного центру свідомо та відповідально підійти до підбору медичного персоналу, який буде приймати не останню чергу у формуванні загального бренду самої клініки.

- відомий бренд та/або репутація: переважно це стосується великих мережеских клінік. Необхідно звертати увагу на те, щоб маркетинг таких мережеских центрів не обмежувався тільки рекламою самої клініки як такої, але й рекламою фахівців цієї клініки.

- наявність необхідної техніки: особливо це стосується бізнес-моделей діагностичних лабораторій, де надійність та якість результатів є наріжним каменем функціонування таких центрів.

- рідше – локація, доступність, зовнішній вигляд (якщо у споживача стоїть вибір між двома рівноцінними профільними центрами, переважно клієнт вибере той, що доступніший). А, отже, вибір локації, екстер'єр та інтер'єр медичного центру – це також важливий пункт, який необхідно проаналізувати при розробці бізнес-моделі.

Отже, при розробці бізнес-моделі компанії необхідно звертати увагу на аспекти, які будуть корисні з точки зору кінцевого споживача:

- якість та ретельність підбору медичного персоналу (лікарі, медсестри) та немедичного персоналу (керівний склад, адміністратори);

- проводити аналіз потреб споживача (медична статистика та маркетингові дослідження);

- орієнтуватися на новітні технології/медичні практики/медичні протоколи лікування (це впливає на вибір тих матеріальних ресурсів, які медичний центр буде застосовувати в своїй практиці);

- формування бренду та репутації (рекламні кампанії мають бути націлені не тільки на популяризацію самого бренду клініки, але й фахівців, які становлять ядро такого закладу).

Література

1. Міністерство охорони здоров'я України - URL: <https://moz.gov.ua/article/news/vid-pochatku-vijni-rosija-poshkodila-abo-zrujnuvala-1740-ob%e2%80%99ektiv-medzakladiv-v-ukraini->
2. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. №2 (44). С. 274-280.

References

1. Ministry of Health of Ukraine - URL: <https://moz.gov.ua/article/news/vid-pochatku-vijni-rosija-poshkodila-abo-zrujnuvala-1740-ob%e2%80%99ektiv-medzakladiv-v-ukraini->
2. Prokhorova V.V. Business Models as a Tool for Improving the Strategic Positions of Enterprises in a Competitive Market. *Economics Problems*. 2020. №2 (44). P. 274-280.



Ім'я користувача:
Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...

ID перевірки:
1016249021

Дата перевірки:
14.05.2024 00:44:52 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2024 15:31:40 EEST

ID користувача:
100005716

Назва документа: Інкіна_KMP

Кількість сторінок: 72 Кількість слів: 12245 Кількість символів: 92375 Розмір файлу: 2.89 MB ID файлу: 1016034401

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

5.18%
Схожість

Найбільша схожість: 0.82% з Інтернет-джерелом (<https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/viewPaper/1437>)

3.99% Джерела з Інтернету 208 Сторінка 74

4.93% Джерела з Бібліотеки 533 Сторінка 76

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.

Підозріле форматування 21
сторінка

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія ПОРУЧНИКА
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

Студента: Інкіної Анастасії Євгенівни

На тему: Розвиток і комерціалізація бізнес-моделі медичного центру
Науковий керівник: Лаврененко Валентина Віталіївна

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: Бізнес-економіка і дата-аналітика

Коефіцієнт подібності: 5,18%

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату UNICHECK, констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

16.05.2024
(дата)

(підпис)

Лаврененко В.В.
(ПІБ наукового керівника)