

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Інститут бізнес-освіти
Кафедра міжнародного менеджменту

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

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

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему Удосконалення управління результативністю медичного закладу (на прикладі медичної клініки ТОВ «СІТІ ДОКТОР»)_____

(повна назва)

Здобувача **Заїдова Ельмаддіна Ягуб огли**

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник **к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, учене звання)

Н.В. Шевчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

_____ М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
 «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
 ІНСТИТУТ БІЗНЕС - ОСВІТИ
 Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ	8Е06 «Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»

ПОГОДЖЕНО		ЗАТВЕРДЖУЮ
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми		Завідувач кафедри
Н.П.Москалюк		М.О.Бурмака
(підпис)		(підпис)
202 р.		202

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Заїдова Ельмаддіна Язуб огли
прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: Удосконалення управління результативністю медичного закладу (на прикладі медичної клініки ТОВ «СІТІ ДОКТОР»)

Тему затверджено наказом ректора Університету " 16 " грудня 2021 р. № 1905-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
 науковому керівникові

Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

(назва, термін подання – до 14.02.22)

Розділ 2 УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

(назва, термін подання – до 28.03.22)

Розділ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

(назва, термін подання – до 16.05.22)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до 30.05.22)

Зворотний бік додатку

Об'єкт дослідження:	<u>процеси управління результативністю медичного закладу</u>
Предмет дослідження:	<u>сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо визначення та оцінювання управлінської результативності медичного закладу</u>
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	<u>на основі узагальнення концептуальних положень теорій результативності та управління медичним закладом сформулювати та економічно обґрунтувати напрямки удосконалення управління результативністю ТОВ «СІПІ ДОКТОР»</u>

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

У розділі 1 дослідити сутність результативності відповідно до сучасних концепцій, що її визначають; визначити особливості управління результативністю медичного закладу; проаналізувати переваги та недоліки сучасних метрик оцінювання управлінської результативності медичного закладу.

У розділі 2 зробити характеристику концепту розвитку ТОВ «СІПІ ДОКТОР» на вітчизняному ринку платних медичних послуг; зробити стратегічний аналіз діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»; оцінити результативність управління ТОВ «СІПІ ДОКТОР» за фінансово-економічними критеріями; проаналізувати потенціал забезпечення управлінської результативності діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР».

У розділі 3 визначити передумови та напрямки удосконалення управління результативністю ТОВ «СІПІ ДОКТОР»; економічно обґрунтувати доцільності реалізації проекту удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»; оцінити прогностичні організаційні та соціальні наслідки удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР».

Завдання підготував
науковий керівник:

(підпис)

(прізвище, ініціали)

" " _____ 202__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(прізвище, ініціали)

" " _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 88 сторінок, 10 таблиць, 53 рисунки, список використаних джерел з 52 найменувань, 1 додаток.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ ТОВ «СІПІ ДОКТОР»)

Об'єктом дослідження є процеси управління результативністю медичного закладу

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо визначення та оцінювання управлінської результативності медичного закладу.

Мета дослідження: на основі узагальнення концептуальних положень теорій результативності та управління медичним закладом сформулювати та економічно обґрунтувати напрямки удосконалення управління результативністю ТОВ «СІПІ ДОКТОР».

Завданнями роботи є:

- визначити сутність результативності;
- проаналізувати особливості управління результативністю діяльності медичного закладу;
- дослідити аналітичні метрики оцінювання управлінської результативності;
- зробити характеристику підприємницької діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»;
- зробити стратегічний аналіз діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»;
- оцінити фінансово-економічну результативність діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»;
- проаналізувати потенціал забезпечення управлінської результативності діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»;
- визначити передумови та сформулювати напрямки удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації проекту удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «СІПІ ДОКТОР»;
- визначити організаційні та соціальні ефекти розвитку ТОВ «СІПІ ДОКТОР».

Робоча гіпотеза полягає у тому що управління результативністю є одним із ключових фокусів менеджменту медичного закладу, практична реалізація якого визначає успішність розвитку у довгостроковій перспективі.

Практичне значення отриманих результатів. За результатами проведеного дослідження розроблено та економічно обґрунтовано альтернативні способи удосконалення управління результативністю ТОВ «СІПІ ДОКТОР».

Одержані результати можуть бути використані у практиці діяльності менеджменту ТОВ «СІПІ ДОКТОР» при формуванні корпоративної стратегії.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Ключові слова: *результативність, управління результативністю, ефективність, економічні результати, медичний заклад, прибутковість.*

ВІДГУК
 про кваліфікаційну магістерську роботу
 здобувача науково-навчального Інституту бізнес-освіти
 ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
 ОПП «Бізнес адміністрування (у сфері охорони здоров'я)»,
 заочної форми навчання
ЗАЙЦОВА ЕЛЬМАДДІНА ЯГУБ ОГЛИ

**на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
 РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (НА
 ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ ТОВ «СІПІ ДОКТОР»)»**

Актуальність теми. Результативність є однією з найбільш обговорюваних категорій у академічному та бізнес-товаристві, так як саме вона є визначальною з точки зору характеристики цільової діяльності бізнесу. Відповідно, цілеспрямованість впливів на результативність є критично важливим завданням для управлінців як усіх функціональних рівнів організаційної ієрархії.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Робота Зайцова Е.Я. є логічним змістовним дослідженням, яке повністю розкриває поставлену тему. Автором використано велику кількість сучасного аналітичного управлінського інструментарію, що дозволило отримати різноаспектні висновки щодо результативності медичного закладу ТОВ «СІПІ ДОКТОР». Вміння поєднувати навички оцінювання процесів діяльності медичного закладу та визначати тенденції і робити змістовні узагальнення дозволили автору виявити проблеми розвитку досліджуваної клініки та розробити конструктивні пропозиції за темою роботи.

Наявність самостійних розробок автора. Автором розроблено організаційний план заходів щодо удосконалення управління результативністю медичної клініки «СІПІ ДОКТОР» та сформовані бюджети витрат на реалізацію даного плану. Також варто відмітити методичний підхід до оцінювання управлінської результативності діяльності досліджуваної медичної клініки, який представляє собою синтетичну аналітичну конструкцію, яка поєднує різні методи та інструменти, що використовуються у традиційних методиках стратегічного та фінансового аналізу.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Представлені у роботі узагальнення наукового доробку теорії управлінської результативності дозволили автору сформулювати методичний підхід до оцінювання результативності медичної клініки ТОВ «СІПІ ДОКТОР» з урахуванням специфіки її діяльності та особливостей розвитку бізнес-середовища. Розроблені рекомендації практичного характеру, які стосуються удосконалення управління результативністю ТОВ «СІПІ ДОКТОР» є достатньо обґрунтованими з точки зору їх як актуальності, так і впровадження у практику діяльності досліджуваної клініки.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Представлена кваліфікаційна магістерська робота Заїдова Е.Я. є завершеним логічним дослідженням, яке виконано на актуальну для ТОВ «СІПІ ДОКТОР» тему. Робота відповідає усім формальним вимогам щодо її виконання та може бути допущена до захисту перед ЕК.

25.05.2022 р.

Науковий керівник	Наталія ШЕВЧУК <i>к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»</i>
--------------------------	--

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу на тему
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО
ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ ТОВ «СІПІ ДОКТОР»)

студента ОПП «Бізнес адміністрування (у сфері охорони здоров'я)»
 науково-навчального Інституту бізнес-освіти
ЗАІДОВА ЕЛЬМАДДІНА ЯГУБ ОГЛИ

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи та доцільність її розроблення. Представлена на рецензування кваліфікаційна магістерська робота виконана на актуальну для ТОВ «СІПІ ДОКТОР» тему, так як результативність визначає міру досягнення поставлених цілей та характеризує якість прийняття та реалізації управлінських рішень.

Якість проведеного дослідження. У ході здійснення дослідження автором було використано сучасні наукові методи, зокрема бібліографічного аналізу та наукового узагальнення; системного аналізу та синтезу; методи стратегічного, фінансового та факторного аналізу; методи встановлення причинно-наслідкових зв'язків та прогнозування; методи оцінки реальних інвестиційних проєктів; статистичні методи регресійного аналізу. Робота виконувалася на матеріалах управлінської та фінансової звітності ТОВ «СІПІ ДОКТОР», що дозволяє характеризувати отримані результати як достовірні.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Представлена на рецензування робота Е.Я. Заїдова є завершеним логічним дослідженням, зміст якого повністю розкриває тему. Усі наведені у роботі розрахунки супроводжуються аргументованими висновками автора, а визначені тенденції та перспективи розвитку ТОВ «СІПІ ДОКТОР» є цілком реалістичними. У роботі представлено велику кількість бізнес-аналітики, яка добре структурована та візуалізована.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Представлені рекомендації автора щодо удосконалення управління результативністю ТОВ «СІПІ ДОКТОР» стосуються досить болючого для закладу питання створення єдиного інформаційного простору та його оцифрування. Крім того, в межах розроблених у роботі проєктів автор акцентує увагу на необхідності змін у комунікаційній політиці медичного закладу, що є цілком справедливим та конструктивним. Усі рекомендації автора набули схвальних відгуків у ході обговорення менеджментом клініки.

Директор ТОВ «СІПІ ДОКТОР»



Вячеслав РЕУНОВ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	6
1.1 Концепції результативності у наукових економічних дослідженнях	6
1.2 Особливості визначення управлінської результативності медичного закладу	14
1.3 Аналітичні метрики оцінювання управлінської результативності	22
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	31
2.1 Концепт розвитку приватної клініки на ринку платних медичних послуг	31
2.2 Стратегічний аналіз результативності медичного закладу ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	36
2.3 Фінансово-економічне оцінювання результативності управління медичним закладом	45
2.4 Аналіз потенціалу забезпечення управлінської результативності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	57
3.1 Передумови та напрямки удосконалення управління результативністю медичного закладу	57
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту удосконалення управління результативністю ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	66
3.3 Організаційні та соціальні ефекти розвитку ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	73
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов господарювання суб'єктів економічної діяльності актуалізується проблематика дослідження результативності діяльності медичних закладів, як таких, що забезпечують життєдіяльність та здоровий розвиток людини. Проблематика дослідження управління результативності медичного закладу є відмінною від аналогічних питань для комерційних організацій. Відповідно, переважна кількість наукових публікацій щодо визначення та оцінювання управлінської результативності є орієнтованими виключно на комерційну організацію, про те дослідження питань результативності медичного закладу є критично важливим моментом як для державних, так і приватних клінік.

Актуальність дослідження питань управління результативністю медичного закладу з практичної точки зору пояснюється тим, що результативність пов'язана із цільовою діяльністю, яка безпосередньо визначає призначення існування організації та способи забезпечення досягнення бажаних та очікуваних результатів.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії результативності зробили такі вчені як М. Алле, Е.Барон, Б. Голда, П. Друкер, К. Куросави, А. Лоурола, Д. Нортон, В. Паретто, Д. Скотт Сінка, Т. Пітерса, Р. Уотермана, Ю. Шрейдера, Т. Хачатурова, С. Ейлона, Ю. Сьозана, О. Олексюка, С. Покропивного, В. Батрасова, А. Барсова, А. Борисова, В. Гейця, А. Матлина, В. Московича, Р. Петухова, І. Прокопенка, В. Прядка, А. Сильченкова, В. Хрипача, Ф. Хайек, ін. Управлінські аспекти результативності висвітлено у наукових публікаціях О. Бутнік-Сіверського, Т. Гілберта, Д. Айнворса, Х. Дж. Дессінджера, Столовіча, Дж. Харлісса, В. Росвелла, Т. о'Дріскола, Д. Ван Тієма, Дж. Мослі, Е.Мосенга, О. Олексюка, Дж. Пріса, Я. Роджерса, П.Бредапа, ін.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної магістерської роботи: на основі узагальнення концептуальних положень теорій

результативності та управління медичним закладом сформувавши та економічно обґрунтувавши напрямки удосконалення управління результативністю ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Для досягнення поставленої мети у дослідженні було вирішено такі завдання:

- визначити сутність результативності;
- проаналізувати особливості управління результативністю діяльності медичного закладу;
- дослідити аналітичні метрики оцінювання управлінської результативності;
- зробити характеристику підприємницької діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»;
- зробити стратегічний аналіз діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»;
- оцінити фінансово-економічну результативність діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»;
- проаналізувати потенціал забезпечення управлінської результативності діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»;
- визначити передумови та сформувавши напрямки удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації проекту удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»;
- визначити організаційні та соціальні ефекти розвитку ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Об'єктом дослідження роботи є процеси управління результативністю медичного закладу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо визначення та оцінювання управлінської результативності медичного закладу.

У ході роботи над кваліфікаційною магістерською роботою було використано такі загально наукові та специфічні *методи* дослідження:

бібліографічного аналізу та наукового узагальнення – з метою визначення змісту терміну «результативність», «управлінська результативність», «фінансово-економічні результати»; *систематизації* – для впорядкування аналітичних метрик оцінювання управлінської результативності діяльності медичної клініки; *системного аналізу та синтезу* – у ході визначення особливостей управління результативністю медичної установи; *методи стратегічного, фінансового та факторного аналізу* – при оцінюванні управлінської результативності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»; *методи встановлення причинно-наслідкових зв'язків та прогнозування* – у ході розробки проекту удосконалення управління результативністю ТОВ «СІТІ ДОКТОР» та альтернативних способів його реалізації; *методи оцінки реальних інвестиційних проектів* – у ході обґрунтування вибору альтернативи щодо реалізації проекту удосконалення управління результативністю ТОВ «СІТІ ДОКТОР»; *статистичні методи регресійного аналізу* – з метою прогнозування бюджету витрат на реалізацію напрямків КСВ.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає у здійсненні наукового впорядкування теоретичних та методичних засад щодо визначення та оцінювання управлінської результативності діяльності медичного закладу. Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні проекту удосконалення управління результативністю медичного закладу ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Інформаційна база дослідження сформована на основі наукових монографій, навчальних посібників та підручників, матеріалів періодичних видань, ресурсів мережі *Інтернет*, даних фінансової та управлінської звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 52 найменувань, 1 додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Концепції результативності у наукових економічних дослідженнях

Науковим дослідженням результативності діяльності економічних суб'єктів займались досить велика кількість як науковців, так і практиків. Найбільш вагомий внесок і дослідження даного питання вклали такі науковці як А. Борисова, С. Мочерний, С. Покропивний, О. Олексюк, А. Сильченков, В. Хрипач, В. Прядко, Ю. Цемашко та ін. Варто зазначити, що дослідження та аналіз результатів економічної діяльності, а також ефективності економічних процесів обґрунтовувалося як один цілісний процес, саме тому у великій кількості наукових робіт можна зустріти безліч синонімів то визначення «результативність», а саме [9; 28; 33]:

- *дохідність* або *прибутковість*. Під даним визначенням розуміють реалізацію економічних процесів із метою отримати позитивні наслідки;
- *дієвість*, а саме досягнення мети, що задані суб'єктами господарювання;
- *продуктивність*, тобто можливість соціально-економічної системи технічно перетворювати наявні ресурси у матеріально-економічні блага;
- *економічність*, у даному визначенні ґрунтується забезпечення ефективного функціонування соціально-економічної системи із мінімальними витратами;
- *прогресивність*, тобто можливість соціально-економічної системи здійснювати рух від простого до складного.

Такі визначення трактуються саме із сторони доцільності, враховуючи, що дані поняття використовуються саме для вирішення певних економічних перешкод. Процеси споживання економічних благ щільно пов'язані із процесами залучення ресурсів, які передбачені для виробництва даних благ. Саме тому до сфери економічного аналізу дані процеси можуть входити лиш разом. Формування бізнес-результатів діяльності підприємства, а також її зв'язок із ефективністю його функціонування формалізовано узагальнено на рис. 1.1.

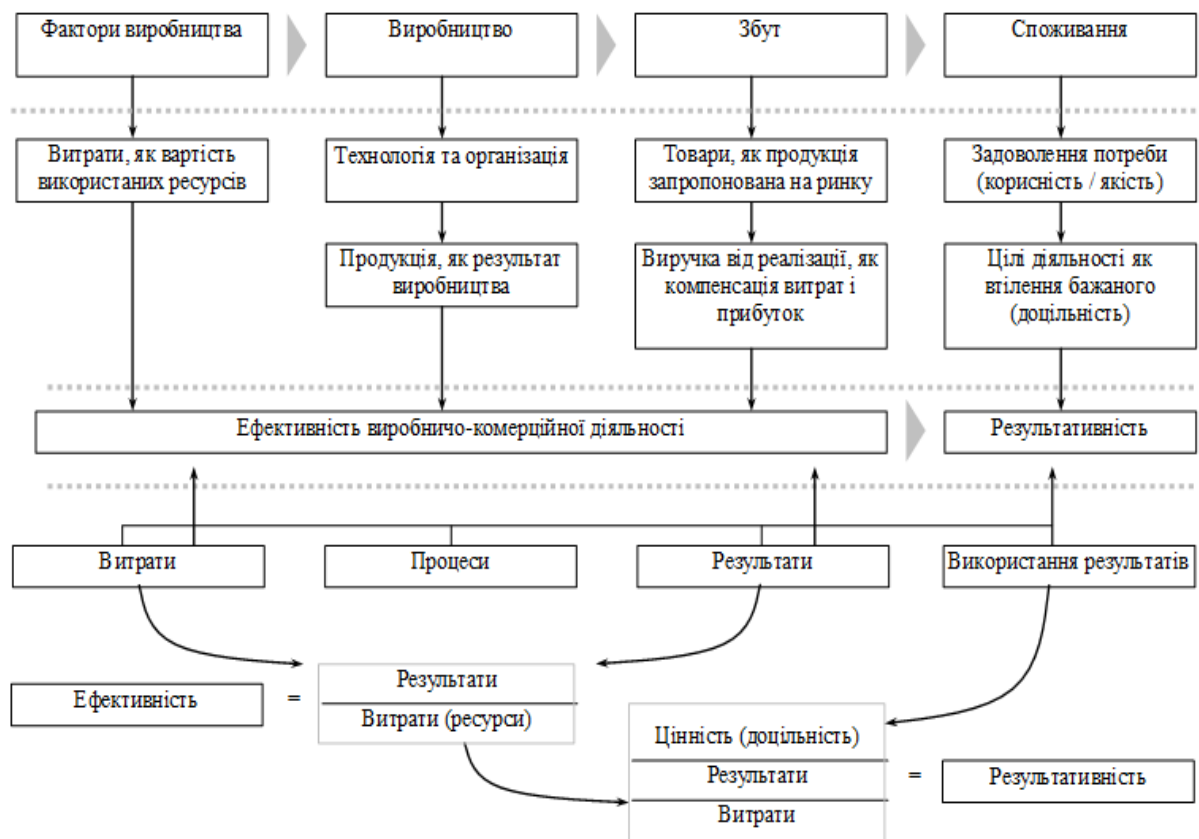


Рисунок 1.1 – Зміст результативності в економічних дослідженнях та її зв'язок із ефективністю

Джерело: [28, с.292]

На рис. 1.1 формалізовано представлено зміст результативності економічної діяльності, який розглядаються як трирівневий неповний дріб, проте дане рівняння не має жодного математичного розв'язку. Тому, автор наголошує, що одним із головних завдань є важливість розвитку сучасного

обґрунтування ефективності щодо орієнтації корисності споживача та її доцільності [9].

Враховуючи постійний розвиток економіки, можна побачити динамічний та різносторонній пошук нових більш раціональних підходів дослідження соціально-економічної дійсності, а також сучасний продуктивних сил. Проте, хоча існують значні відмінності щодо особливостей розвитку суспільства, основну роль в ньому займає людина, оскільки її вважають носієм найважливішого елементи виробничої системи. Саме людиноцентризм закладається в основу сучасної теорії економічної результативності.

Тобто, досить важливо дослідити вихідні посилення досліджень у напрямку результативності процесів соціально-економічної системи на різних її рівнях. При цьому можна говорити про те, що таке обґрунтування у формалізованому вигляді може бути унаочено як показано на рис.1.2 [28]. Так, зображена на рисунку логіка представляє собою систему методологічних положень та характеризує вихідні напрямки наукових досліджень проблем результативності у економічному дискурсі.

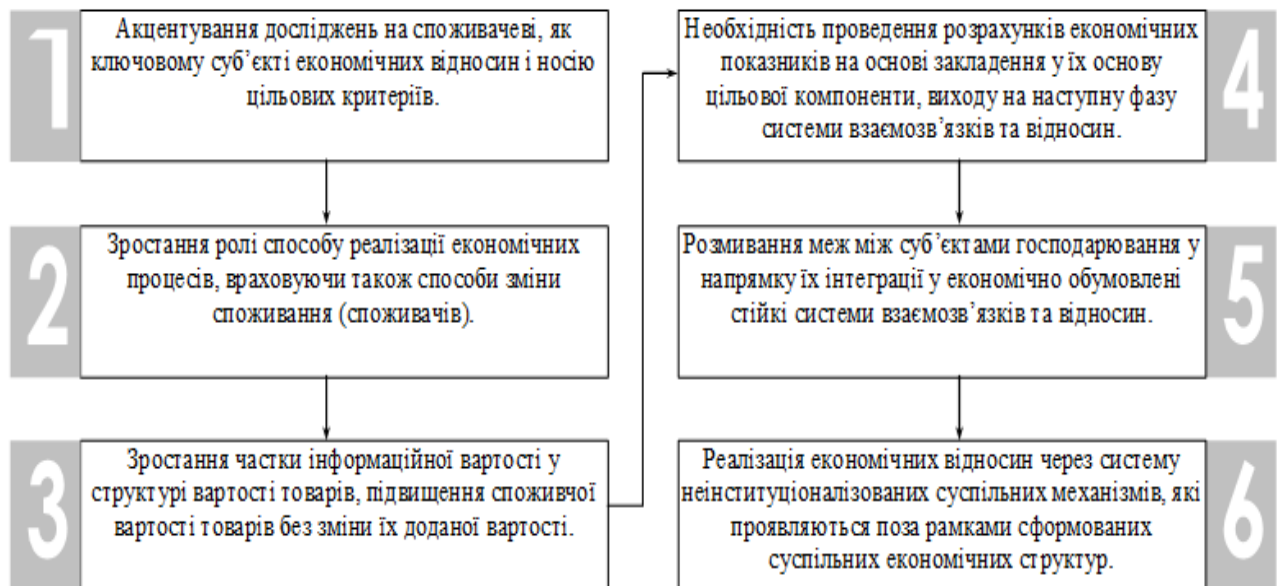


Рисунок 1.2 – Вихідні положення наукових досліджень результативності економічних процесів

Джерело: [28]

У теорії результативності діяльності підприємства науковці виділяють певну низку проблем, які з практичної точки зору не дозволяють визначити результативність відповідно до тих положень, які пропонує сучасна наука. Сьогодні практично неможливо формалізувати досить важливі показники результативної діяльності підприємств, до прикладу, результати інноваційних проектів, результативність використання інтелектуальних ресурсів на основі звітності підприємств. Проте варто врахувати, що дані складові набувають пріоритетного значення з точки зору визначення результативності, як на теоретичному, так і практичному рівнях.

Науковці зазначають, що у ході визначення результативності, наприклад, за класичними виробничо-комерційними критеріями можуть змінюватися або ж не змінюватися основні параметри в залежності від мети діяльності організацій. Тобто незмінним рівень ефективності підприємства може залишатися при зіставленні витрат задля досягнення результату та самого результату [18]. Зміна ж відбувається тоді, коли підприємство удосконалює його характеристики, що є запорукою й зміні оцінок результату. Тобто, задля визначення результатів було визначено основну базу таку як запити та потреби споживачів, а також організація, результати та діяльність є базою для оцінки ефективності використання виробничих систем. Тобто даний підхід є особливістю дослідження результативності, враховуючи сучасні тенденції введення бізнесу, а також глобалізації різноманітних економічних процесів.

Результативність діяльності підприємства визначається на основі певної сукупності характеристик, наявністю досить вагомою часткою інформації про світові досягнення у різноманітних сферах бізнесу, раціональність використання потенціалу підприємства, а також конкурентоспроможністю товарів та послуг підприємства. Хоча наведені вище складові є досить простими, проте на практиці виконуються із значними труднощами у вигляді значних втрат часу та різноманітних економічних ресурсів. Саме тому, спостерігається тенденція, що реалізації проектів реінжинірингу різнопланових бізнес-процесів, навіть за умови, що вони не мають теоретичного обґрунтування та визначення результатів

діяльності. Враховуючи дані труднощі, такі проекти мають досить абстрактні цілі, оскільки мають значне прив'язання до економічної діяльності та фінансового результату [27].

Так, за даними наукових досліджень близько 71,1-82,3% від загальної кількості із проектів реінжинірингу є невдалими [28]. Враховуючи таку динаміку, можна сказати, що теорії у даному напрямку можна вважати лише теоріями, а не науковою істиною із наведеними доказами. Тобто вона не створюється для широкого застосування у практиці ведення бізнес-діяльності. Так, традиційна практика в управлінні суб'єктами господарювання має такі основні складові як послідовність операцій та зв'язків та увага керуючих при управлінні внутрішніми операціями, а також врахування адаптації до непередбачуваних та неконтрольованих явищ, що відбуваються під час підприємницької діяльності.

У дослідженнях зарубіжних авторів результативність визначається через категорії продуктивності, прибутковості, ефективності, ін. Так, у дослідженнях С. Сінка та Т. Туттла дані критерії є передумовою визначення результативності діяльності підприємства (рис. 1.3) [48].

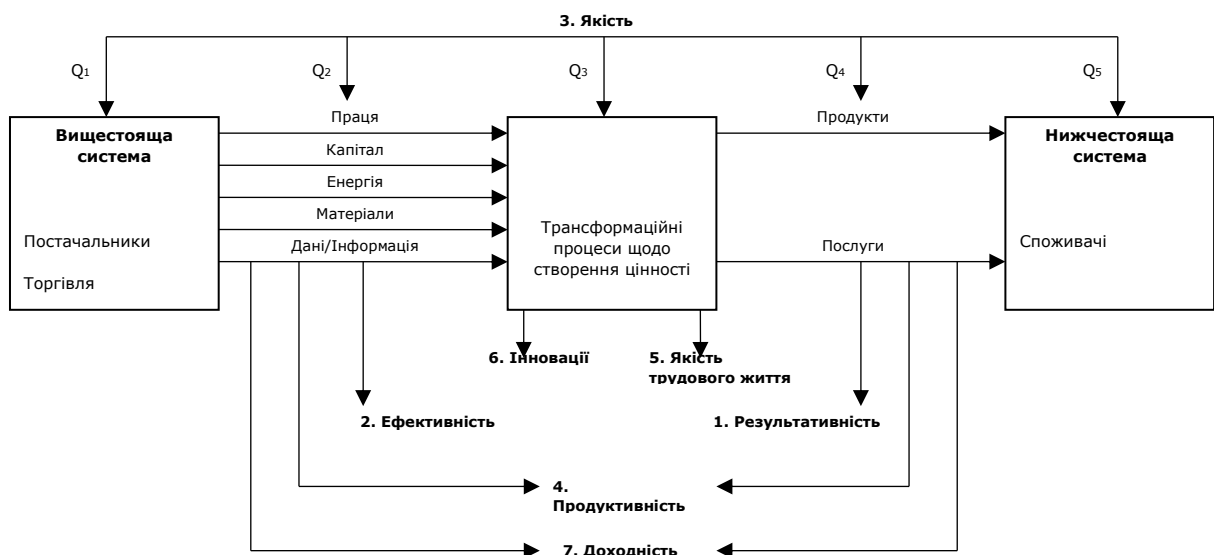


Рисунок 1.3 – Модель результативності Ск. Сінка та Т. Туттла

Джерело: [48]

На характеристиках продуктивності, прибутковості та сукупних результатах побудовано модель «Triple-P» (рис. 1.4) [49].

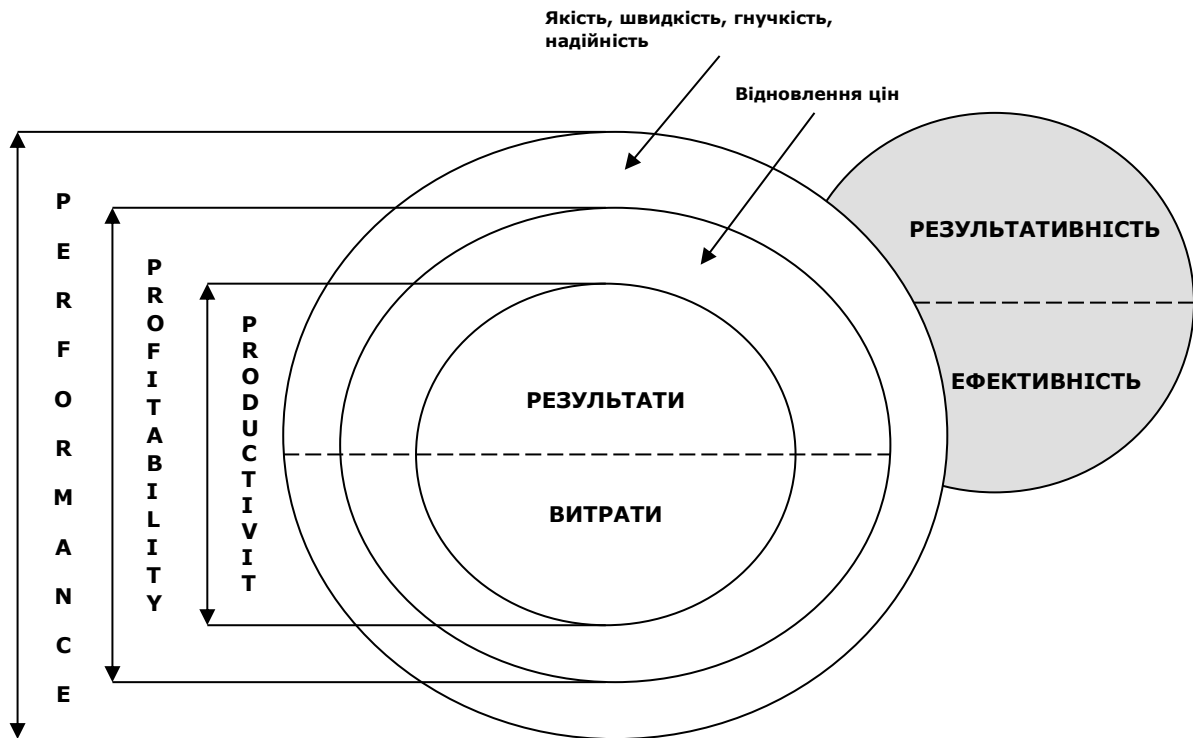


Рисунок 1.4 – Формалізація моделі «Triple-P»

Джерело: [49]

Відповідно моделі Ф. Джеллаля та Ф. Галлоужа результативність також визначається взаємозв'язком таких категорій як ефективність, та сукупний результат, (рис. 1.5) [47].

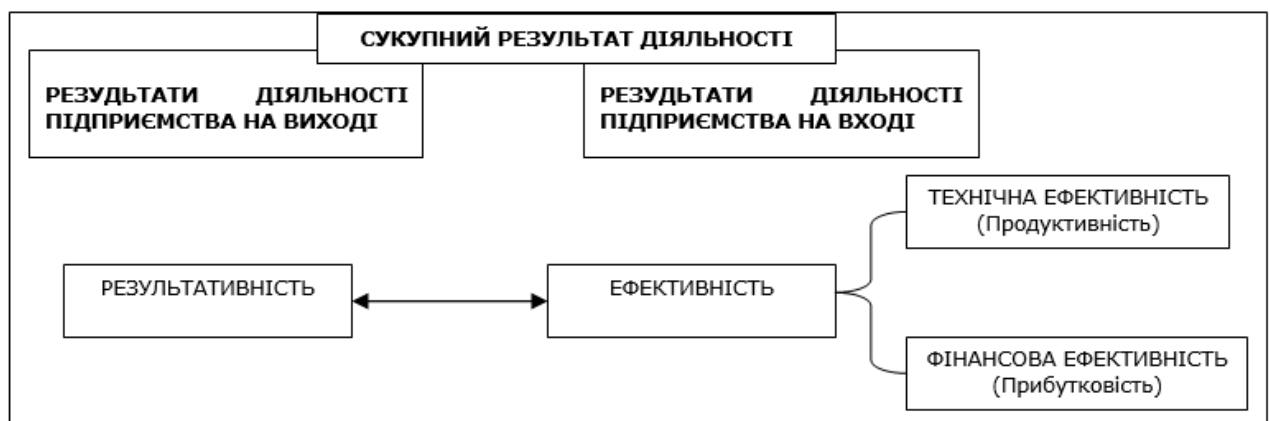


Рисунок 1.5 – Формалізація моделі Ф. Джеллаля та Ф. Галлоужа

Джерело:[47]

Узагальнюючи зміст представлених моделей, можемо говорити про те, що теорія результативності розвивається на перетині концептуальних положень теорій прибутковості, ефективності, продуктивності та економічних результатів. При цьому чіткості інтерпретації категорії «результативності» дані моделі не надають.

На сучасних економічних умовах, все більшої уваги та досліджень ринку та загалом глобальної економіки вимагає середовище господарювання. Такі дослідження провокують створення інновацій, що дозволяє зменшити витрати часу та вирішити якусь бізнес-проблему. До таких наслідків дослідження ринку відносять й відкритість та прозорість діяльності підприємств. Такий процес стає запорукою диференціації між окремими юридично відокремленими суб'єктами господарювання, а також диференціацію між галузями світового господарства в межах процесів спрямованих на задоволення запитів споживачів.

Так, за допомогою динамічного розвитку, можна побачити, що провесно-орієнтовані управлінські операції не можуть вдало реалізуватися в реальному житті. Враховуючи вище наведені чинники, можна виділити концептуальну гіпотезу, що несе в собі неефективність рішень керівників, що базується на основі процесного підходу та пов'язана і неправильним врахуванням внутрішніх та зовнішніх зв'язків соціально-економічних систем, що розповсюджується не лиш в межах корпоративного управління, а у економічній науці в цілому.

Означення результативності різних видатних науковців дозволяють зробити такі узагальнення [47]:

- існуючі інтерпретації результативності чітко відображають орієнтацію на конкретну діяльність, що визначає спрямованість реакцій підприємства на поведінкові аспекти;
- більшість трактувань мають елементи витратних оцінок ефективності, що підтверджують важливість розвитку теорій результативності;
- спільним фактором багатьох змістовних характеристик результативності є цільова природа одержаних результатів.

У наукових публікаціях українського вченого О. Олексюка основні напрямки розвитку теорій результативності діяльності підприємств систематизовано у такі [28]:

- *інтеграційно-інформаційний* підхід, що характеризує результативність як систему специфічних економічних критеріїв ефективності процесів функціонування та розвитку підприємств, що прикладу: взаємопоєднання таких чинників як інноваційність, гнучкість, якість, адаптивність, мобільність, інформативність, економічність. Такі параметри вказують на важливість врахування інформаційних та комунікаційних систем, а також їх вивчення та врахування підприємствами;

- *гуманістичний* підхід застосовується задля ефективного формування та раціонального використання трудового потенціалу. Тобто дослідження різноманітних проблем та питань результативності економічної діяльності суб'єктів господарювання у сфері управління трудовими ресурсами. Основними напрямками досліджень даного наукового підходу є максимізація використання інтелектуального капіталу окремих індивідів та угруповань, а також розробка інформаційних, комунікаційних, культурних технологій задля забезпечення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень;

- *управлінський* підхід, що впорядковує в собі різноманітні дослідження результатів діяльності як одного із цільових критеріїв бізнес-діяльності, а управління результативністю вважається одним із напрямків оптимізації організаційної ефективності.

Варто зазначити, що одними із найбільш вагомих причин, що стимулюють динамічний розвиток результативності господарської діяльності можуть бути [9]:

- спаплюження витрат, а саме існує проблема раціонального розподілу витрат у структурі собівартості продукції, зокрема прямих та непрямих;

- відсутність доцільності. Досить велика частка суб'єктів господарювання вважають, що звіти та рішення, що здійснені на основі управлінського обліку не мають щільний взаємозв'язок із стратегією розвитку

підприємств. Така поширена думка значно зменшує цінність для управління різноманітними операціями, враховуючи виробництво, збір та інвестиції.

- низька якість інформації стосовно витрат та високі ціни та неї зумовлюють відсутність гнучкості. Саме тому більшість менеджерів приймають рішення не враховуючи застарілу інформацію про минулі втрати підприємства.

- управління витратами вважається як одна із складових фінансового менеджменту, проте часто система управлінського обліку виходить за межі фінансової сфери, що зумовлює використання інших методів кріп підпорядкування фінансовим цілям;

- спостерігається грона перешкод, що блокують впровадження світового досвіду економічної діяльності, де традиційні підходи обліку витрат використовують для економічної ефективності проектів.

1.2 Особливості визначення управлінської результативності медичного закладу

Заклади охорони здоров'я активно впроваджують стратегічне планування у свою діяльність. Однак, найскладнішим завдання є реалізація стратегічних планів. Часто, незважаючи на наявність стратегічних планів, організації продовжують розвиток у незмінному напрямку. Це пояснюється відсутністю орієнтирів, які спрямовували б розвиток медичних закладів в новому напрямку.

Зазначене обумовлює доцільність використання в управлінні закладами охорони здоров'я інструмента, який дозволить зосередити персонал всіх рівнів на нових пріоритетах і дасть змогу визначити рівень відповідності діяльності співробітників щодо визначених у стратегічному плані цілей – системи управління результативністю (від англ. performance management system).

Результативність діяльності має особливе значення в процесі реформування системи охорони здоров'я. Наразі некомерційні медичні заклади

не відчують на собі саморегульованого впливу ринку такою мірою, як бізнес-структури (приватні клініки), яким ринок медичних послуг надає зворотний зв'язок, ілюструє рівень результативності їх функціонування та змушує здійснювати оцінку результативності. Необхідність використання спеціальних засобів виміру результативності некомерційних медичних закладів, на відміну від приватних, пояснюється також необхідністю забезпечити реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, сформульованої у вигляді цілей.

Слід зазначити, що медичні заклади мають слабкі системи моніторингу досягнень із точки зору пацієнтів. Одна із причин такої ситуації полягає у тому, що здійснювати оцінку таких досягнень набагато складніше, ніж фінансових результатів. На відміну від фінансового менеджменту, в управлінні результативністю не існує загальноприйнятої системи моніторингу.

Зацікавлені особи (пацієнти) прагнуть отримувати інформацію про досягнення закладів охорони здоров'я і бути переконаними, що якість медичних послуг відповідає належному рівню, а потреби в медичній допомозі можуть бути задоволені повною мірою. Заклади, які можуть продемонструвати досягнуті результати й здатні запропонувати найефективніший спосіб використання коштів, обов'язково отримають більше ресурсів на відміну від тих, які не здатні підкріпити свою діяльність доказами.

Моніторинг результативності дає можливість керівникам відстежувати наслідки власних управлінських рішень і, таким чином, посилити відповідальність менеджерів та медичних працівників за свою роботу. Запровадження системи управління результативністю дає такі переваги, зосереджуючи співробітників на досягненні результатів, а також змушуючи керівників організацій бути реалістичнішими при встановлених цілей. Впровадження системи моніторингу результативності сприяє більш критичному встановленню цілей діяльності за наявних ресурсів. Стратегічні плани стають реалістичнішими. Крім того, наявність системи управління результативністю сприяє концентрації на пріоритетах, та усвідомленню необхідності ефективного використання ресурсів для досягнення бажаних результатів [29, с. 87-94].

Якщо розглядати систему управління результативністю, то це система, яка допомагає визначити відповідність діяльності наявним планам і скоригувати плани, за необхідності, для отримання бажаного результату. Це також основа, що сприяє налагодженню структурованої і систематичної звітності за проведену роботу, яка має бути на кожному рівні управління організацією [29].

Важливими елементами побудови системи управління результативністю є індикатори, тобто кількісні та якісні показники, які дозволяють визначити, наскільки повно досягнені цілі організації. Переваги та недоліки застосування індикаторів результативності наведено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Переваги та недоліки застосування індикаторів результативності

Джерело: сформовано автором за даними [28]

Індикатори для вимірювання досягнення результатів окремими підрозділами і загальної стратегії поділити на категорії, наведені на рис. 1.7.

Вимірювання результативності здійснюється на основі відношення індикаторів внеску до індикаторів результату. Результативність показує, яких досягнень вдалося здобути, витрачаючи певні ресурси (фінансові ресурси, час).

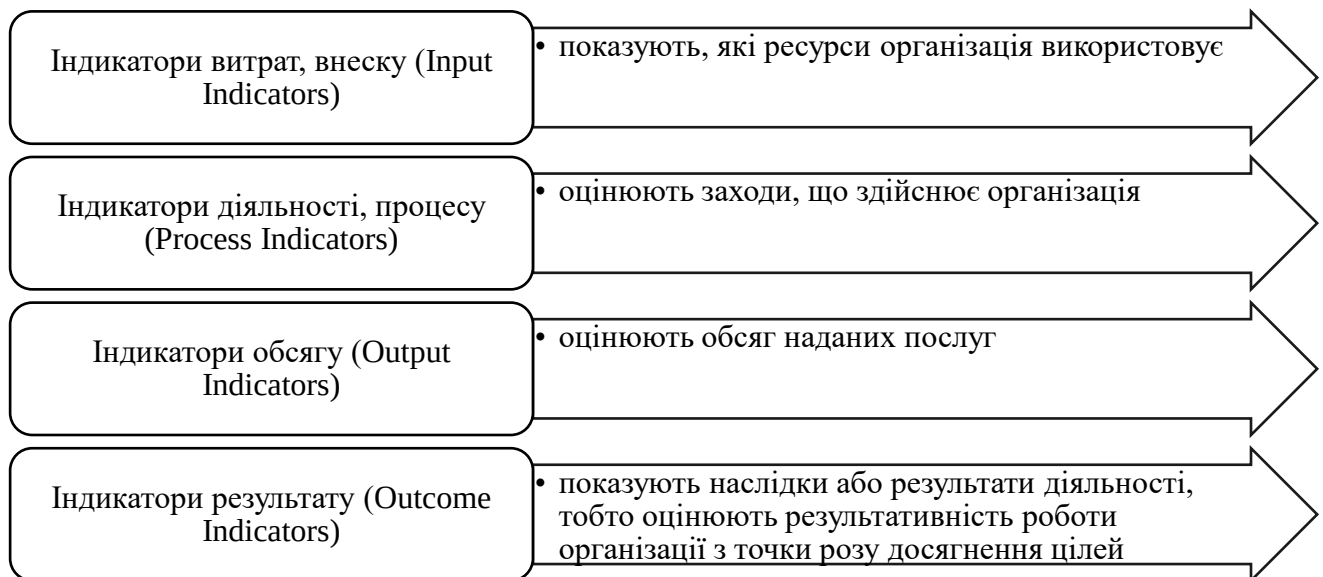


Рисунок 1.7 – Основні категорії індикаторів для вимірювання результативності

Джерело: сформовано автором за даними [29]

Крім того, в діяльності некомерційних організацій, зокрема, закладів охорони здоров'я, доцільно також використовувати такі індикатори, як [28; 33]:

1. Індикатори задоволеності пацієнтів, які можуть бути якісними (результати опитування пацієнтів), або кількісними (результати оцінювання роботи окремого підрозділу, або закладу в цілому в балах). Така інформація є надзвичайно важливою, оскільки дає змогу менеджерам виявити, які аспекти надання медичних послуг потребують удосконалення.

2. Індикатори результативності для проектів і спеціальних ініціатив дозволяють оцінити поступ, а не основні досягнення. Одним із способів вимірювання поступу є встановлення віх. При цьому план реалізації проекту (план віх) поділяється на стадії, до яких окремо складаються графіки виконання. Такий план визначає рівень та терміни певних досягнень та використовується менеджерами як один із способів активізації відповідальності підлеглих за свою роботу.

Систематичне застосування індикаторів оцінки результативності в закладах охорони здоров'я забезпечує можливість оцінювання надання окремих медичних послуг. Індикатори сприяють зосередженню керівництва й персоналу на потребах пацієнтів, цілях проекту та стратегічних цілях. Однак, використання

індикаторів результативності ускладнюється, якщо необхідно оцінити результативність діяльності медичного закладу в цілому, особливо якщо в ньому надається широкий спектр медичних послуг. Альтернативою є зосередження на оцінюванні результативності діяльності окремих відділень та основних служб, апроксимація їх на досягнення закладу охорони здоров'я в цілому.

Збалансована система показників (*Balanced Scorecard, BSC*) є альтернативним методом оцінювання досягнення загальних цілей організації. Цей метод базується на використанні системи індикаторів, які дають загальну картину досягнень організації у всіх вимірах, що є критичними для її майбутнього успіху, тобто обраними у відповідності до особливостей діяльності [7]. Збалансована система показників є однією з найбільш ефективних та популярних у світі системою індикаторів оцінювання, яка може використовуватись в організаціях різних типів власності та сфер діяльності. Використання збалансованої системи показників забезпечує реалізацію стратегії завдяки її декомпозиції до рівня операційного управління на основі ключових показників ефективності (*Key Performance Indicators, KPI*).

Таким чином, ЗСП забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зав'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності організації в стратегічному фокусі, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності, які є цільовими для організації, і ступінь досягнень яких визначає її рух згідно заданої стратегії. Значення KPI відображають як ефективність економічної діяльності в цілому, так і окремих складових: фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу.

ЗСП є не просто системою оцінювання ефективності діяльності організації в стратегічному фокусі, але й повнофункціональною системою управління. При цьому, збалансована система показників містить показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), а також показники, які

відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Концепція ЗСП передбачає побудову багатопланових зав'язків між КРІ та оперативними показниками; фінансовими та нефінансовими індикаторами; стратегічним та операційним рівнями управління; минулими та майбутніми результатами; внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності організації.

Збалансована система показників підтримує виміри фінансових показників і передбачає управління нефінансовими показниками, які відображають стратегічний розвиток організації на основі інвестицій в персонал, оптимізації бізнес-процесів і технології, побудови ефективних взаємовідносин з клієнтами та постачальниками. Це забезпечує об'єктивне відображення стану організації, аналіз можливостей внутрішнього та зовнішнього розвитку, а також конкурентоспроможності. Збалансована система показників визначає чотири стратегічні межі, які відображають відповідні перспективи організації (рис. 1.8).

При запровадженні збалансованої системи показників в діяльність некомерційних закладів охорони здоров'я для оцінювання фінансової перспективи можуть бути використані такі ключові показники ефективності, як забезпечення самоокупності діяльності установи та зростання доходів в умовах конкуренції.

Клієнтська перспектива медичного закладу може бути оцінена на основі показників: рівня безпеки діагностики пацієнтів; тривалості очікування пацієнтів; тривалості перебування пацієнтів у стаціонарі; рівня задоволеності пацієнтів; рівня безпеки ліків та лікування; частоти післяопераційних ускладнень; доступності медичних послуг.

Ключовими показниками ефективності для оцінювання перспективи внутрішніх процесів лікарні можуть бути: кількісні та якісні показники медичних послуг; контроль захворювань; поліпшення відносин із зацікавленими сторонами (бізнес-партнерами); дотримання протоколів лікування.



Рисунок 1.8 – Стратегічні межі та перспективи організації відповідно до збалансованої системи показників

Джерело: сформовано автором за даними [29]

Перспектива розвитку (навчання і зростання) персоналу може бути оцінена на основі таких ключових показників ефективності, як: поліпшення корпоративної культури та морального стану співробітників; підвищення кваліфікації та здобуття спеціальних навичок; впровадження програм навчання; ефективність програм мотивації та матеріального заохочення.

В цілому, ефективність впровадження системи КРІ безпосередньо залежить від правильного визначення цих показників та від можливостей їх подальшого використання шляхом автоматизації ЗСП на основі використання високотехнологічних програмних продуктів.

З метою оцінювання та управління результативністю може також використовуватись бенчмаркінг (від англ. benchmarking – порівняння, зіставлення з аналогом або зразком) – систематичний процес покращення результативності на основі порівняння діяльності подібних організацій і використання відповідної інформації як каталізатора удосконалення [38]. Бенчмаркінг означає пошук передового досвіду і порівняння з ним. Це корисний

інструмент для розуміння результативності діяльності однієї організації у порівнянні з іншою й усвідомлення різниці між ними. Застосування бенчмаркінгу у сфері охорони здоров'я має значні перспективи, оскільки формуються:

- співпраця між рівнями медичної допомоги та розуміння того, що на основі співробітництва різних організацій можна досягти найкращих результатів для задоволення потреб населення;
- традиція використання кращого досвіду, що забезпечує розвиток організації, що є важливим результатом бенчмаркінгу;
- бенчмаркінг як партисипативний процес.

Бенчмаркінг – це не лише порівняння показників результативності. Це, перш за все, виявлення передового досвіду з метою розуміння причин високої результативності аналогічних організацій на напрямів власного вдосконалення.

Види бенчмаркінгу наведено на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 – Види бенчмаркінгу

Джерело: сформовано автором за даними [38]

Різні види бенчмаркінгу можуть застосовуватись організацією окремо чи в комплексі залежно від ситуації та цілей. Інколи застосовуються також бенчмаркінгові схеми самооцінки, що дають можливість організаціям проводити порівняння з попередньо узгодженим набором зразків.

Таким чином, бенчмаркінг є ефективним каталізатором змін і може бути дієвим засобом втілення ідеї постійного навчання й удосконалення. Водночас, незважаючи на переваги застосування бенчмаркінгу, слід пам'ятати, що він не є джерелом інновацій, а лише допомагає керівництву зрозуміти, який вигляд мають наявні процеси і послуги у порівнянні з іншими організаціями.

В цілому, незалежно від принципів побудови індикаторів (показників) результативності, саме управління результативністю є тим компонентом стратегічного управління організацією, який забезпечує відповідність напрямів розвитку і зусиль обраній стратегії, а також формування стратегічно керованої організації. Поєднання окремих елементів управління результативністю (річних звітів; звітів для керівництва; оцінки виконання стратегії; звіти для партнерів тощо) забезпечує виконання поставлених завдань та досягнення визначених стратегічних цілей, реалізацію стратегії в цілому.

1.3 Аналітичні метрики оцінювання управлінської результативності

Відповідно до змістовних інтерпретацій «оцінювання», сучасні наукові підходи до оцінки результативності можна умовно розподілити на фінансовий, в рамках якого вимірювання здійснюються на основі кількісних фінансових показників та змішаний – на основі синтезу фінансових та не фінансових індикаторів (як кількісних так і якісних) (рис. 1.10). У рамках *фінансового підходу* формування показника(ків) результативності відбувається відповідно до фінансових цілей підприємства, в основу логіки та послідовності формування яких закладаються різні ознаки.



Рисунок 1.10 – Наукові підходи до оцінювання управлінської результативності

Джерело: упорядковано та формалізовано автором [4; 6; 7; 13; 15; 19]

Так, в дослідженнях Д. Волкова критерієм змістовного формування фінансових цілей обрано етапи організаційного розвитку (рис. 1.11). Кожній цільовій сходинці відповідає найбільш адекватна група показників фінансових результатів, в основу яких закладено показник прибутку у його різних видових проявах.

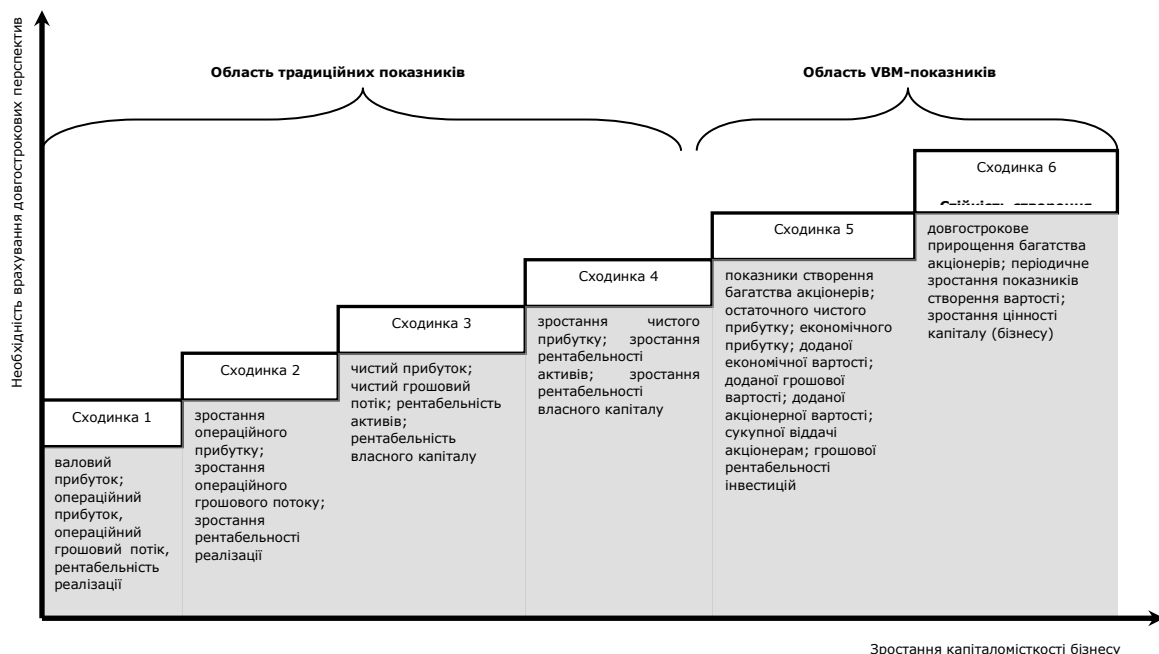


Рисунок 1.11 – Показники оцінювання результатів відповідно до фінансових цілей підприємства

Джерело: [8, с. 5]

Прибуток є найбільш популяризованим вимірювачем, що характеризує фінансово-економічний результат діяльності підприємств, а його сутнісне наповнення досить багатоаспектно проявляється в контексті бухгалтерської та вартісної аналітичних моделей (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Порівняльні аспекти бухгалтерської та вартісної аналітичних моделей за критерієм результату діяльності підприємства

Джерело: [13, с. 12]

На основі концепції бухгалтерського та економічного прибутків розвиваються підходи до оцінювання результатів діяльності підприємств у вигляді логіко-дедуктивних систем показників (рис. 1.13). Підхід до оцінювання економічних результатів на основі декомпозиції фінансових коефіцієнтів має очевидний перелік переваг – він базується на даних офіційної фінансової звітності, характеризується простотою розрахунку та змістовної інтерпретації, результати можуть порівнюватися як в динаміці так і з аналогічними показниками інших підприємств. Однак перелік недоліків є таким, що не дозволяє сукупностям фінансових коефіцієнтів, побудованим в певній логіці, претендувати на фундаментальність. По-перше, із їх значної кількості так і не вдалося вибрати адекватну комбінацію, яка б дозволяла зробити висновок про стан підприємства або міру досягнення результату у вигляді поставленої мети.

Система показників Du Pont	Система показників Pyramid Structure of Ratios	Система показників ZVEI	Система показників RL	Система VBM-показників
Розроблена компанією «EIDu Pont de Nemours & Co». Підпорядкована фінансовій цільовій моделі максимізації прибутку. Ключовий показник – рентабельність інвестованого капіталу (ROI), який формується рентабельністю реалізації та швидкістю обороту інвестованого капіталу.	Розроблена співробітниками Британського інституту менеджменту Г. Інгамом и Л. Т. Харрингтоном. Ключовим показником є рентабельність активів (Operating Profit Assets Employed, ОРАЕ). Складається тільки із відносних показників, які розподіляються на основні, допоміжні та пояснювальні елементи.	Розроблена у Німеччині Центральною спілкою електротехнічної промисловості. Ключовий показник – рентабельність власного капіталу (Return On Equity, ROE). Складається з двох блоків: аналізу зростання та структурного аналізу. Серед основних показників аналізу зростання виділяють: обсяг замовлень та продажу, додану вартість, чисельність персоналу, тощо. Структурний аналіз виходить із показників результативності та ризику.	Розроблена у Німеччині Т. Райхманом и Л. Лахнітом. Основними аналітичними проєкціями є ліквідність та прибутковість. Складається з двох частин – загальної та спеціальної. Загальна спрямована на результат господарської діяльності, який складається із результатів виробничої та фінансової діяльності. Спеціальна частина використовується для поглибленого аналізу факторів, що впливають на рентабельність та ліквідність з урахуванням галузевої специфіки та структурних особливостей підприємства.	Базується на концепції економічного прибутку. Основними аналітичними проєкціями є ризик, ліквідність, доходність. Передбачає визначення діапазону критичних значень доходності капіталу та реалізації. Використовується на операційному, фінансовому та стратегічному рівнях управління. Складається з абсолютних та відносних показників.
1919 р.	1958 р.	1969 р.	1976 р.	Початок 90-х років XX ст.

Рисунок 1.13 – Логіко-дедуктивні системи фінансових показників оцінювання результативності діяльності підприємства

Джерело: сформовано та формалізовано на основі [38; 42; 43]

По-друге, облікова інформація, на основі якої здійснюються розрахунки визначених показників, фіксує історію, а не оцінює потенціал майбутнього, тобто поза фокусом бізнес-аналітики залишаються стратегічні можливості підприємства.

В країнах з розвиненим фондовим ринком в якості узагальнюючого показника, що характеризує сукупний результат діяльності підприємств (акціонерних товариств) виступає ринкова капіталізація. В такому аспекті оцінка економічного результату через механізм корпоративного контролю науковцями визнається як адекватна, але лише для підприємств країн з англо-американською моделлю економіки, де проблеми корпоративного управління вирішуються на фінансовому ринку. Менш інформативним та корисним, з точки зору характеристики сукупних економічних результатів, показник капіталізації виявилася для європейських країн, у тому числі України, де система корпоративного управління влаштована інакше. Однак саме ідея капіталізації стала змістовним поштовхом до формування та визнання основного як

фінансового, так і стратегічно-орієнтованого критерію успішності функціонування та розвитку підприємства – його цінності для власників.

Важливим уточненням в даному контексті є те, що цінність підприємства є абсолютно відмінною, як якісно так і кількісно, від результату, що отримують спеціалісти з питань оцінки бізнесу. Цінність підприємства визначається на основі фундаментальної вартості з урахуванням його стратегічного потенціалу та характеризує фактичний внесок менеджменту у її формування. Вартісно-орієнтований підхід, як цільова концепція підприємства, отримав визнання академічного та бізнес-товариства з початку 90-х років XX ст. і є актуальним до теперішнього часу. Однак, вартісний підхід до оцінювання сукупного економічного результату діяльності підприємства є скоріше позитивним ніж нормативним напрямком теорії, що актуалізує подальші наукові дослідження в оцінюванні економічних результатів.

В 90-ті роки XX ст. меню фінансового підходу до оцінювання економічних результатів було доповнено методом реальних опціонів, який представляє інтерес в умовах невизначеності середовища, що є однією з основних характеристик передумов функціонування підприємств за сучасних умов діяльності. Використання даного методу є адекватним в ситуаціях створення та комерціалізації нових технологій, в питаннях підприємництва, а також для стартап-компаній для вилучення фінансових вигід, що створюються можливостями бізнес-середовища.

Незважаючи на те, що фінансовий підхід до оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності підприємств залишається самим розповсюдженим як в теорії, так і на практиці, протягом останніх двадцяти років потужного розвитку набули змішані підходи, які у наукових публікаціях отримали назву концепцій вимірювання результатів або досягнень (англ. – *performance measurement*). На відміну від традиційних підходів до оцінювання ефективності (як одного з напрямків оцінки економічних результатів), в яких акцент робиться на тому як досягти очікуваних результатів з мінімальною кількістю ресурсів, дослідницький фокус змістився в площину розуміння того,

що потрібно для досягнення відповідних результатів, оцінюючи при цьому рівень та якість реалізації діяльності та досягнення поставлених цілей. Тобто пріоритетними стають аналітичні підходи, які орієнтовані на «...стратегічну лінію підприємства», що може бути лаконічно охарактеризована відомими словами П. Друкера: «Важливіше робити правильні речі, ніж робити їх правильно» [28, с. 67].

У науковій літературі першою системою змішаних аналітичних індикаторів називають систему *Tableau de bord*, сформульовану у кінці 30-х років XX ст. французьким вченим Ж. Л. Мало. Починаючи з середини минулого століття крупні підприємства почали все частіше використовувати немонетарні показники для оцінювання сукупних результатів діяльності підприємств, а результатом еволюційного розвитку змішаних концепцій, які узагальнено та представлено на рис. 1.14, вчені називають концепцію збалансованих показників бізнесу Д. Нортон і Р. Каплана (*BSC, Balanced Scorecard*).



Рисунок 1.14 – Систематизація змішаних моделей оцінювання управлінської результативності діяльності підприємства

Джерело: сформовано та формалізовано на основі узагальнення [7; 11; 14; 25-26; 29; 38]

В змістовних межах концепцій вимірювання досягнень (результатів), що розвивалися після 1980-х років, практично всі дослідники сходились в тому, що система оцінювання результатів [25; 26]:

- складається із сукупності взаємопов'язаних показників;
- відображає різні аспекти діяльності підприємств та забезпечує моніторинг результатів роботи на різних ієрархічних рівнях управління;
- забезпечує якомога більшу кількість зацікавлених осіб аналітичною інформацією щодо отримання результатів та рівня досягнення поставлених цілей підприємств; сприяє процесу прийняття та реалізації господарських та управлінських рішень на різних ієрархічних та функціональних рівнях управління. Група європейських дослідників на чолі з П. Гаренго (Італія, Падуанський університет) виділила низку критеріїв, відповідно до яких визначено основні характеристики сучасних змішаних концепцій оцінки результатів [7], які узагальнено представлено на рис. 1.15.



Рисунок – 1.15. Характеристики сучасних моделей вимірювання результативності діяльності підприємства

Джерело: систематизовано та формалізовано на основі [15, с. 69 – 71]

За результатами наукових досліджень під керівництвом С.Ю. Шевченко, в яких протестовано 31 модель вимірювання досягнень на відповідність встановленим критеріям, із загальної сукупності яких 10 (32%) науковцями рекомендовано як такі, що практично повністю є адекватними та рекомендовані до практичного використання [16]. Із загальної сукупності визначених критеріїв, такими, яким відповідають більшість протестованих моделей є: широта охоплення сфер діяльності підприємства, клієнтоорієнтованість, збалансованість. Отримані результати є свідченням того, що фундаментальною основою формування найбільш успішних моделей є збалансований підхід до побудови бізнес-аналітики та управління, орієнтованість на забезпечення інтересів ключових стейкхолдерів та врахування якомога більшої кількості аспектів діяльності підприємства. В такій постановці пояснюється актуальність та популярність концепції *BSC*, яка базується на вимірюванні та оцінці результатів на основі набору показників, що відображають усі аспекти діяльності підприємства та сприяє посиленню управлінської функції комплексного узгодження інтересів усіх зацікавлених осіб: «Методологія збалансованої системи показників дозволяє помістити бачення бізнесу та його стратегію безпосередньо в середину моделі системи, щоб не втратити фокус» [28]. Відмінною особливістю *BSC* є наявність причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи, які відображають підпорядкованість стратегії підприємства та узгодженість цілей і як результати досягнення однієї з них впливає на рівень досяжності іншої. Збалансованість передбачає багатоаспектний характер, що проявляється в охопленні монетарних та немонетарних показників, стратегічним та оперативним рівнями управління, результатами діяльності минулого та очікуваного майбутнього, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Основним недоліком, який відмічають більшість науковців, що є притаманним змішаним аналітичним моделям це відсутність чітких інструментів оцінки в аспекті нефінансових проєкцій, що призводить до того, що в процесі практичного впровадження фактично є відсутнім кінцевий орієнтир, який є

вимірювачем сукупного результату. Крім того, дані змішані моделі (системи) не призначені для процесів моделювання в умовах невизначеності та ризику, що також ускладнює аналітичне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень за сучасних умов діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

2.1 Концепт розвитку приватної клініки на ринку платних медичних послуг

ТОВ «СІТІ ДОКТОР» було створено у 2017 р. (дос'є компанії представлено у табл. 2.1) і незважаючи на порівняно молодий вік клініка набула потужних темпів зростання і сьогодні є одним із лідерів локального ринку та потужних гравців національного ринку медичних послуг. На даний момент СІТІ ДОКТОР має акредитаційний сертифікат і першу категорію від МОН України №014908.

Таблиця 2.1 – Дос'є медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Елемент діагностики	Характеристика
Код ЄДРПОУ	41343884
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи, розмір внеску, частка	3 фізичні особи з часткою по 30% і 1 фізична особа з часткою 10%
Уповноважена особа	Реунов Вячеслав Олександрович
Місце знаходження юридичної особи	04073, місто Київ, проспект Степана Бандери, будинок 17/1
Основний вид діяльності	86.22 Спеціалізована медична практика
Інші види діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.21 Загальна медична практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Чистий дохід, тис.грн	31128
Чисельність персоналу, осіб	134
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	6578
Зареєстрований (пайовий) капітал, грн	1 000 000
Балансова вартість активів, тис.грн	25973

Джерело: [34; 50]

Концепт клініки є порівняно новим для приватної медицини в Україні а його основна ідея полягає у тому, що це хірургічний центр повного циклу, який включає:

- операційний блок;
- інтенсивну терапію;
- цілодобовий стаціонар;
- реабілітацію;
- діагностику.

Основними напрямками діяльності клініки є: ортопедія і травматологія, оториноларингологія та поновлення слуху, гінекологія, лапароскопічна хірургія, хірургія та проктологія, пластична хірургія, онкологія та хіміотерапія, гематологія та онкогематологія, ендокринна хірургія, судинна хірургія, нейрохірургія, гастроентерологія, кардіологія, реабілітація, повне обстеження організму, узд та ендоскопія, лабораторія.

Бізнес-діяльність клініки можна характеризувати як клієнтоорієнтовану, тобто такою, яка спрямована на забезпечення здоров'я пацієнтів без компромісів (рис. 2.1). Ключовими факторами успіху клініки «СІТІ ДОКТОР» є забезпечення комфорту та безболісності, безпечності та швидкого та стабільного результату. Такі параметри для клієнта забезпечуються на основі наявного ресурсного потенціалу, який представляє собою сукупність техніко-технологічних засобів та висококваліфікованих спеціалістів.

Клініка «СІТІ ДОКТОР» об'єднала кращих фахівців з найбільш затребуваних напрямків хірургії. Уся хірургія у клініці – це малоінвазивні втручання з використанням сучасних технологій, таких як 3D-моделювання результату пластичних операцій, апарату для зварювання живих тканин серії ЕКВЗ-300 ПАТОНМЕД®, хірургічна лапароскопічна стійка Stryker Laparoscory Tower, радіохвильовий хірургічний генератор Сургітрон™ ЕМС. Сьогодні в медичному центрі «СІТІ ДОКТОР» представлено високотехнологічні методи хірургії в областях ЛОР-хірургії та відновлення слуху, абдомінальної малоінвазивної хірургії, ортопедії та спортивною травматології, спінальної

нейрохірургії, гінекології, пластичної хірургії, ендокринної хірургії, судинної хірургії, гематології, хіміотерапії та онкохірургії.

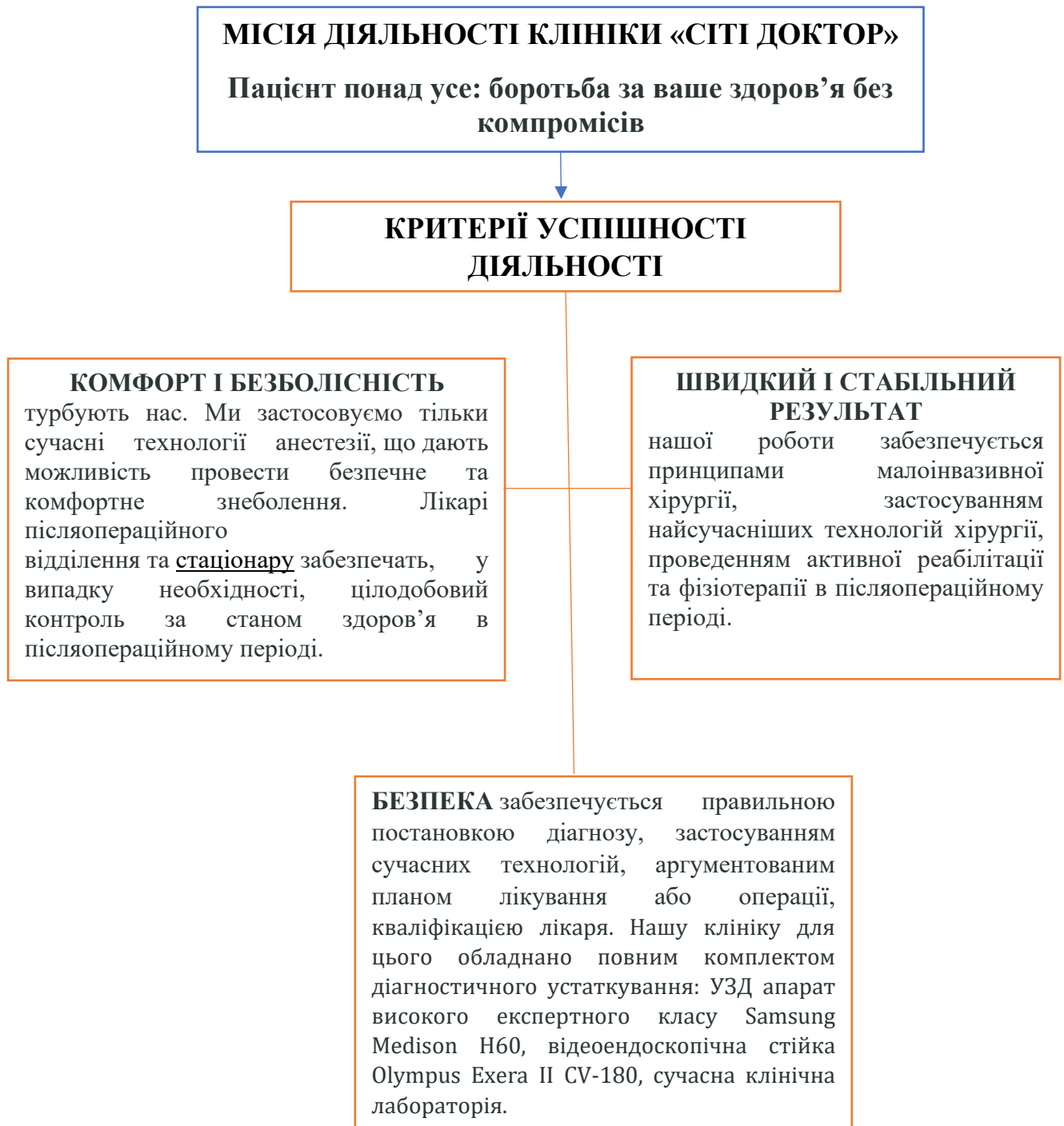


Рисунок 2.1 – Стратегічні параметри бізнес-діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: [34]

Багато сучасних операцій вимагають особливих умов операційного блоку – повної стерильності, особливих технологій очищення повітря. Три

операційних блоки, обладнані ламінарними потоками, дозволяють проводити операції в умовах ідеальної стерильності.

Сучасна хірургія часто вимагає об'єднання зусиль найкращих хірургів на стику різних напрямків. Команда досвідчених хірургів та сучасне дороговартісне обладнання дозволяють успішно вирішувати складні мультидисциплінарні проблеми. Для зручності пацієнтів в будівлі центру зосереджено усю необхідну діагностику для постановки та уточнення діагнозу – власна лабораторія, УЗД нового покоління (Samsung Medison H60), відеоендоскопічна стійка Olympus Exera II CV-180, а для МРТ-досліджень залучено авторитетного партнера М24, розташованого у приміщенні клініки.

Операційний блок клініки «СІТІ ДОКТОР» обладнано циклом потужної стерилізаційної служби та унікальною системою очищення повітря, що в комплексі створює максимальний рівень стерильності та безпеки. Службу реанімації та анестезії обладнано сучасним устаткуванням, заходи здійснюються командою досвідчених лікарів. Це дозволяє проводити найскладніші операції. Кімнати перебування розташовані в просторах денному та цілодобовому стаціонарах. В основі їх роботи – персональна увага до кожного пацієнта. Палати обладнано спеціальними функціональними ліжками, телевізорами, санітарною зоною, мають Wi-Fi та комфортний особистий простір. Реабілітація пацієнта проводиться із залученням команди спеціалізованого реабілітаційного центру, що допоможе швидко відновитися після операції, у тому числі, з використанням обладнання для фізіотерапії BTL.

Якщо проаналізувати цільову діяльність клініки «СІТІ ДОКТОР» як бізнес-структури, то варто зазначити, що ключовими цільовими моделями менеджмент компанії визначає забезпечення зростання конкурентоспроможності та капіталізації даного бізнесу. Відповідно до теми кваліфікаційної магістерської роботи подальша логіка буде побудована виходячи саме з цільового аспекту, так як результативність буде досліджуватися як міра досягнення цільової діяльності бізнесу «СІТІ ДОКТОР». Результати оцінювання результативності діяльності досліджуваної клініки буде

представлено у двох аспектах – стратегічному та фінансовому. Стратегічні аспекти результативності буде оцінено за критерієм конкурентоспроможності, фінансові – за критерієм фундаментальної капіталізації, яку буде оцінено на основі використання концепції економічного прибутку (рис. 2.2).

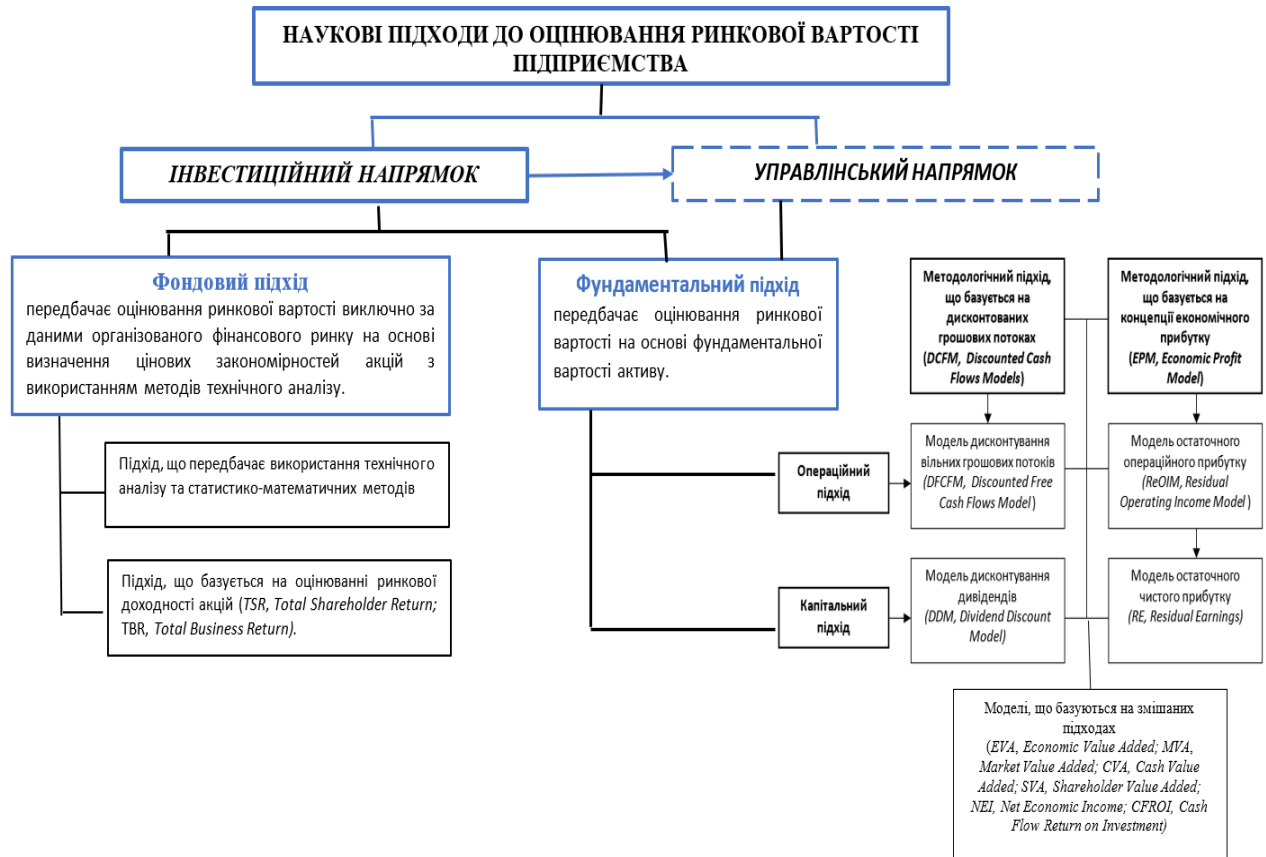


Рисунок 2.2 – Методичні підходи до оцінювання фундаментальної капіталізації бізнесу

Джерело: [8; 13]

Оцінювання економічного прибутку (доданої вартості капіталу) буде зроблено на основі використання моделі остаточного операційного прибутку (*ReOI-модель*), яка на відміну від інших альтернативних моделей не передбачає здійснення великої кількості корегувань офіційної фінансової звітності. Крім того, остаточний операційний прибуток характеризується високим рівнем факторної інтерпретації, що з точки зору управління результативністю дозволить визначити точки зростання бізнесу, та його слабкі місця.

2.2 Стратегічний аналіз результативності діяльності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Клініка «СІТІ ДОКТОР» є порівняно новим гравцем ринку приватних медичних послуг при цьому у різних рейтингах займає лідируючі позиції. Однією з ключових конкурентних переваг клінік є широкий діапазон пропонованих послуг, які протягом 2018 – 2021 рр. характеризуються зростаючою динамікою. Так, середньорічний темп зростання чистого доходу протягом 2018 – 2021 рр. становив 1,36 (табл. 2.2, табл. А.1, додаток А). Найбільш високими темпи зростання були характерними для УЗД та ендоскопії, а також лабораторних послуг, що пов'язано з перш за все із розвитком глобальної пандемії COVID-19.

Таблиця 2.2 – Показники змін чистого доходу за видами медичних послуг клініки «СІТІ ДОКТОР»

Види послуг	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Ортопедія і травматологія	1,14	1,15	0,82
Оториноларингологія та поновлення слуху	1,18	1,07	1,10
Гінекологія	1,19	0,80	1,53
Лапароскопічна хірургія	1,46	1,21	1,30
Хірургія та проктологія	1,55	1,26	1,40
Пластична хірургія	1,70	1,36	1,15
Онкологія та хіміотерапія	1,14	2,04	1,19
Гематологія та онкогематологія	1,10	1,17	0,99
Ендокринна хірургія	1,23	0,63	1,39
Судинна хірургія	1,01	0,52	2,08
Нейрохірургія	0,87	1,02	2,81
Гастроентерологія	1,00	0,90	2,50
Кардіологія	0,84	1,27	1,78
Реабілітація	1,76	2,42	1,58
Повне обстеження організму	0,91	1,05	1,92
УЗД та ендоскопія	1,23	3,95	1,22
Лабораторія	1,38	2,11	1,16
Чистого доходу	1,28	1,49	1,30

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Динаміка змін чистого доходу зумовила зміни і у його структурі. Так, частка лабораторних послуг зросла з 13,3% у 2017 р. до 18% у 2021 р. (рис. 2.3).

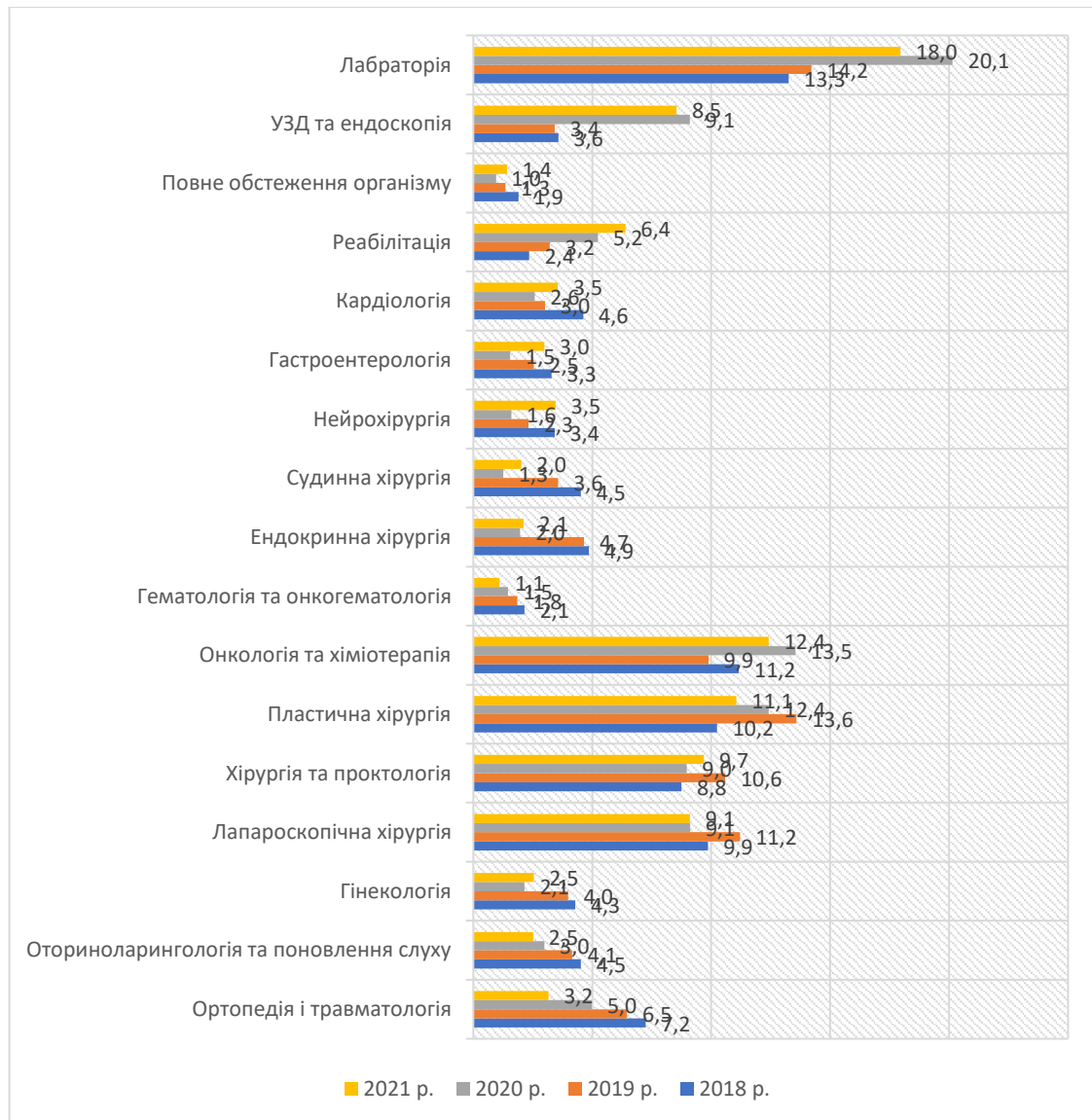


Рисунок 2.3 – Показники структури чистого доходу за видами послуг медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Стабільною є частка пластичної хірургії, онкології та хіміотерапії (відповідно 11,1% та 12,4%). Майже втричі зросла частка реабілітації з 2,4% до 6,4%. Це пояснюється збільшенням попиту на послуги постковідної реабілітації, які залишаються стабільно високими і на даний момент.

Представлені тенденції змін чистого доходу дозволяють констатувати наявність значного потенціалу клініки «СІТІ ДОКТОР» для отримання вагомої

частки вітчизняного ринку платних медичних послуг. Варто зазначити, що у інформаційному Інтернет просторі відсутніми є систематизовані дані, на основі яких було б можливим оцінити як кількісні так і якісні аспекти функціонування та розвитку ринку платних медичних послуг. Тому подальше оцінювання рівня конкурентоспроможності клініки «СІТІ ДОКТОР» буде зроблено на основі різних суб'єктивних оцінок страхових та маркетингових агенцій, які опубліковані або результатів досліджень, що зроблені на замовлення менеджменту досліджуваної клініки.

За результатами рейтингування клінік, які зроблені представниками страхового бізнесу (табл. 2.3) «СІТІ ДОКТОР» посідає 10 позицію. Відповідно до оцінок даного рейтингу найбільш високими є позиції за такими параметрами як співвідношення ціна/якість та доступність платних медичних послуг для споживача.

Таблиця 2.3 – Показники конкурентоспроможності клінік за даними страхового бізнесу

Клініки	Доступність	Вартість	Якість	Рівень сервісу	Ціна/Якість	Наявність комплексу медпослуг	Місце у рейтингу
АЦМД-Медокс	9	8	6	8	6	7	9
Борис	2	6	5	5	5	2	4
Добробут	1	2	1	1	1	1	1
Євролаб	8	10	9	10	8	8	11
Здорова сім'я	5	4	7	7	6	6	8
Інститут клінічної медицини	11	11	11	12	10	9	13
ЛеоМед	10	9	10	11	9	10	12
Медіком	3	4	2	2	4	2	2
Медбуд	5	1	4	4	4	4	5
Медісвіт	4	5	4	3	2	5	6
Оберіг	6	7	5	6	3	4	7
СІТІ ДОКТОР	7	8	8	9	7	8	10

Представлені дані є дуже суб'єктивними, так як включають переважну кількість компаній, з якими безпосередньо працює страховий бізнес. Відповідно, у ході опитування було поставлено питання щодо того, яку б компанію ви хотіли

бачити з точки зору укладання страхового договору. Однією з таких компаній, було названо «СІТІ ДОКТОР», яку включено до загального рейтингу.

Результати рейтингування клінік за оцінками споживачів, що представлені на офіційному медичному сайті [34], досліджувана клініка «СІТІ ДОКТОР» має найбільш високі оцінки (рис. 2.4) 4,85. У даному рейтингу такі ж оцінки є характерними для клініки Ексімер, при цьому дані оцінки є максимальними.



Рисунок 2.4 – Показники оцінок якості послуг клінік за оцінками споживачів

За даними сайту Bookimed, який опублікував рейтинг хірургічних клінік, досліджувана клініка «СІТІ ДОКТОР» також має високі оцінки (4,9) (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Показники рейтингування хірургічних клінік

Представлені дані дозволяють зробити висновок, що незважаючи на порівняно невеликий термін розвитку, клініка «СІТІ ДОКТОР» стала одним із

важливих гравців вітчизняного ринку платних послуг, що дозволяє зробити висновок про досить високий рівень ефективності управління даним видом бізнесу.

Аналіз конкурентоспроможності клініки «СІТІ ДОКТОР», який зроблено на основі даних аналітичної агенції *Argus* (табл. 2.4), дозволили виділити такі аспекти, що характеризують функціонування медичних закладів платних послуг:

Таблиця 2.4– Показники конкурентоспроможності вітчизняних медичних клінік

Параметри оцінювання	Клініка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Місцезнаходження клініки	8	10	10	9	7	8	8	9	7	7
2. Зручність під'їзду суспільним транспортом	10	9	10	8	9	8	8	7	8	8
3. Наявність та зручність паркування	9	10	10	8	8	7	8	7	8	9
4. Зручність розташування холів та кабінетів	8	9	8	8	7	7	7	8	8	8
5. Комфорт в холі	9	8	8	10	8	9	8	7	7	8
6. Наявність повного спектру послуг для обслуговування за певним видом	8	7	7	7	8	7	7	8	8	7
7. Час очікування прийому	9	8	7	8	8	7	7	6	8	8
8. Можливість попереднього запису на прийом онлайн	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
9. Відповідність співвідношення "Ціна/Якість"	9	8	8	7	8	7	7	7	7	7
10. Наявність та розмір системи знижок	6	5	7	7	6	6	7	7	6	7
11. Рівень впізнання клініки	7	8	7	6	6	6	6	5	5	6
12. Репутація клініки	9	8	8	9	8	8	7	8	7	7
13. Рівень уважності та доброзичливості адміністративного персоналу	8	9	8	10	10	9	8	8	7	9
14. Рівень уважності та доброзичливості лікарів	9	8	9	10	8	9	8	9	8	9
15. Рівень професійності лікарів	9	9	8	8	7	7	8	7	7	7
16. Рівень задоволеності результатом діагностування хвороби	9	9	8	7	7	6	8	6	6	7

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
17. Рівень задоволеності результатом лікування	8	7	7	6	7	7	8	7	7	7
18. Якість терапевтичної допомоги	8	8	7	9	9	9	8	7	8	8
19. Якість хірургічної допомоги	9	10	8	7	7	5	6	7	6	6
20. Якість діагностичних послуг	8	8	7	7	9	8	7	7	6	7
21. Якість швидкої допомоги	10	10	8	8	7	7	7	8	7	7
22. Загальне враження від клініки	9	10	8	7	8	8	8	8	7	7

Примітка¹:

- | | |
|----------------------------|---------------------------------------|
| 1 – СІПІ ДОКТОР | 6 – Сімі Клініка |
| 2 – ОН Клінік | 7 – Медичний центр "Verum" |
| 3 – Адоніс | 8 – Медичний центр «Медична допомога» |
| 4 – Медичний центр "Верде" | 9 – Медичний центр "Біо Плюс" |
| 5 – Віва | 10 – Медичний центр Олега Колибаби |

Представлена інформація була систематизована за такими напрямками (аналітичними проекціями) (табл. 2.5):

- організаційні аспекти бізнесу;
- адміністрування бізнесу;
- професійний рівень основного персоналу;
- якість послуг;
- імідж і репутація.

Таблиця 2.5 – Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності медичної клініки

Аналітична проекція	Аналітичний індикатор	Вагомість показника у проекції	Вагомість проекції у загальному індексі
1	2	3	4
1. Організаційні аспекти бізнесу	1.1. Місцезнаходження клініки	0,23	0,1
	1.2. Зручність під'їзду суспільним транспортом	0,16	
	1.3. Наявність та зручність паркування	0,15	
	1.4. Зручність розташування холів та кабінетів	0,24	
	1.5. Комфорт в холі	0,22	

¹ За даними маркетингової компанії Argus

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
2. Адміністрування	2.1. Час очікування прийому	0,17	0,1
	2.2. Можливість попереднього запису на прийом онлайн	0,08	
	2.3. Рівень уважності та доброзичливості адміністративного персоналу	0,26	
	2.4. Рівень уважності та доброзичливості лікарів	0,31	
	2.5. Наявність та розмір системи знижок	0,18	
3. Професійний рівень основного персоналу	3.1. Рівень професійності лікарів	0,23	0,3
	3.2. Рівень задоволеності результатом діагностування хвороби	0,29	
	3.3. Рівень задоволеності результатом лікування	0,48	
4. Якість послуг	4.1. Якість терапевтичної допомоги	0,22	0,3
	4.2. Якість хірургічної допомоги	0,22	
	4.3. Якість діагностичних послуг	0,22	
	4.4. Якість швидкої допомоги	0,22	
	4.5. Відповідність співвідношення «Ціна/Якість»	0,12	
5. Імідж і репутація	5.1. Рівень впізнання клініки	0,12	0,2
	5.2. Репутація клініки	0,54	
	5.3. Загальне враження від клініки	0,34	

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінювання визначено, що узагальнюючий показник конкурентоспроможності становить 8,67 (рис. 2.6). Найбільш високими є показники якості послуг (8,78) та іміджу і репутації клініки (8,76). Найменшими - професійність персоналу (8,52) та адміністрування (8,55). При цьому варто відмітити, що в цілому оцінки є дуже високими. Якщо порівняти показники конкурентоспроможності усіх досліджуваних компаній, то варто зазначити, що клініка «СІТІ ДОКТОР» займає другу рейтингову позицію зі значенням показника 8,67, поступаючись лише медичній клініці «ОН Клінік» (8,81). Якщо проаналізувати фактори формування узагальнюючого показника конкурентоспроможності порівняно з клініками конкурентами (рис. 2.8), то варто зазначити, що за такими параметрами як адміністрування та професійність персоналу «СІТІ ДОКТОР» має найбільш високі значення індикаторів (відповідно, 8,55 та 8,52).

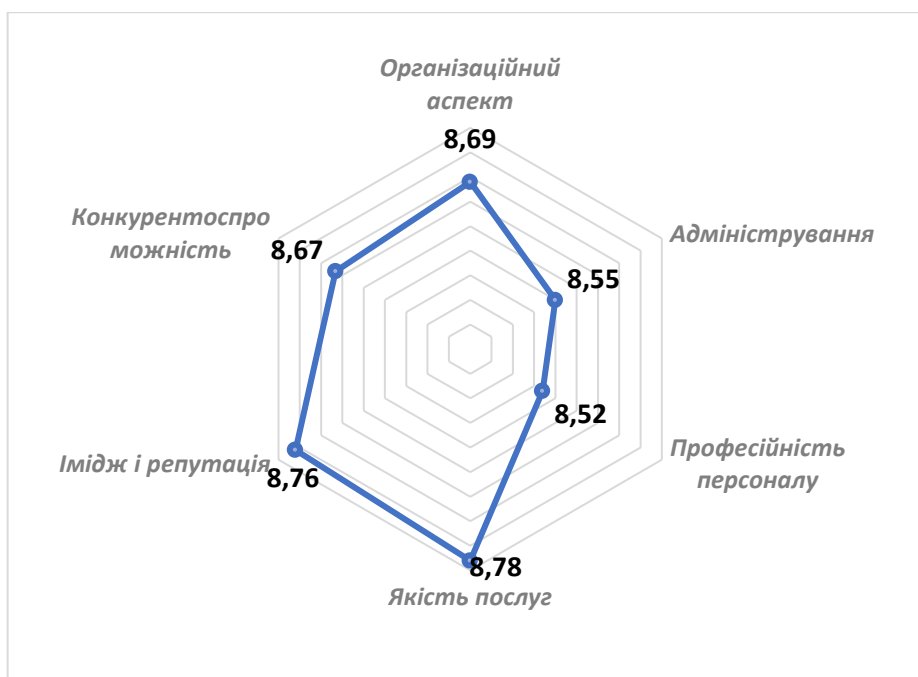


Рисунок 2.6 – Показники формування конкурентоспроможності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором

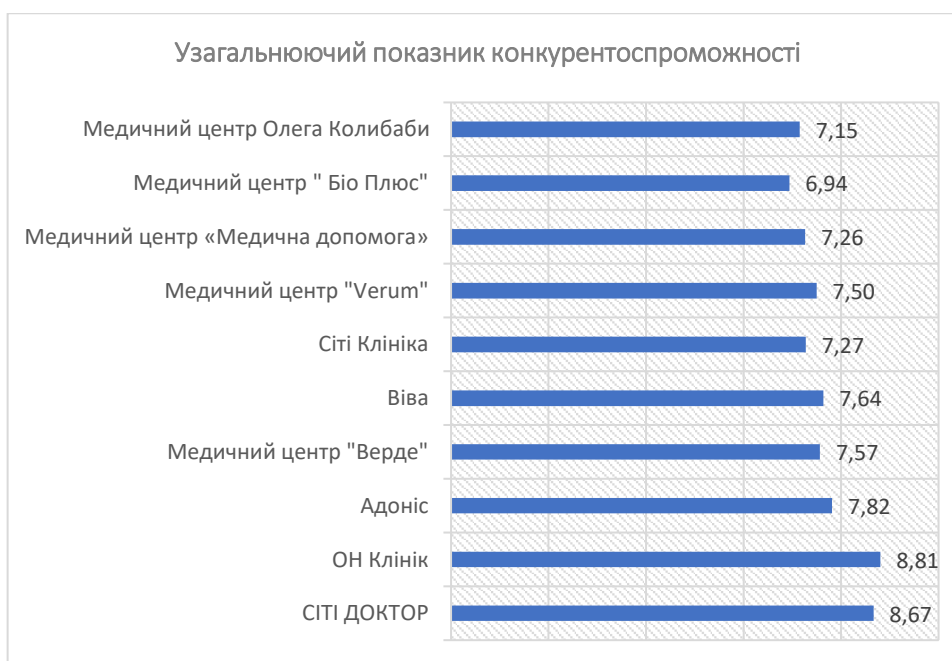


Рисунок 2.7 – Показники конкурентоспроможності медичних клінік

Джерело: розраховано автором

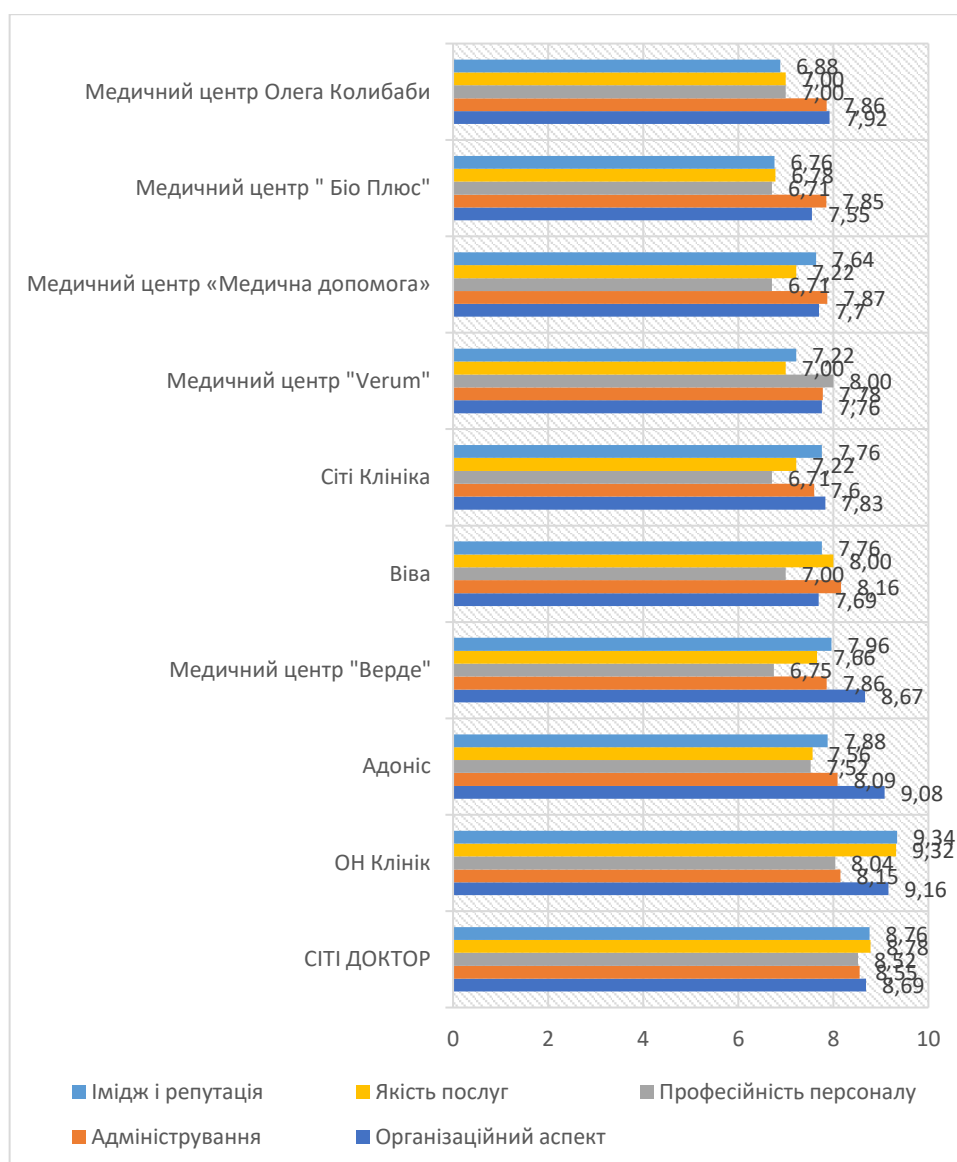


Рисунок 2.8 – Показники формування конкурентоспроможності досліджуваних медичних клінік

Джерело: розраховано автором

Тобто представлені розрахунки свідчать про те, що на медична клініка «СІТІ ДОКТОР» характеризується високим рівнем конкурентоспроможності за всіма параметрами, що дозволяє говорити про високий рівень результативності управління даним медичним бізнесом з точки зору стратегічного рівня оцінювання.

2.3 Фінансово-економічне оцінювання результативності управління медичним закладом

Як вже було зазначено, однією з ключових цілей розвитку медичної клініки «СІТІ ДОКТОР» є забезпечення зростання її капіталізації. Так як даний вид бізнесу – це товариство з обмеженою відповідальністю, то говорити про оцінки ринкової капіталізації не є реалістичним. Проте, оцінювання результатів капіталотворення буде зроблено на основі розрахунку внутрішньої (фундаментальної) вартості капіталу.

Розрахунок фундаментальної вартості капіталу передбачає визначення двох складових – це балансової вартості чистих активів та доданої вартості капіталу. Щодо балансової вартості чистих активів, то протягом 2018 – 2021 рр. спостерігається стійка зростаюча тенденція (рис. 2.9). В цілому балансова вартість чистих активів у 2021 р. збільшилася у 2 рази порівняно з 2018 р.



Рисунок 2.9 – Показники динаміки балансової вартості чистих активів медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку доданої вартості капіталу необхідно визначити середньозважені витрати на капітал та прибутковість капіталу. Результати розрахунку середньозважених витрат на капітал (рис. 2.10) свідчать про нестійку

динаміку. Так, у 2018 р. значення показника було найбільш високим (9,11%), найменшим – 5,77% у 2020 р.

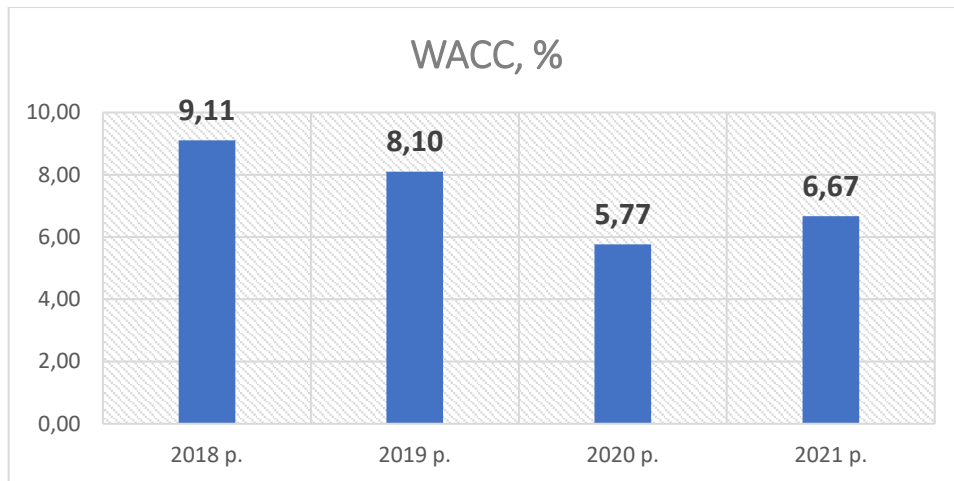


Рисунок 2.10 – Показники витрат на капітал медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором

Зміни у структурі капіталу зумовлені перш за все витратами на капітал, і в меншому ступені структурою капіталу. Щодо структури капіталу, то протягом 2018 – 2021 рр. відбулося зростання частки власного капіталу у загальній його величині з 0,59 до 0,67. Частка платних позикових джерел є досить низькою. Так у 2021 р. значення відповідного коефіцієнту становило 0,01 (рис. 2.11).

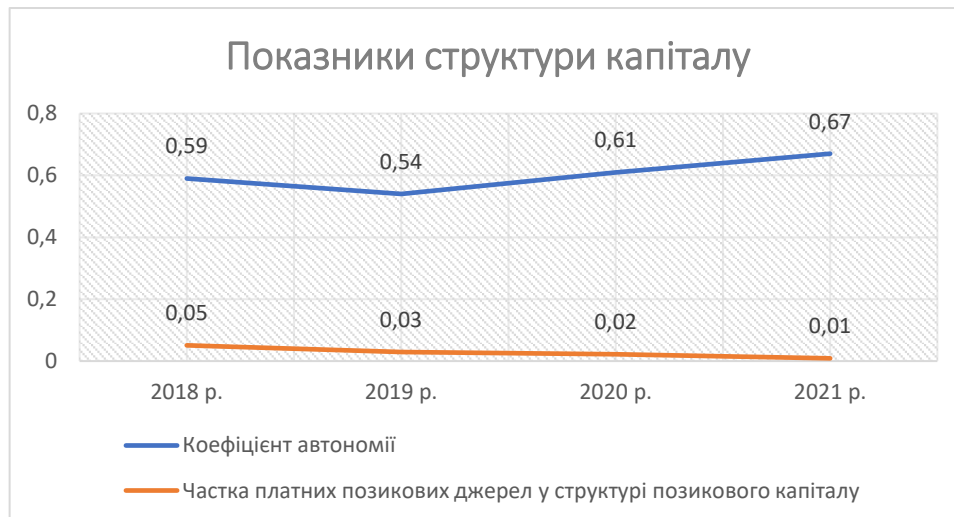


Рисунок 2.11 – Показники структури капіталу медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором

Щодо прибутковості капіталу, то значення відповідного показника формується на основі чистого прибутку та активів, темпи змін яких були

нерівномірними. Так у 2020 р. темпи зростання чистого прибутку становили 1,99, при цьому темпи зростання активів – 1,13. Вже у 2021 р. темпи зростання чистого прибутку та активів були майже однаковими, відповідно 1,17 та 1,18 (рис. 2.12).

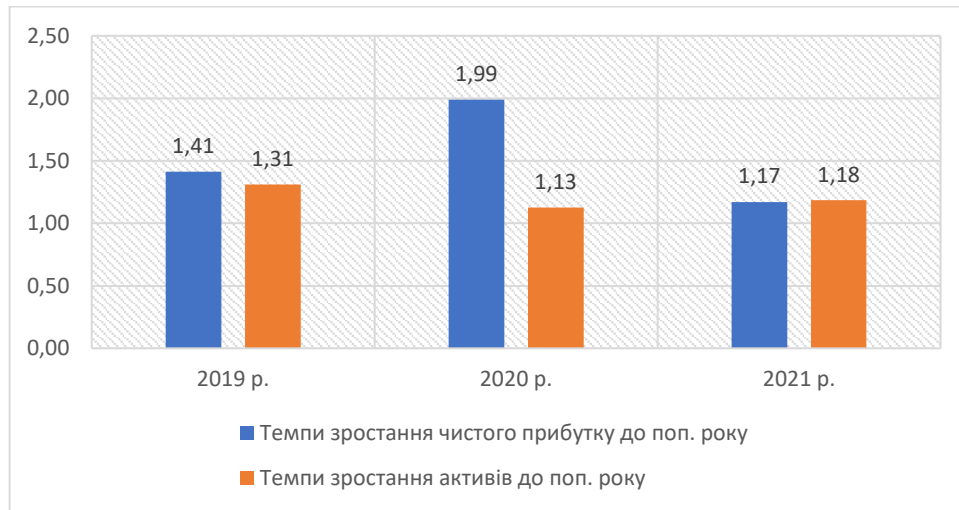


Рисунок 2.12 – Показники змін чистого прибутку та активів медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором

Щодо рентабельності активів за чистим прибутком, то у 2021 р. зростання даного показника порівняно з 2018 р. сягає 1,88 рази (рис. 2.13). Це пояснюється тим, що чистий прибуток у 2021 р. порівняно з 2018 р. збільшився у 3,3 рази, у той час як активи – у 1,75 рази.



Рисунок 2.13 – Показники рентабельності активів за чистим прибутком медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором

За результатами оцінювання спреду прибутковості капіталу як основи формування доданої вартості варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду він є позитивним, що відповідно відобразилося на величині формування доданої вартості медичного бізнесу (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Показники спреда прибутковості капіталу та доданої вартості медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором за даними управлінської та фінансової звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Незважаючи на те, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. значення спреда прибутковості капіталу було меншим на 1,19%, величина доданої вартості капіталу є більшою на 494 тис.грн, або на 11,13%. Порівню з 2018 р. додана вартість капіталу у 2021 р. є більшою на 4203 тис.грн, або у 7,54 рази. Така динаміка доданої вартості капіталу свідчить про високий рівень ефективності управління досліджуваним медичним бізнесом.

Результати оцінювання внутрішньої вартості бізнесу (рис. 2.15) свідчать про її зростаючу динаміку. Так у 2021 р. порівняно з 2020 р. відповідний показник збільшився на 25%, а порівняно з 2018 р. – у 2,37 рази. Про позитивну динаміку розвитку та високий рівень управлінської результативності клініки «СІТІ ДОКТОР» свідчить той факт, що протягом 2018 – 2021 рр. відбуваються суттєві зміни у структурі внутрішньої вартості бізнесу, що пов'язані із

зменшенням частки ресурсного фактору – балансової вартості чистих активів, на користь зростання доданої вартості бізнесу (рис. 2.16).

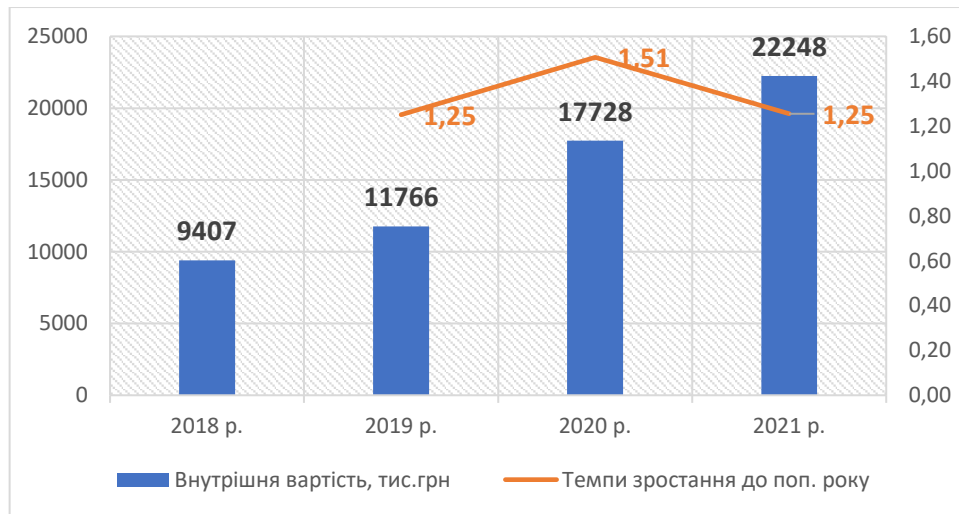


Рисунок 2.15 – Показники внутрішньої вартості медичного клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором за даними управлінської та фінансової звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»



Рисунок 2.16 – Показники внутрішньої вартості медичного клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором за даними управлінської та фінансової звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Так, якщо у 2018 р. частка доданої вартості у структурі внутрішньої вартості клініки «СІТІ ДОКТОР» становила 6,8%, то у 2021 р. цей показник збільшився майже у 3 рази і сягнув 21,8%.

2.4 Аналіз потенціалу забезпечення управлінської результативності медичного закладу ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Потенціал забезпечення управлінської результативності діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР» буде досліджено на основі ресурсного підходу. Це передбачає здійснення відповідного аналізу потенціалу розвитку за видами ресурсів. Актуальними ресурсами для клініки є такі:

- персонал;
- інформаційні ресурси;
- фінансово-інвестиційні ресурси;
- техніко-технологічна база;
- маркетингові, комунікаційні та репутаційні ресурси.

Персонал клініки нараховує 134 особи, серед яких 57 лікарів різних профілів діяльності (рис. 2.17), 37 осіб молодшого та середнього медичного персоналу.



Рисунок 2.17 – Лікарі клініки «СІТІ ДОКТОР» за профільними напрямками діяльності

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Відповідно до оцінок, які представлені в межах оцінювання конкурентоспроможності в аспекті професійності персоналу клініки «СІТІ ДОКТОР» має один з найбільш високих показників серед конкурентів. За результатами аналізу відгуків клієнтів переважна більшість лікарів мають оцінки від 4,85 до 5,0 балів. За внутрішніми оцінками, які отримано в результаті опитування клієнтів, оцінки розподіляються наступним чином: лікарі – 4,85 бали; середній і молодший медперсонал – 4,75 бали; адміністративний та допоміжний персонал – 4,8 бали (рис. 2.18).

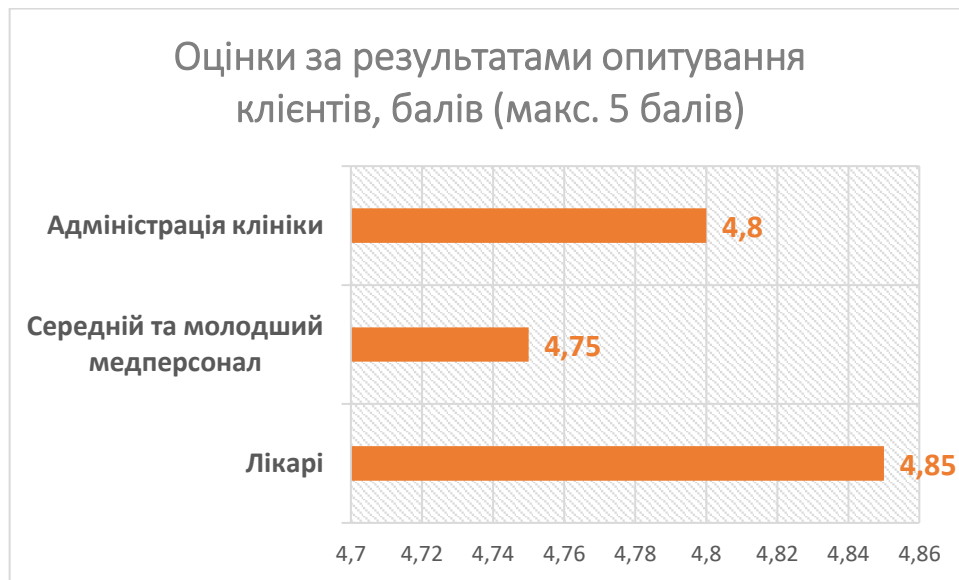


Рисунок 2.18 – Оцінки персоналу за результатами опитування пацієнтів клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Інформаційні ресурси. Інформаційні ресурси клініки можна з певним рівнем умовності розподілити на такі групи: офіційна фінансова звітність клініки; управлінська звітність, інформація маркетингових та аналітичних агенцій та інформаційні ресурси мережі Інтернет. У ході збирання інформації для написання кваліфікаційної магістерської роботи було виявлено низку проблем, які пов'язані з тим, що у компанії є відсутньою цілісна та системна інформація щодо її бізнес-діяльності. Дані представлені на різних носіях та у різних відділах, вони не є систематизованими, структурованими та такими, що можуть одразу бути використані для чіткого представлення ситуації у клініці. Враховуючи

наявні технічні та технологічні ресурси доцільно говорити про необхідність побудови постійно діючої системи бізнес-аналітики у режимі реального часу.

Фінансові ресурси. Протягом 2018 – 2021 рр. діяльність клініки 2СІТІ ДОКТОР» була прибутковою, а динаміка нерозподіленого прибутку була зростаючою. Це відповідним чином відобразилося на результатах достатності капіталу для формування матеріальних оборотних коштів клініки, що демонструє трьохкомпонентна модель фінансової стійкості клініки «СІТІ ДОКТОР» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Модель достатності фінансових ресурсів для формування запасів клініки «СІТІ ДОКТОР»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	936	-857	811	2623
2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис.грн.	936	-857	811	2623
3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис.грн.	7026	8105	9363	11194
4. Запаси (З), тис.грн.	2963	3964	4797	5250
5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), тис.грн.	-2027	-4822	-3986	-2627
6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис.грн.	-2027	-4822	-3986	-2627
7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК), тис.грн.	4063	4141	4566	5945
8. Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

Джерело: дані фінансової звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Протягом 2018 – 2021 рр. інвестиційні бюджети клініки постійно збільшувалися. Так, інвестиції у розвиток технічної та технологічної бази зросли майже у 3 рази, маркетингові та рекламні бюджети – у 2 рази (рис. 2.19).

Техніко-технологічна база. Усі відділення клініки є оснащеними необхідним обладнанням у повному обсязі. Високотехнологічне обладнання є новим та представлено різними торговельними марками провідних виробничих

компаній медичного обладнання. Рівень укомплектованості відділень є досить високим:



Рисунок 2.19 – Показники інвестиційних бюджетів клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»



Рисунок 2.20 – Показники стану техніко-технологічної бази клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

- операційний блок – 92%;
- інтенсивна терапія – 86%
- цілодобовий стаціонар – 84%;

- реабілітація – 78%;
- діагностика – 82%.

Маркетингові, комунікаційні та репутаційні ресурси. Результати дослідження ринкового позиціонування медичної клініки «СІТІ ДОКТОР» дозволяють зробити висновок про достатній рівень успішності просування клініки за 5 років. При цьому варто враховувати той факт, що стрімке зростання фінансових результатів відбулося на фоні глобальної пандемії, коли у 2020 р. спостерігався явний дефіцит з боку пропозиції медичних послуг. Про те можемо говорити і про ефективність маркетингової та комунікаційної політики, яку здійснює менеджмент клініки. Так, за даними компанії маркетингової діджитал агенції *Imaris* клініка «СІТІ ДОКТОР» характеризується високим рівнем пошукової оптимізації (72 бали із 100) (рис. 2.21). Також досить високими є оцінки за категоріями контекстної реклами (54 бали), корпоративних блогів (68 балів), вербальних неформальних комунікацій (65 балів).

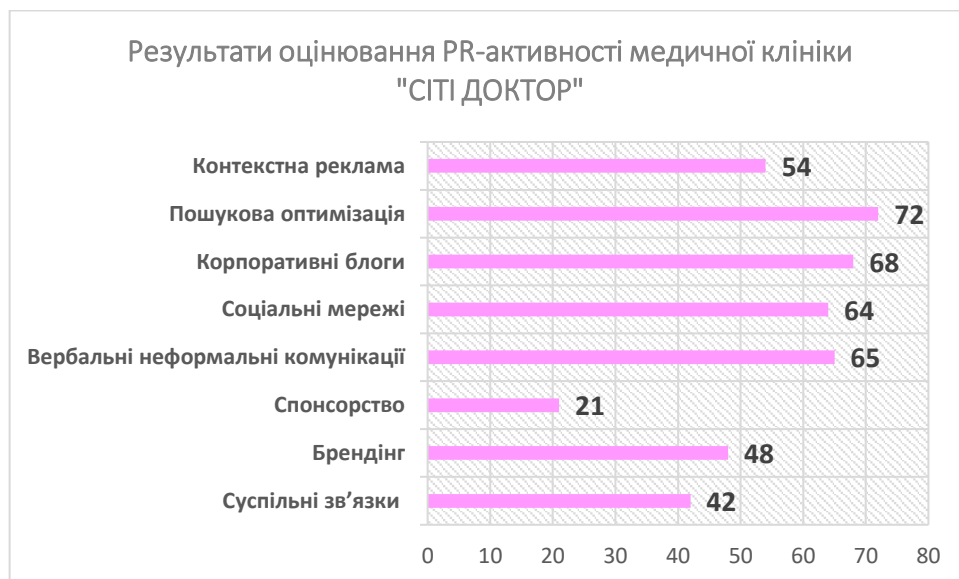


Рисунок 2.21 – Показники оцінювання PR-активності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

При цьому менше відмітки у 50% опустилися оцінки за такими параметрами дослідження як спонсорство (21 бал), брендінг (48 балів), суспільні зв'язки (42

бали). За усередненими даними маркетингової діджитал агенції *Imaris* клініка «СІТІ ДОКТОР» хоча і має оцінки узагальнюючого індексу комунікаційної та PR-активності вище середнього рівня (серед 76 приватних медичних клінік), все ж таки варто зазначити, що відповідний показник є меншим порівняно з основними конкурентами «СІТІ ДОКТОР», які надають аналогічний спектр послуг (рис. 2.22).

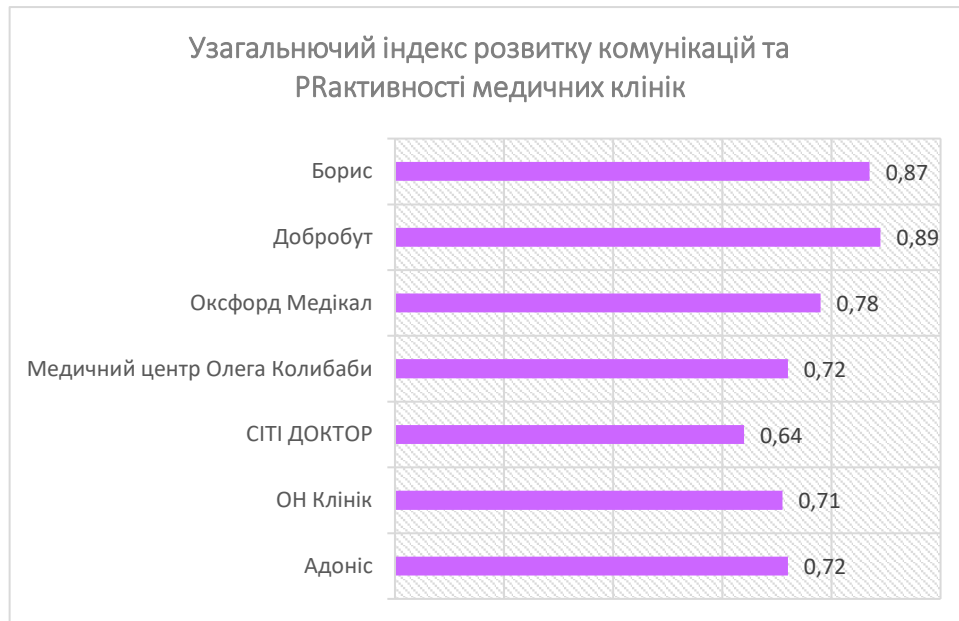


Рисунок 2.22 – Показники узагальнюючого індексу розвитку комунікацій та PR-активності медичних клінік за оцінками незалежної агенції *Imaris*

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Якщо цілісно узагальнити результати аналізу управлінської результативності за критеріями конкурентоспроможності та капіталізації клініки «СІТІ ДОКТОР», а також потенціалу її забезпечення у майбутньому то можемо представити низку змістовних висновку у вигляді SWOT-матриці (рис. 2.23), яка формалізовано дозволяє представити не тільки сильні та слабкі місця у бізнес діяльності досліджуваної клініки, а і ідентифікувати можливості та загрози забезпечення високого рівня результативності діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР».

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Високий професійний рівень лікарів та обслуговуючого медичного персоналу. Комфортні умови надання медичних послуг для пацієнтів. Наявна високотехнологічна діагностична та лікувальна апаратура. Використання сучасних матеріалів та методів лікування. Широкий спектр медичних послуг. Зростає база постійних клієнтів.	Рівень розвитку системи комунікацій та PR-активності нижче ніж у основних конкурентів. Відсутність системного підходу до організації інформаційно-аналітичної діяльності у клініці. Низький рівень соціальної активності клініки. Відсутність системи обробки аналітики даних результатів діяльності клініки. Відсутність структурного підрозділу, який реалізує функції маркетингу, комунікацій, реклами, PR Відсутність єдиного синхронізованого інтегрованого інформаційного простору
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розвиток інноваційних технологій діагностики та лікування у медичній сфері. Відкладений попит на медичні послуги. Актуалізація ЗОЖ, що стимулює попит на лабораторні дослідження організму	Скорочення купівельної спроможності пацієнтів, які є потенційними клієнтами клініки. Зростання кількості конкурентоспроможних приватних клінік. Укріплення ринкових позицій конкурентів

Рисунок 2.23 – SWOT-матриця результатів аналізу бізнес-діяльності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: узагальнено на основі результатів аналізу бізнес-діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Представлені результати дозволяють говорити про те, що з метою подальшого забезпечення результативності діяльності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР» доцільним є управлінське фокусування на питаннях організації належного рівня бізнес-аналітики, яка є основою прийняття управлінських рішень, цифровізації відповідних процесів адміністрування даного бізнесу, а також акцент на активізацію комунікаційної, маркетингової та PR-активності клініки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

3.1 Передумови та напрямки удосконалення управління результативністю медичного закладу

Як вже було зазначено, ринок приватних медичних послуг в Україні є високо конкурентним і за прогнозами експертів ринку він має зростаючу тенденцію (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Показники темпів зростання ринку приватних медичних послуг в Україні

Джерело: [46]

Так, за прогнозами експертів середньорічне зростання ринку приватних медичних послуг можна очікувати на рівні 20%. При цьому варто враховувати, що досліджувана клініка «СІТІ ДОКТОР» розташована у м. Києві, де концентрація вартісного обсягу платних медичних послуг є найбільшою по Україні. Але при цьому, якщо у м. Києві є найбільш високий платоспроможний

попит на платні медичні послуги, то і кількість пропозицій таких послуг є найбільшою.



Рисунок 3.2 – Показники розподілу українського ринку платних медичних послуг

Джерело: [53]

Для формування стратегії розвитку клініки, як ключового документу, який визначення як майбутнє бачення бізнесу, так і дозволяє реалізувати цільову діяльність бізнесу необхідним є чітке розуміння причинних факторів, які забезпечують лояльність пацієнтів, саме до даної клініки. Якщо проаналізувати дані опитування, що проведене компанією *InVenture*, то завертає на себе увагу такий факт, що такий важливий чинник як доступність ціни був названий лише 6,7% респондентів (рис. 3.3). Найбільш розповсюдженими чинниками, що визначають вибір клініки потенційними пацієнтами є звернення за рекомендацією (39,4%) та компетентність лікаря (38,3%). Серед відповідей фігурують і такі чинники як зручність розташування, наявність необхідного обладнання, але при цьому варто звернути увагу на той факт, що ключовим є те, наскільки пацієнт цілісно задоволений та обізнаний про можливості клініки та її лікарів.

Якщо проаналізувати дані, щодо тенденції розвитку комерційної медицини, які отримані аналітичною компанією EY (рис. 3.4), то можна зробити такі висновки:



Рисунок 3.3 – Результати опитувань щодо причин вибору приватних клінік

Джерело: [53]

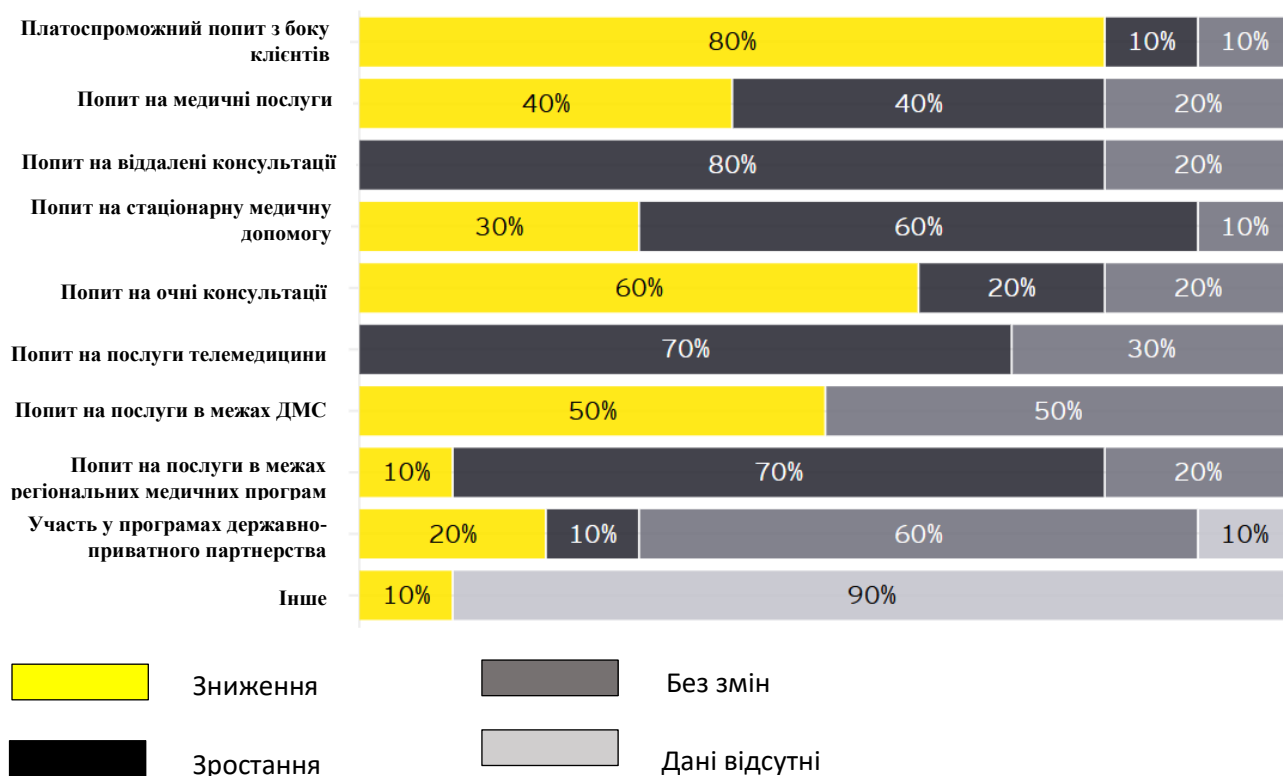


Рисунок 3.4 – Тенденції комерційної медицини у 2020 – 2021 рр.

Джерело: [53]

- майже 80% респондентів відмічають падіння платоспроможного попиту на комерційні медичні послуги, і лише 10% констатують його зростання;
- протягом 2020 – 2021 рр. більш затребуваними стали віддалені консультації, послуги телемедицини, та послуги, що надаються в межах регіональних програм розвитку медицини;
- зменшується попит на очні консультації та на послуги добровільного медичного страхування.

У дослідженнях компанії *Ernst & Young* зазначається, що у 2020 – 2021 рр. зросли вимоги пацієнтів щодо рівня сервісу. Якщо до 2020 р. відповідний показник сягав максимально 41%, то протягом досліджуваного періоду він збільшився до 58%. Таку ситуацію аналітики *Ernst & Young* пояснюють тим, що зараз подорослішало покоління, для якого платні послуги є нормою, але при цьому, клієнти виставляють високі вимоги за те, що оплачують з власної кишені.

Також однією з важливих тенденцій, що відмічають фахівці є те, що високими темпами зростає рівень інформованості пацієнтів про те, де і які послуги вони можуть отримати окрім даної клініки. Зростає кількість пацієнтів, які стають більш залученими до обговорень власного здоров'я. І лише 20% констатують негативний вплив консультацій медичного характеру в Інтернеті.

Таким чином, однією з важливих задач менеджменту клініки «СІТІ ДОКТОР» є сфокусованість на рівні інформованості пацієнтів про можливості клініки, склад лікарів та враження пацієнтів, які користувалися відповідними послугами. Дуже важливим моментом для клініки є такий фактор, який пов'язаний із рівнем соціальної активності не тільки клініки, а і її лікарів. Сьогодні дуже потужним джерелом залучення нових пацієнтів є соціальні мережі, де лікарі можуть бути як гостями так і безпосередньо блогерами. Власна репутація та популярність лікаря може стати джерелом значної кількості клієнтів, які у ході візитів до лікаря будуть отримувати інформацію про клініку та її можливості. У такому аспекті менеджмент клініки може здійснювати керування таким процесом, та просувати у медійному та інформаційному просторі не тільки власний бренд, а і своїх лікарів.

Аналіз різного роду публікацій про діяльність комерційних клінік протягом 2020 – 2021 рр., дозволив виділити ключові навички, які є актуальними для того, щоб не про сто функціонувати, а успішно розвиватися. Такими навичками є (рис. 3.5) здатність бачити тренди, швидко адаптуватися до ситуації, швидко змінювати фокуси та бути антикрихким.



Рисунок 3.5 – Формалізація організаційних навичок, що забезпечують успішність комерційної медицини

Джерело: формалізовано автором

Бачення трендів багато в чому залежать від наявності в клініці достовірної та системної аналітики, яка має інформувати як про стан справ всередині компанії, так і за її межами. При цьому як було зазначено інформаційні потоки всередині клініки є дещо розбалансованими. У компанії майже відсутня загальна логіка ведення управлінської звітності та управлінські звіти за різними напрямками діяльності. Так, у клініці використовуються різні види програмних продуктів, за допомогою яких здійснюється консолідація даних її аналіз, планування. При цьому дані різних підрозділів не є згенерованими у єдиний простір, що не дозволяє побачити цілісну картинку про стан справ у клініці на конкретний момент.

Бачення трендів розвитку ринку платних медичних послуг базується виключно на тій інформації, яку має у розпорядженні менеджмент, як наслідок

власних знань та досвіду. Про те, мова про професійний рівень аналітики не йде, що є загрозою того, що певні тенденції, можливості та загрози можуть не бути розпізнаними своєчасно, що не дозволить вчасно адаптуватися та змінити управлінський фокус.

Так, проведені дослідження дозволяють говорити про те, що на даному етапі драйверами зростання виручки є лабораторна діагностика (75% респондентів), телемедицина (55%). Відповідно вже сьогодні клініка мала працювати з порівняно більш широкими можливостями лабораторної діагностики та реалізувати проект розвитку телемедицини.

У такій ситуації актуалізується потреба у повному переформатуванні або можемо говорити про створення такого інформаційного простору, який забезпечував потреби менеджменту у повному, системному та багатоаспектному забезпеченні інформаційних потреб, що безпосередньо може вплинути як на процеси прийняття, так і реалізації управлінських рішень. Фактично, говорячи про інформатизацію діяльності мова йде про стратегічний процес, який реалізується у органічній єдності прояву підпроцесів інтелектуалізації, медіатизації та технологізації бізнес-діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР»

У такій змістовній постановці процес інформатизації включає:

- *інтелектуальний* аспект, який передбачає здійснення організаційної діагностики та за її результатами формалізації меж відповідальності, які мають бути представленими системою KPI як на рівні структурних підрозділів, так і окремих працівників. Також мають бути розроблені шаблони форм звітів, які є як інформаційною основою для бізнес-аналітики, так і сформованими та структурованими даними, які є критично важливими для прийняття правильних управлінських рішень;

- аспект *технологізації* в контексті даної пропозиції пов'язаний з процесами цифровізації адміністрування та прийняття управлінських рішень. Мова йде про те, що ті результати, що будуть отримані у ході створення інформаційного концепту клініки були переведені у єдиний синхронізований

цифровий простір, де моніторинг бізнес-діяльності буде відбуватися режимі реального часу;

– аспект *медіатизації* бізнес-діяльності пов’язана безпосередньо із зовнішніми комунікаціями, які мають прояву не тільки у рекламних заходах а у більш широкому донесенні інформації до стейкхолдерів. Тобто мова йде про залученість клініки «СІТІ ДОКТОР» до різного роду соціальних проектів і суспільних ініціатив, а також просування власного концепту, який спрямований на популяризацію здорового способу життя.

Реалізація розроблено комплексу заходів може відбуватися у два способи – власними силами та на основі використання аутсорсингу. Конкретизація представлених рекомендацій представлена у табл. 3.1. Перший спосіб реалізації буде розглянутий в контексті залучення професійних суб’єктів, які б взяли на себе реалізацію відповідних функцій. Для реалізації етапів проведення аудиту та побудови єдиного інформаційного простору планується створити тимчасовий проектний офіс, який буде об’єднувати фахівців консалтингової компанії, ІТ компанії та представників менеджменту клініки «СІТІ ДОКТОР». Проектний офіс буде працювати з липня і до кінця 2022 р. Відповідно сукупні витрати на утримання проектного офісу будуть складати (табл. 3.2): витрати на утримання проектного офісу = 120 тис.грн/міс x 6 міс. + 60 = 780 тис.грн.

Якщо говорити про самостійний варіант реалізації пропозицій, то мова йде про необхідність залучення додаткового персоналу. Так, для реалізації розроблених проектних заходів необхідно залучити трьох фахівців – менеджер з комунікацій та рекламної політики, ІТ-спеціаліст, фахівець зі стратегічного та фінансового менеджменту. Сумарний фонд заробітної плати буде становити 110 тис.грн/місяць.

Деталізація витрат відповідно до розробленого плану заходів формалізовано представлена у табл. 3.2. Варто зазначити, що представлений бюджет витрат відповідно до змісту статей має відношення до поточних витрат клініки.

Таблиця 3.1 – Проектні заходи щодо удосконалення управління результативністю діяльності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР»

Напрямки	Проектні заходи	Терміни реалізації		Виконавці	
		1 спосіб	2 спосіб	1 спосіб	2 спосіб
1. Аудит	1.1 Інформаційний аудит	Липень – Вересень 2022 р.	Липень – Листопад 2022 р.	Компанія Baker Tilly Україна, Компанія Indusoft Digital Manufacturing, менеджмент Сіті Доктор	Менеджмент Сіті Доктор
	1.2 Цифровий аудит				
	1.3 Організаційний аудит				
2. Інформатизація та цифровізація управлінської діяльності та адміністрування	2.1 <i>Процеси</i> . Розробити кількісні критерії управління процесами. Визначитися із методами моніторингу та контролю за якістю процесів та результатами виконання регламентів.	Жовтень – Грудень 2022 р.	Листопад 2022 р. – Березень 2023 р.	Тимчасовий проектний офіс	Менеджмент Сіті Доктор, Компанія Indusoft Digital Manufacturing
	2.2 <i>Інформаційний простір</i> . Формування концепту єдиного інформаційного простору. Формування методів та систем бізнес-аналітики. Розробка КРІ для працівників. Розробка шаблонів систем аналітичних та управлінських звітів за процесами, відділами, продуктами, ін.				
	2.3 <i>Інформаційні системи обліку, аналізу та управління</i> . Впорядкування вибору інформаційних систем (за критерієм сумісності використання та інтеграції даних у єдиний інформаційний простір).				
	2.4 <i>Оцифрування системи бізнес-аналітики та управлінських звітів</i> .	Грудень – Лютий 2023 р.	Лютий 2022 р. – Серпень 2023 р.		
	2.5 <i>Навчання персоналу</i> .	Січень – Лютий 2023 р.	Липень - Серпень 2023 р.		
3. Активізація політики комунікацій	3.1 Розробка комунікативної стратегії клініки	Липень – Серпень 2022 р.	Липень - Листопад 2022 р.	Didgital агенція Imaris	Менеджмент Сіті Доктор
	3.2 Реалізація проектів в межах комунікативної стратегії	Жовтень 2022 р. – Лютий 2023 р.	Грудень – Березень 2023 р.		

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на реалізацію проектних заходів клінікою «СІТІ ДОКТОР»

Статті витрат	1 спосіб реалізації	2 спосіб реалізації
1. Витрати на залучення додаткового персоналу, тис.грн/місяць	0	110
витрати на заробітну плату ІТ-спеціаліста, грн/місяць	0	35
витрати на заробітну плату фахівця зі стратегічного управління, грн/місяць	0	50
витрати на фахівця з маркетингу, тис.грн/місяць	0	25
2. Витрати на реалізацію заходів із цифровізації та інформатизації управлінської діяльності	614	550
2.1 Утримання проектного офісу, тис.грн	174	0
у тому числі		
заробітна плата з нарахуваннями, тис.грн/міс	120	0
витрати на придбання основних засобів, тис.грн	60	0
2.2 Придбання програмного забезпечення	180	250
2.3 Налагодження програмного забезпечення	0	140
2.4 Навчання персоналу	80	160
3. Витрати на реалізації комунікаційної політики	570	300
3.1 Розробка комунікаційної та маркетингової стратегії	120	0
3.2 Маркетинговий та комунікаційний бюджети	450	300

Джерело: розраховано автором

Варто звернути увагу ще на одну особливість реалізації розробленого комплексу заходів, які стосуються реалізації маркетингової та комунікаційної політики. Перший спосіб реалізації розроблених пропозицій передбачає залучення професійної агенції, яка буде як безпосередньо розробляти зміст відповідних стратегій, так і займатися її реалізацією. При цьому бюджет витрат на реалізацію маркетингових та комунікаційних заходів за попередніми домовленостями є більшим майже у 1,5 рази, порівняно з тим, що планує реалізувати клініка самостійно.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту удосконалення управління результативністю ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Як вже було зазначено реалізація розробленого комплексу рекомендацій щодо удосконалення управління результативністю діяльності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР» передбачає комплекс витрат, які пов'язані із збільшенням потреби в оборотному капіталі. При цьому у розрахунках буде закладена передумова, яка передбачає плановий варіант розвитку, який розроблений менеджментом клініки «СІТІ ДОКТОР». Так, відповідно до планових показників діяльності передбачаються капіталовкладення у розширення технологічних можливостей клініки, мова йде про діагностику, операційний блок та блок інтенсивної терапії.

Одним із ключових відмінних параметрів розвитку за плановим та пропонованими альтернативними варіантами реалізації розроблених пропозицій є те, що будуть відмінними обсяги зростання чистого доходу за рахунок зростання кількості наданих послуг. Плановий варіант прийнято відповідно до даних управлінської звітності клініки «СІТІ ДОКТОР». Щодо пропозиції, які реалізуються в межах активізації рекламної та комунікаційної політики власними силами, то відповідне зростання порівняно із запланованими обсягами буде становити у 2023 – 2024 рр. по 10% щорічно. За умови реалізації комунікаційної та маркетингової політики із залученням професійної компанії щорічні темпи зростання порівняно із запланованими можуть становити до 15%.

Щодо розподілу витрат, то їх прогнозні значення представлено у табл. 3.2. Так, за даними прогнозних розрахунків, перевищення постійних витрат порівняно з плановим варіантом для 1 способу реалізації становить 6,78%, 2 спосіб реалізації – 11,55% (рис. 3.6).

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники формування прибутку та грошових потоків клініки «СІТІ ДОКТОР»

Показники	Плановий варіант			1 спосіб			2 спосіб		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Виручка від надання послуг, тис.грн	34070	37664	41901	34070	43314	48187	34070	41431	46092
2. Змінні витрати, тис.грн	13293	14696	16349	13293	16900	18801	13293	16165	17984
3. Перевищення постійних витрат, тис.грн:	х	х	х	1332	812	492	1070	1790	1630
заробітна плата	х	х	х	720	240	0	660	1220	1220
збутові витрати	х	х	х	570	450	450	300	300	300
амортизація	х	х	х	42	42	42	110	110	110
інші витрати	х	х	х	0	80	0		160	
4. Постійні витрати, тис.грн	12313	12985	13564	13645	13797	14056	13383	14775	15194
5. Собівартість послуг, тис.грн	25606	27681	29913	26938	30697	32857	26676	30940	33178
6. Операційний прибуток, тис.грн	8464	9984	11989	7132	12617	15329	7394	10490	12914
7. Чистий прибуток, тис.грн	6940	8187	9831	5848	10346	12570	6063	8602	10589
8. Грошові потоки, тис.грн	8523	9856	11574	7473	12057	14356	7756	10381	12443
9. Інвестиції на початок року, тис.грн	3400	0	0	3640	0	0	3790	0	0
10. Дисконтний множник для ставки 15%	0,870	0,756	0,658	0,870	0,756	0,658	0,870	0,756	0,658
11. Дисконтовані інвестиції на початок року, тис.грн	3400	0	0	3640	0	0	3790	0	0
12. Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	7411	7452	7610	6498	9117	9439	6744	7850	8181

Порівняно менші витрати за 1 способом реалізації пояснюються тим, що утримання проектного офісу передбачена у 2022 р. та два місяці 2023 р. При цьому додатковий персонал за 2 способом реалізації передбачено на весь прогнозований період.



Рисунок 3.6 – Показники формування постійних витрат за альтернативними варіантами розвитку клініки «СІТІ ДОКТОР»

Ситуація з постійними витратами відповідним чином відобразилося на показниках поточних витрат та прибутку. Так, поточні витрати за 2022 – 2024 рр. порівняно з плановим варіантом для 1 способу реалізації будуть більшими на 8,77%, за 2 способом реалізації – на 9,13% (рис. 3.7). Загальна величина чистого прибутку за 2022 – 2024 рр. порівняно з плановим варіантом для 1 способу реалізації будуть більшими на 15,25%, за 2 способом реалізації – на 1,19% (рис. 3.8). З точки зору ефективності інвестицій 1 спосіб реалізації пропозицій характеризується більш високими значеннями відповідних показників. Хоча різниця у значеннях показників є не суттєвою (рис. 3.9).

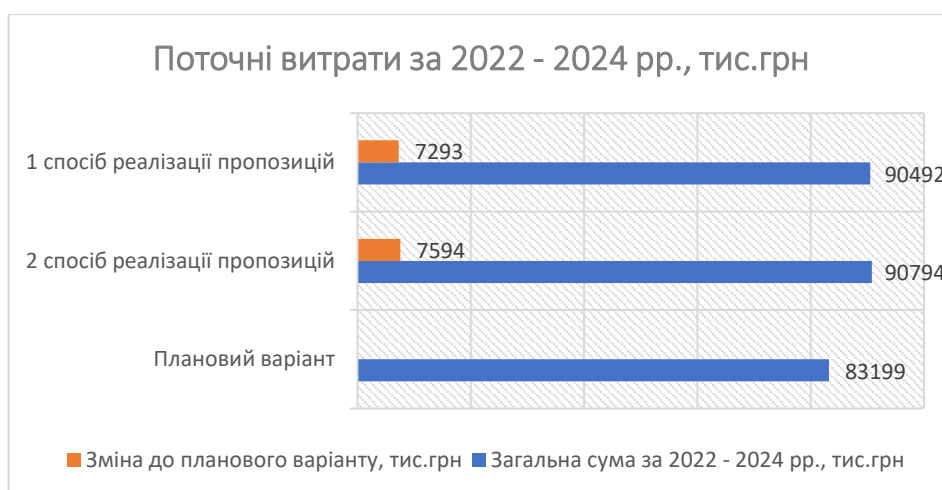


Рисунок 3.7 – Показники поточних витрат клініки «СІТІ ДОКТОР»

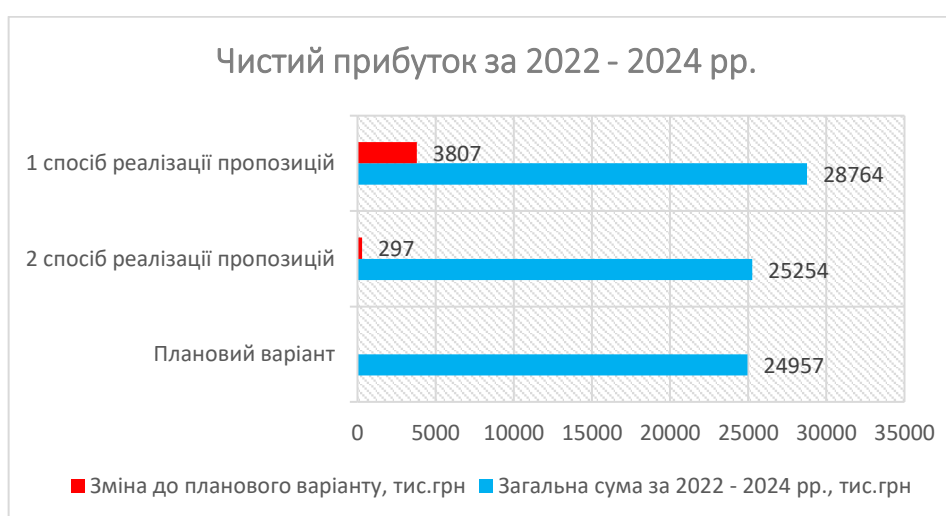


Рисунок 3.8 – Показники чистого прибутку клініки «СІТІ ДОКТОР»

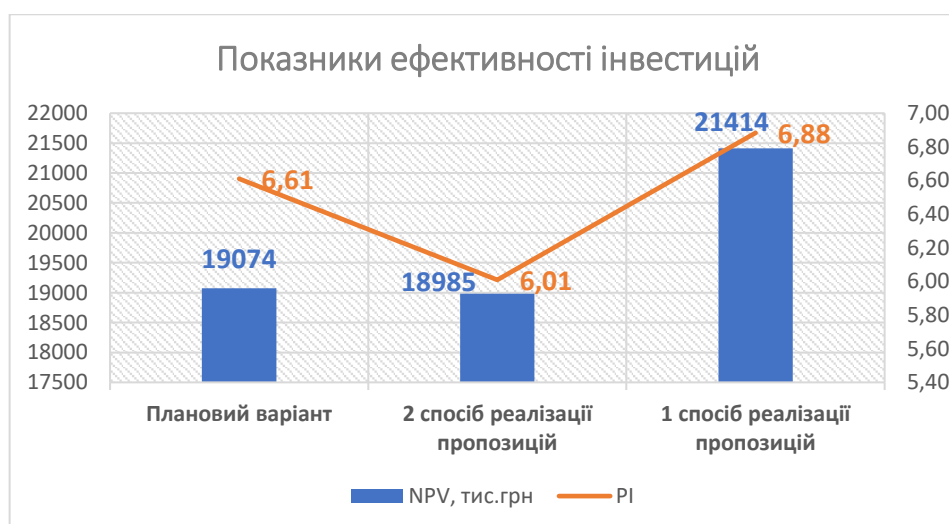


Рисунок 3.9 – Показники ефективності інвестицій клініки «СІТІ ДОКТОР»

Якщо оцінити показники рентабельності реалізації послуг, то варто зазначити, що хоча різниця у значеннях є несуттєвою, все ж таки для 1 способу реалізації пропозицій показники має більш високе значення (рис. 3.10).

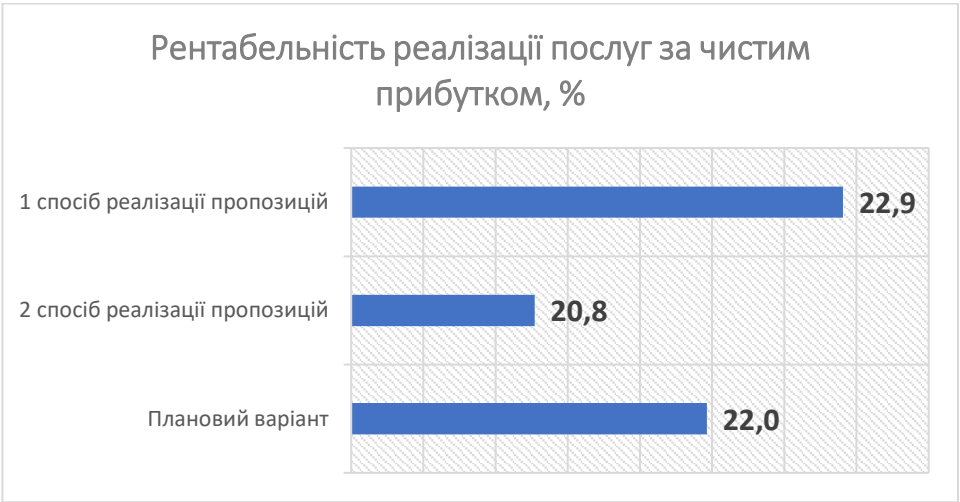


Рисунок 3.10 – Показники рентабельності реалізації послуг клініки «СІТІ ДОКТОР»

Прогнозні розрахунки щодо тенденцій змін величини доданої вартості капіталу свідчать про те, що розроблені рекомендації забезпечують більш високі значення як доданої вартості капіталу (рис. 3.11) так і внутрішньої вартості клініки (рис. 3.12).

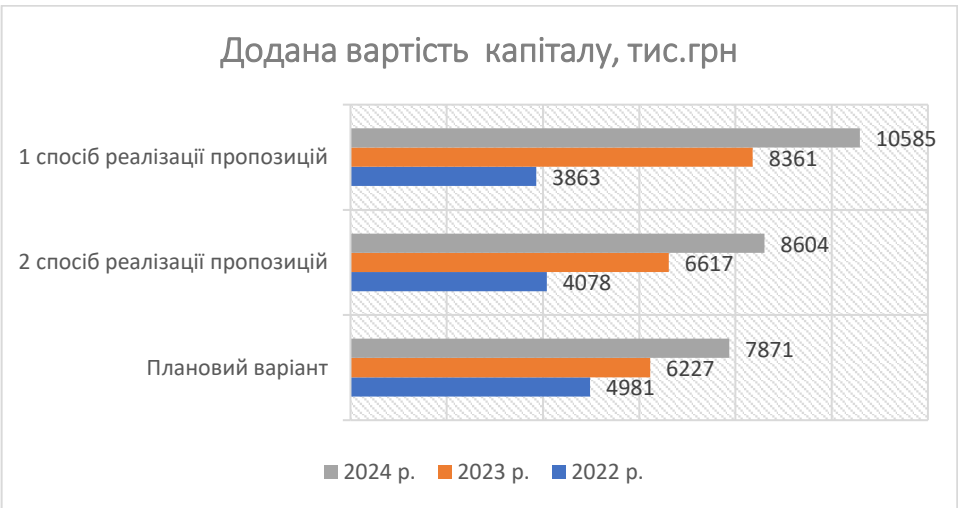


Рисунок 3.11 – Показники рентабельності реалізації послуг клініки «СІТІ ДОКТОР»

При цьому 1 спосіб реалізації є більш ефективним порівняно з 2 способом, та забезпечує більшу величину доданої вартості за 2022 – 2024 рр. на 18,18%, внутрішньої вартості – на 4,91%.

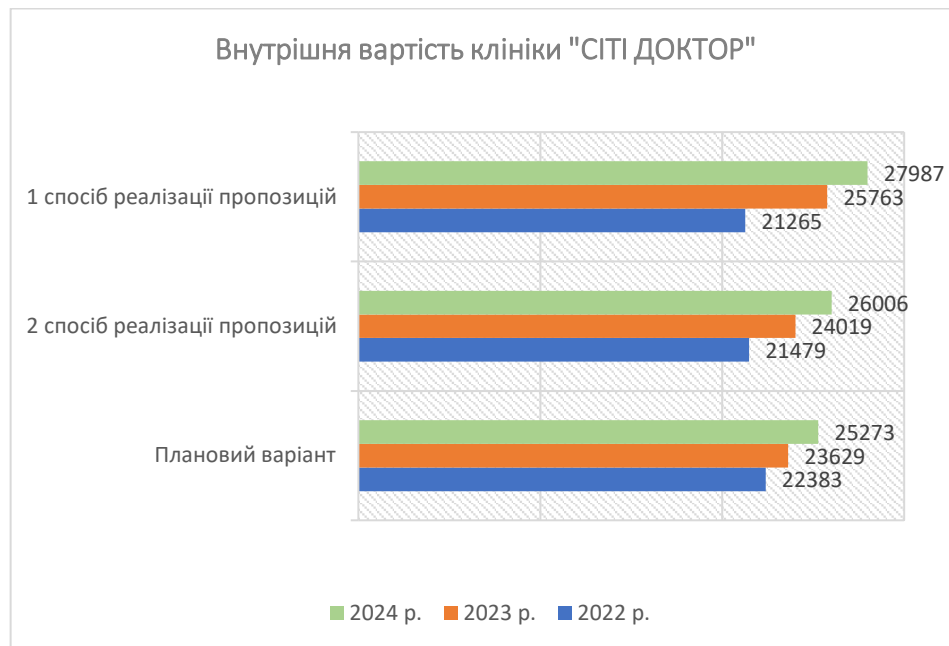


Рисунок 3.12 – Показники внутрішньої вартості клініки «СІТІ ДОКТОР»

Узагальнюючи представлені розрахунки можемо говорити про те, що реалізація розробленого комплексу заходів є більш економічно вигідним порівняно з запланованим варіантом розвитку клініки. При цьому, перший спосіб реалізації пропозицій є більш доцільним порівняно з варіантом, коли клініка самостійно реалізує проекти.

За відсутності даних щодо прогнозування рівня конкурентоспроможності клініки «СІТІ ДОКТОР», можемо визначити низку ефектів якісного характеру, які може отримати клініка за умови впровадження пропонованого комплексу заходів незалежно від вибору способу їх реалізації (рис. 3.13).

Основні технологічні ефекти пов'язані із формалізацією бізнес-процесів та можливістю їх оптимізації, що може забезпечити і економічні ефекти; реалізація принципів збалансованого управління та цифровізація процесів адміністрування бізнесом клініки.

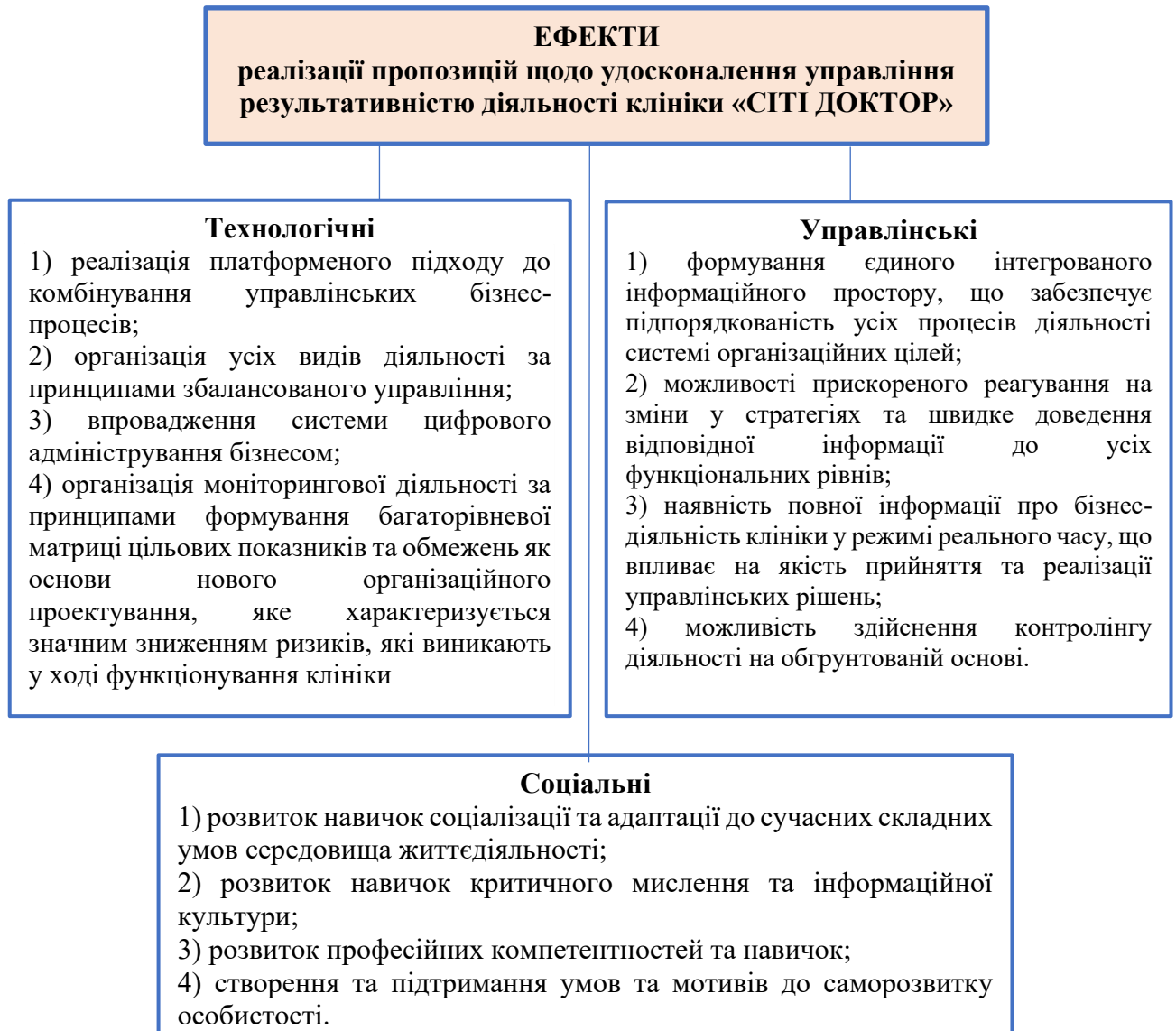


Рисунок 3.13 – Основні ефекти від реалізації удосконалень управління результативністю діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР»

Щодо управлінських ефектів, то ключовими є формування єдиного синхронізованого інформаційного простору, що забезпечить більш високий рівень адаптації та реалізації проактивної поведінки.

3.3 Організаційні та соціальні ефекти розвитку ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Реалізацію соціальної складової діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР» розглянемо в таких аспектах як пацієнт, лікарі, суспільство. Така логіка дозволяє сформулювати певні ціннісні засади для функціонування клініки, які були систематизовані на основі аналізу різних практик побудови соціально-відповідальної клініки. Узагальнено такі ціннісні орієнтації представлено на рис. 3.14.

Служіння пацієнту:

сприйняття пацієнта та його родини як партнера у ході лікування;
 постійне щире бажання допомогти пацієнту;
 забезпечення пацієнтам доступу до інформації про характер, діагностування та лікування захворювань, сприяння пацієнтам у їх намірах бути інформованими учасниками у прийнятті рішень, що стосуються їх здоров'я та добробут;
 правдивість та щирість у всьому, що ми робимо;
 перевищення очікувань пацієнтів та їх родини.

Якість понад усе:

безперервна спрямованість до ідеальної якості послуг;
 постійне удосконалення усіх процесів, що забезпечують якість: професійна майстерність, якість обслуговування, майстерність технологій, якість менеджменту;
 постійна спрямованість на досягнення високих результатів у тому, щоб ти не робив; вимірювання, моніторинг та звітність відносно послуг та стандартів якості, задоволення пацієнтів, порівняння з найкращими.

Командна робота:

взаємодія учасників процесу у ході надання допомоги пацієнту як команди високопрофесійних фахівців та відданих співробітників, що розділяють положення корпоративної культури;
 спільна робота у дусі співпраці, активної участі кожного, а також заохочення різних ініціатив;
 реалізація принципу наступності при лікуванні пацієнтів;
 постійна зацікавленість у професійному розвитку кожного співробітника;
 формування та підтримка тісних робочих стосунків у колективі клініки та з партнерами та іншими суспільними організаціями;

Рисунок 3.14 – Ціннісні засади функціонування клініки

Дотримання таких ціннісних засад передбачає реалізацію комплексу заходів, зміст яких полягає у:

для персоналу клініки «СІТІ ДОКТОР»:

- розвитку комфортних умов для роботи персоналу клініки;
- підтримання корпоративного духу створення сприятливої психоемоційної обстановки, що забезпечує відчуття кожного працюючого як члена єдиної команди однодумців та партнерів;
- забезпечення соціального пакету працівників клініки, який передбачає не тільки фінансування потреб у забезпеченні фізичного здоров'я, а і їх професійного розвитку;

для пацієнтів:

- розвиток спеціального пакету безкоштовних послуг для соціально незахищених верств населення;
- розробка та пропонування різних видів пактів послуг для постійних клієнтів з відповідними ціновими преференціями;
- розширення функціоналу мобільного додатку *CitiDoctor*, що передбачає створення більш широкого спектру можливостей для отримання корисних та безкоштовних послуг для діючих та потенційних пацієнтів клініки «СІТІ ДОКТОР»;

для суспільства:

- популяризація здорового способу життя через активізацію діяльності у соціальних мережах;
- ініціація власних проектів соціальної спрямованості на будь-яку актуальну тематику;
- участь у реалізації громадських проектів локально рівня.

На даний момент компанія витрачає близька 300 тис.грн. на рік на заході соціально-відповідального бізнесу, які в основному стосуються або персоналу клініки, або реалізації безкоштовних спеціальних програм для пацієнтів. Не зважаючи на реалізацію соціальної місії, що пов'язана із забезпеченням здоров'я людини, варто говорити про доцільність реалізації повноцінної політики імпаکت

інвестування, яка сьогодні здатна забезпечувати реальні соціальні значущі ефекти.

У одному із звітів компанії *PricewaterhouseCoopers* представлено рівняння регресії, відповідно до якого можна розрахувати темпи зростання бюджету витрат на реалізацію проектів соціальної відповідальності для бізнес-організацій (табл. 3. 4).

Таблиця 3.4 – Показники рівняння регресії для оцінювання темпів змін бюджету КСВ в залежності від параметрів розвитку бізнесу

Feature	Coefficient
Темп зростання обсягів реалізації (X1)	1.217
Темп зростання комунікаційного та рекламного бюджету (X2)	0.487
Темп зростання бюджету витрат на організаційний розвиток та покращення (X3)	0.092
Темп зростання капіталовкладень (X6)	0.025
Темп зростання витрат на капітал (X4)	- 0.017
Темп зростання витрат на адміністрування та управління (X5)	- 0.036
Параметри моделі	$\alpha = 0.05$ $R^2 = 0.63$
$y = -0.984 + 1.217x_1 + 0.487x_2 + 0.092x_3 - 0.017x_4 - 0.036x_5 + 0.025x_6$	

Відповідно даного рівняння, було розраховано темпи зростання витрат, які можуть бути актуальними для клініки «СІТІ ДОКТОР», за умови розвитку за представленими альтернативними варіантами (рис. 3.15). Так, у 2022 р. за умови діяльності в межах запланованого сценарію бюджет витрат на КСВ може бути збільшений на 2% порівняно з 2021 р. за першим способом реалізації розроблених пропозицій темпи зростання можуть становити 5,89, за другим варіантом – 3,89. Якщо характеризувати бюджети на КСВ у вартісному вимірюванні, то за плановим сценарієм це може становити 350 тис.грн, за першим способом реалізації пропозицій – 1680 тис.грн, за другим способом – 992 тис.грн.

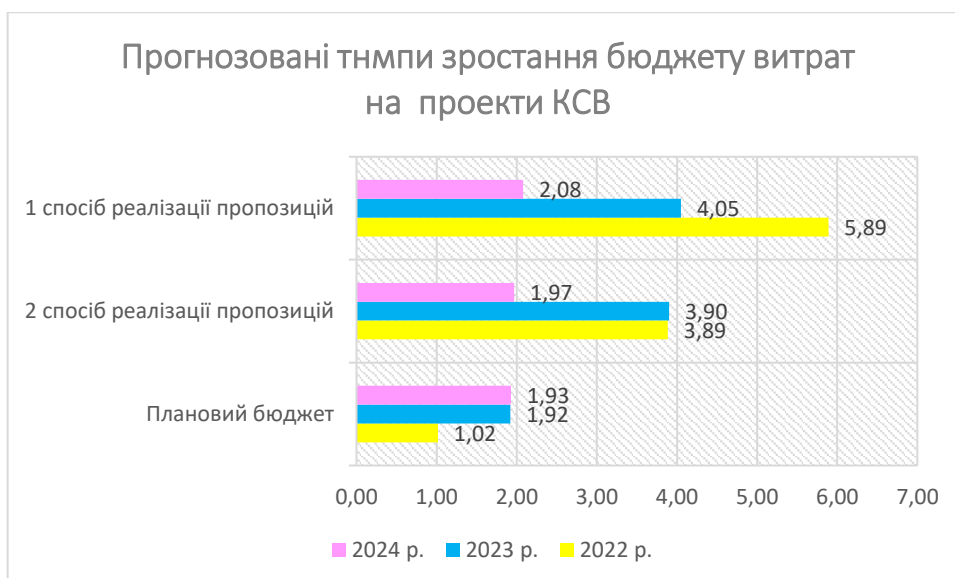


Рисунок 3.15 – Прогнозні темпи зростання бюджету витрат на проекти КСВ за різними параметрами розвитку клініки «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: розраховано автором

За таких прогнозованих даних щодо бюджету КСВ може бути реалізовано комплекс запропонованих заходів щодо розвитку соціально-відповідального бізнесу.

В цілому, можемо зробити висновок, що удосконалення управління результативністю діяльності медичної клініки «СІТІ ДОКТОР» може забезпечити досить високі фінансово-економічні результати на фоні стійкості розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами узагальнення теоретичного доробку щодо управління результативністю діяльності медичного закладу можна зробити такі змістовні узагальнення:

1. На основі узагальнення наукових джерел зроблено висновок що результативність характеризує міру досягнення цільової діяльності підприємства. Наслідки економічної діяльності визначаються як економічні результати діяльності підприємства. А управління діяльністю організації є неможливим і відриві від цілей розвитку.

2. Результативність функціонування медичних закладів є відмінною категорією від результативності комерційної організації. Це пов'язано із пріоритетністю цільової діяльності медичних закладів, яка орієнтована переважно на забезпечення соціальних потреб.

4. Дослідження проблематики кваліфікаційної магістерської роботи було зроблено за матеріалами медичного центру ТОВ «СІТІ ДОКТОР», яке є новим концептом розвитку приватної медицини в Україні. Досліджувана клініка є хірургічним центром повного циклу, що оснащений сучасним операційним блоком, має у своєму складі інтенсивну терапію, цілодобовий стаціонар, реабілітацію та діагностику, тобто усе під одним дахом. У клініці працює 134 особи, серед яких майже половина це досвідчені лікарі з найвищим рівнем кваліфікації та професійних компетенцій. Бізнес-діяльність клініки можна характеризувати як клієнтоорієнтовану, тобто такою, яка спрямована на забезпечення здоров'я пацієнтів без компромісів. Ключовими факторами успіху клініки «СІТІ ДОКТОР» є забезпечення комфорту та безболісності, безпечності та швидкого та стабільного результату. Такі параметри для клієнта забезпечуються на основі наявного ресурсного потенціалу, який представляє собою сукупність техніко-технологічних засобів та висококваліфікованих спеціалістів.

5. Логіка дослідження управління результативністю діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР» була зроблена за двома критеріями – конкурентоспроможності та вартості бізнесу. Щодо конкурентоспроможності то варто зазначити, що клініка «СІТІ ДОКТОР» є порівняно новим гравцем ринку приватних медичних послуг при цьому у різних рейтингах займає лідируючі позиції. Однією з ключових конкурентних переваг клініки є широкий діапазон пропонованих послуг, які протягом 2018 – 2021 рр. характеризуються зростаючою динамікою. Так, середньорічний темп зростання чистого доходу протягом 2018 – 2021 рр. становив 1,36. Найбільш високими темпи зростання були характерними для УЗД та ендоскопії, а також лабораторних послуг, що пов'язано з перш за все із розвитком глобальної пандемії COVID-19. Динаміка змін чистого доходу зумовила зміни і у його структурі. Так, частка лабораторних послуг зросла з 13,3% у 2017 р. до 18% у 2021 р. Стабільною є частка пластичної хірургії, онкології та хіміотерапії (відповідно 11,1% та 12,4%). Майже втричі зросла частка реабілітації з 2,4% до 6,4%. Це пояснюється збільшенням попиту на послуги постковідної реабілітації, які залишаються стабільно високими і на даний момент. Результати рейтингування клінік за оцінками споживачів, що представлені на офіційному медичному сайті у мережі Інтернет, досліджувана клініка «СІТІ ДОКТОР» має найбільш високі оцінки 4,85. У даному рейтингу такі ж оцінки є характерними для клініки Ексімер, при цьому дані оцінки є максимальними. За даними сайту Bookimed, який опублікував рейтинг хірургічних клінік, досліджувана клініка «СІТІ ДОКТОР» також має високі оцінки (4,9). За результатами оцінювання конкурентоспроможності клініки на основі даних її управлінської звітності визначено, що узагальнюючий показник конкурентоспроможності становить 8,67. Найбільш високими є показники якості послуг (8,78) та іміджу і репутації клініки (8,76). Найменшими - професійність персоналу (8,52) та адміністрування (8,55). При цьому варто відмітити, що в цілому оцінки є дуже високими. Якщо порівняти показники конкурентоспроможності усіх досліджуваних компаній, то варто зазначити, що клініка «СІТІ ДОКТОР» займає другу рейтингову позицію зі значенням

показника 8,67, поступаючись лише медичній клініці «ОН Клінік» (8,81). Якщо проаналізувати фактори формування узагальнюючого показника конкурентоспроможності порівняно з клініками конкурентами, то варто зазначити, що за такими параметрами як адміністрування та професійність персоналу «СІТІ ДОКТОР» має найбільш високі значення індикаторів (відповідно, 8,55 та 8,52).

6. Результати оцінювання внутрішньої вартості бізнесу «СІТІ ДОКТОР» свідчать про її зростаючу динаміку. Так у 2021 р. порівняно з 2020 р. відповідний показник збільшився на 25%, а порівняно з 2018 р. – у 2,37 рази. Про позитивну динаміку розвитку та високий рівень управлінської результативності клініки «СІТІ ДОКТОР» свідчить той факт, що протягом 2018 – 2021 рр. відбуваються суттєві зміни у структурі внутрішньої вартості бізнесу, що пов'язані із зменшенням частки ресурсного фактору – балансової вартості чистих активів, на користь зростання доданої вартості бізнесу. Так, якщо у 2018 р. частка доданої вартості у структурі внутрішньої вартості клініки «СІТІ ДОКТОР» становила 6,8%, то у 2021 р. цей показник збільшився майже у 3 рази і сягнув 21,8%.

7. Результати аналізу потенціалу забезпечення управлінської результативності діяльності клініки зроблено за такими напрямками: персонал; інформаційні ресурси; фінансово-інвестиційні ресурси; техніко-технологічна база; маркетингові, комунікаційні та репутаційні ресурси. Щодо персоналу, то відповідно до оцінок, які представлені в межах оцінювання конкурентоспроможності в аспекті професійності персоналу клініка «СІТІ ДОКТОР» має один з найбільш високих показників серед конкурентів. За результатами аналізу відгуків клієнтів переважна більшість лікарів мають оцінки від 4,85 до 5,0 балів. Щодо інформаційних ресурсів, то у ході зібрання інформації для написання кваліфікаційної магістерської роботи було виявлено низку проблем, які пов'язані з тим, що у компанії є відсутньою цілісна та системна інформація щодо її бізнес-діяльності. Дані представлені на різних носіях та у різних відділах, вони не є систематизованими, структурованими та такими, що можуть одразу бути використані для чіткого представлення ситуації у клініці.

Враховуючи наявні технічні та технологічні ресурси доцільно говорити про необхідність побудови постійно діючої системи бізнес-аналітики у режимі реального часу. Щодо фінансових ресурсів, то інвестиційна діяльність фінансується за рахунок тільки власного капіталу, основним джерелом якого є чистий прибуток. Щодо поточної діяльності, то частка поточних зобов'язань у структурі капіталу становить більше 30%. Результати аналізу комунікаційно-маркетингових ресурсів клініки «СІТІ ДОКТОР» на основі усереднених даних маркетингової діджитал агенції *Imaris* дозволяють зробити висновок, що клініка «СІТІ ДОКТОР» хоча і має оцінки узагальнюючого індексу комунікаційної та PR-активності вище середнього рівня (серед 76 приватних медичних клінік), все ж таки варто зазначити, що відповідний показник є меншим порівняно з основними конкурентами «СІТІ ДОКТОР», які надають аналогічний спектр послуг.

8. З різного роду публікацій про діяльність комерційних клінік протягом 2020 – 2021 рр., дозволив виділити ключові навички, які є актуальними для того, щоб не про сто функціонувати, а успішно розвиватися. Такими навичками визначено здатність бачити тренди, швидко адаптуватися до ситуації, швидко змінювати фокуси та бути антикрихким. Враховуючи результати проведеної управлінської діагностики та визначені організаційні характеристики дозволили дійти висновку про доцільність переформатування або можемо говорити про створення такого інформаційного простору, який забезпечував потреби менеджменту у повному, системному та багатоаспектному забезпеченні інформаційних потреб, що безпосередньо може вплинути як на процеси прийняття, так і реалізації управлінських рішень. Фактично, говорячи про інформатизацію діяльності мова йде про стратегічний процес, який реалізується у органічній єдності прояву підпроцесів інтелектуалізації, медіатизації та технологізації бізнес-діяльності клініки «СІТІ ДОКТОР». Реалізація розроблено комплексу заходів може відбуватися у два способи – власними силами та на основі використання аутсорсингу.

9. За результатами оцінювання альтернативних способів реалізації пропозицій та їх порівняння із показниками, запланованими менеджментом клініки «СІТІ ДОКТОР» зроблено висновок, що перший спосіб реалізації розробленого комплексу заходів з економічної точки зору є більш привабливим. Так, загальна величина чистого прибутку за 2022 – 2024 рр. порівняно з плановим варіантом для 1 способу реалізації будуть більшими на 15,25%, за 2 способом реалізації – на 1,19%. З точки зору ефективності інвестицій 1 спосіб реалізації пропозицій характеризується більш високими значеннями відповідних показників. Хоча різниця у значеннях показників є не суттєвою. 1 спосіб реалізації порівняно з 2 способом забезпечує більшу величину доданої вартості за 2022 – 2024 рр. на 18,18%, внутрішньої вартості – на 4,91%. Узагальнюючи представлені розрахунки можемо говорити про те, що реалізація розробленого комплексу заходів є більш економічно вигідним порівняно з запланованим варіантом розвитку клініки. При цьому, перший спосіб реалізації пропозицій є більш доцільним порівняно з варіантом, коли клініка самостійно реалізує проекти.

10. На основі прогнозованих параметрів розвитку клініки та базуючись на рівнянні регресії компанії *PricewaterhouseCoopers*, що дозволяє розрахувати оптимальні темпи зростання бюджету на КСВ було визначено, що за умови реалізації управління результативністю клініки «СІТІ ДОКТОР» за планом менеджменту, зростання бюджету на КСВ може становити 2% у 2022 р. порівняно з 2021 р. При цьому за першим способом реалізації розроблених пропозицій темпи зростання можуть становити 5,89, за другим варіантом – 3,89. Якщо характеризувати бюджети на КСВ у вартісному вимірюванні, то за плановим сценарієм це може становити 350 тис.грн, за першим способом реалізації пропозицій – 1680 тис.грн, за другим способом – 992 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону здоров'я громадян». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Закон України «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3612-17>
3. Арич М.І. Економічні результати діяльності підприємств: сутність та характеристика складових. *Економіка сьогодення: актуальні питання і інноваційні аспекти*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 квітня 2013 р. К.: Київський економічний науковий центр, 2013. Ч.1. С. 129–131.
4. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Я. Базилінська. – К. : Центр учб. літ., 2009. – 328 с.
5. Борщ В.І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, Том 19, Вип. 1 (44). 2020. С. 140-159.
6. Бочкарева Е. І. Методичні підходи до оцінювання економічних результатів на підприємствах малого бізнесу. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 1. С. 156-164.
7. Вигери П., Смит С., Багаи М. Рост бизнеса под увеличительным стеклом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 412 с.
8. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты: Монография / Д. Л. Волков – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 320 с.
9. Гонтарева И. В. Системная эффективность предприятия: сущность, факторы, структура. Москва-Киров: ВСЭИ, 2018. 152 с.

10. Грабовський В.А., Клименко П.М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 3. С. 136-142.
11. Гранди Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании. М.: Эксмо, 2007. 288 с.
12. Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (Дата звернення: 15.04.2022).
13. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография. М.: ИНФРА-М, 2008. 319 с.
14. Жемчугов АМ. Система показателей эффективности. Целевые показатели и показатели состояния. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2014. № 7 (35). С. 3-8.
15. Иванов А.А., Шевченко С.Ю Многокритериальная оценка концепций измерения результативности в управлении предприятием. *Вестник ЮУрГУ. Экономика и менеджмент*. 2014. Т.8. С. 66-75.
16. Иванов А.А., Шевченко С.Ю. Система оценочных показателей стратегического и оперативного контроллинга. *Известия Ур ГЭУ*. 2014. № 3 (53). С. 25-31.
17. Іринчина І. Економічний аналіз як інструмент трансформації формату діяльності медичних установ. *Економічний аналіз*, Том 30, № 1, Ч. 2. 2020. С. 53-59.
18. Іщенко М.І. Модель оцінки ресурсного забезпечення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 220-228.
19. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf (Дата звернення: 01.05.2021 р.)

20. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз об'єктів господарювання: монографія / Л.А. Лахтіонова. Київ: КНЕУ. 2011. 387 с
21. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
22. Назарко С.О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*, № 1. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>. (Дата звернення: 27.04.2022)
23. Науковий Менеджмент в медицині. URL: <http://angioveritas.com/innovatsiji/naukovo-innovatsijnyj-menedzhment>. (Дата звернення: 24.04.2022)
24. Низовкина Н.Г. Экономическое измерение результата: экономическая метрология. М.: [LAP LAMBERT Academic Publishing](http://www.lap-publishing.com), 2011. URL: <https://www.lap-publishing.com> (Дата звернення: 01.05.2021 р.)
25. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. М.: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
26. Нильс-Горан Ольве Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2004. 304 с.
27. Нусінов В. Я., Темченко А.Г., Кругла Н.М., Нусінова О.В. Оцінка економічних результатів діяльності гірничо-збагачувальних підприємств : Монографія. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2007. 188 с.
28. Олексюк О. І. Економіка результативності підприємства: Монографія/ К.: КНЕУ, 2008. 262 с.
29. Питерс Т., Уотерман Р.В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986. 424 с.

30. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. *Методы таксономии и факторного анализа. Статистика*, 2006. №8. 151 с.
31. Продовження медичної реформи: що зміниться у 2019 році? URL: <http://yur-gazeta.com/prodovzhennya-medichnoyi-reformi-shcho-zminitsya-u-2019-roci.html>. (Дата звернення: 18.04.2022).
32. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 275-285.
33. Саликов Ю. А. Системно-функциональные факторы развития современного менеджмента и его инструментария: монография. Воронеж: Научная книга, 2018. 324 с.
34. Сіті Доктор. Офіційний сайт. URL:
35. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: Учебное пособие. Москва. ГУ ВШЭ, 2000. 504 с.
36. Томпсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: [William Collins](#), 2015. 592 с
37. Турило А. М. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 35-44.
38. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. М.: Дело, 2000. 843 с.
39. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерения эффективности как важный элемент менеджмента. М.: ООО «Баланс Бизнес Бук», 2004. 288 с.
40. Цемашко Ю. С. Економічні результати діяльності підприємства *Молодий вчений: науковий журнал*. 2016. № 12 (39). С. 919-922.
41. Цемашко Ю. С. Цільовий підхід до визначення економічних результатів діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво : Зб. наук. праць*. 2016. Вип. 36-37. С. 187-196.
42. Чаран Р. Рост ради прибыли: десять инструментов повседневной практики менеджмента. М.: Вильямс, 2006. 524 с.

43. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 448 с.
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
45. Юринець З.В., Петрух О.А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 116–121.
46. Янчак Я. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграційних процесів у охороні здоров'я. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2017. № 876. С. 227-235.
47. Djellal F. Measuring and improving productivity in services: issues, strategies and challenges. UK.: Edward Elgar, 2008. 286 p.
48. Scott D. Sink, Thomas C. Tuttle Planning and Measurement in Your Organization of the Future. Industrial Engineering and Management Press, 1989. 331 p.
49. Tangen S. Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems. Doctoral Thesis. Stockholm: Royal Institute of Technology, 2004. 234 p.
50. You Control. Офіційний сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua>
51. Glick H. A. et al. Economic evaluation in clinical trials. OUP Oxford, 2014.
52. Tarricone R. et al. Improving the methods for the economic evaluation of medical devices. *Health Economics*. 2017. Т. 26. №. S1. С. 70-92.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Показники чистого доходу за видами послуг ТОВ «СІТІ
ДОКТОР»

Види послуг	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Загальна величина чистого доходу, тис.грн	12580	16159	24003	31128
<i>у тому числі</i>				
– ортопедія і травматологія	912	1044	1196	983
– оториноларингологія та поновлення слуху	569	670	716	784
– гінекологія	540	644	515	791
– лапароскопічна хірургія	1241	1812	2187	2834
– хірургія та проктологія	1101	1710	2154	3015
– пластична хірургія	1289	2195	2980	3441
– онкологія та хіміотерапія	1404	1597	3250	3864
– гематологія та онкогематологія	270	298	348	344
– ендокринна хірургія	611	752	471	657
– судинна хірургія	569	576	302	627
– нейрохірургія	430	376	383	1076
– гастроентерологія	413	412	372	929
– кардіологія	582	487	620	1104
– реабілітація	296	519	1256	1991
– повне обстеження організму	238	218	229	439
– узд та ендоскопія	450	553	2186	2660
– лабораторія	1667	2297	4836	5588

Таблиця А.2 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СІТІ
ДОКТОР», тис.грн

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Чистий дохід	12580	16159	24003	31128
2. Прибуток від операційної діяльності	2679	3598	6937	8145
3. Платежі за користування позиковими коштами	245	156	87	123
4. Чистий прибуток	1996	2823	5617	6578
5. Активи	14854	19484	21927	25973
6. Власний капітал	8764	10521	13376	17402
7. Позикові кошти	6090	8963	8552	8571
<i>у тому числі</i>				
платні позикові джерела	756	564	484	232
8. Необоротні активи	7828	11379	12564	14779
9. Оборотні активи	7026	8105	9363	11194
10. Запаси	2963	3964	4797	5250
11. Поточні витрати	9901	12561	17066	22983