

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

***Інститут бізнес-освіти*
Кафедра міжнародного менеджменту**

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

Освітньо-професійна програма **8E06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони
здоров'я)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **Формування конкурентної стратегії розвитку медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»)**

Здобувача **Максимової Вікторії Віталіївни**

(Прізвище, ім'я, по батькові)(підпис)

Науковий керівник **кандидат економічних наук, доцент**

(науковий ступінь, учене звання)

Н.П. Москалюк

(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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Максимовій Вікторії Віталіївні

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Формування конкурентної стратегії розвитку медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету" 16 " грудня _____ 2021 р. №1905-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів науковому
керівникові

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

(назва, термін подання – до 24.01.22)

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ

(назва, термін подання - до 21.02.22)

**РОЗДІЛ 3 ОБІРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ
«ЛДЦ «КІНДЕРЛЕНД»**

(назва, термін подання – до 21.03.22)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до 16.05.22)

Об'єкт дослідження:	процеси стратегічного розвитку медичного закладу
Предмет дослідження:	є сукупність теоретико – методичних і прикладних питань розроблення та реалізації конкурентної стратегії розвитку медичного закладу.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	є розробка та економічне обґрунтування заходів конкурентної стратегії розвитку
	ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» на ринку медичних послуг.

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

У розділі 1. Дослідити сутнісні характеристики стратегії розвитку медичного закладу. Узагальнити підходи до класифікації видів стратегії розвитку підприємства; визначено ефективні бізнес-моделі на ринку медичних послуг. Вивчити методологічні інструменти розробки конкурентних стратегій розвитку підприємств

У розділі 2. Дослідити сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг. Здійснити оцінку зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». Представити загальну характеристику діяльності медичного закладу, оцінку його системи управління та конкурентоспроможності.

У розділі 3. Обґрунтувати вибір альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу. Здійснити оцінку ефективності та ризиків конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». Обґрунтувати заходи імплементації соціальної відповідальності у конкурентну стратегію розвитку медичного закладу.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Москалюк Н.П.
(прізвище, ініціали)

" 24" грудня 2021_ р.

**Завдання одержав
здобувач** _____
(підпис)

Максімова В.В.
(прізвище, ініціали)

" 24" грудня 2021_ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 19 таблиць, 35 рисунків, список літератури з 61 найменування.

Формування конкурентної стратегії розвитку медичного закладу (на прикладі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»)

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку медичного закладу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико - методичних і прикладних питань розроблення та реалізації конкурентної стратегії розвитку медичного закладу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - розробка та економічне обґрунтування заходів конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» на ринку медичних послуг.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутнісні характеристики стратегії розвитку медичного закладу;
- узагальнити підходи до класифікації видів стратегії розвитку підприємства; визначено ефективні бізнес-моделі на ринку медичних послуг;
- вивчити методологічні інструменти розробки конкурентних стратегій розвитку підприємств;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг;
- здійснити оцінку зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»;
- представити загальну характеристику діяльності медичного закладу та оцінку її конкурентоспроможності;
- оцінити існуючу систему управління та операційні процеси;
- обґрунтувати вибір альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу;
- здійснити оцінку ефективності та ризиків конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»;
- здійснити імплементацію соціальної відповідальності у конкурентну стратегію розвитку медичного закладу.

Практичне значення отриманих результатів. У роботі проаналізовано результати господарської діяльності медичного закладу та визначено основні аспекти існуючої стратегії розвитку. Враховуючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» розроблено заходи конкурентної стратегії його розвитку як сучасного медичного закладу.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021-2022.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: конкурентна стратегія розвитку, бізнес-модель медичного закладу, соціальна відповідальність медичного закладу.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки Навчально-наукового Інституту бізнес-освіти
освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»

Максімової В.В.

на тему: **Формування конкурентної стратегії розвитку медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»)**

1. Актуальність теми: Метою проведення реформ в системі охорони здоров'я в Україні є побудова конкурентоздатної галузі медицини, здатної забезпечувати надання якісних медичних послуг пацієнтам. У зв'язку з цим, формування конкурентної стратегії розвитку медичних закладів є важливим та актуальним напрямом дослідження.

2. Що є позитивного в роботі: розкрито сутність категорії стратегії розвитку медичного закладу, класифіковано її види, виділено та охарактеризовано бізнес-моделі розвитку медичних закладів, визначено глобалізаційні тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг. Робота написана на матеріалах медичного закладу ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: проаналізована діяльність медичного закладу ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» та визначена конкурентна диспозиція його на ринку медичних послуг м. Києва, розкрито особливості організаційно-управлінської структури медичного закладу. Автор проводить оцінку діючої стратегії розвитку на ринку медичних послуг.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: полягає в обґрунтуванні двох альтернативних варіантів запровадження конкурентної стратегії розвитку, а саме шляхом розробки і впровадження мобільного додатку для пацієнтів та формування портфеля інноваційних медичних послуг за рахунок впровадження телемедицини. Автором обґрунтовано управлінські рішення щодо вибору конкурентної стратегії розвитку та оцінці ефективності його альтернативних варіантів.

5. Наявність недоліків: авторові варто було приділити більше уваги компаративному аналізу позицій найближчих конкурентів, які працюють на ринку в даному регіоні.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: Тема кваліфікаційної магістерської роботи розкрита повно, на високому рівні, відповідно до вимог, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент

(посада, вчене звання, вчений ступінь)

Москалюк Н.П.

(підпис)

“ 10” червня 2022 р.

Зовнішня рецензія



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «КІНДЕРЛЕНД»
Місцезнаходження: 02002, м. Київ, вул. Раїси Окіпної, 8Б
Місцепровадження господарської діяльності: м. Київ, проспект Петра
Григоренка, 22/20; Кисво-Святошинський р-н, с. Софіївська Борщагівка,
вул. Академіка Шалімова, буд. 90
Код ЄДРПОУ: 41555668
тел.: +380 (44) 220-36-03, www.adonis-o.com.ua

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки Інституту бізнес-освіти КНЕУ освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»

Максімової Вікторії Віталіївни на тему:

«Формування конкурентної стратегії розвитку медичного закладу (на прикладі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»)»

Сучасні виклики, пов'язані з військовим станом в Україні, в зв'язку з воєнною агресією Російської Федерації, реформуванням системи охорони здоров'я в Україні та світовою пандемією COVID-19, спонукають підприємства медичної галузі до пошуку оптимальних шляхів розвитку і формуванням нових конкурентних стратегій розвитку медичних закладів. Це обумовлює актуальність досліджуваної теми магістерської роботи.

Автором досліджено як теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку медичного закладу, так і прикладні аспекти її розробки для ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд», яке надає багатопрофільні медичні послуги. Проведено комплексну діагностику діяльності даної лікарні, охарактеризовано її ресурсний потенціал, здійснено SWOT-аналіз і визначено сильні та слабкі сторони діючої стратегії медичного закладу.

Практична значимість роботи полягає у можливості застосування розробленої та альтернативно оціненої стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» з метою підвищення її конкурентоспроможності.

До наукової новизни слід віднести проведений систематизований аналіз господарсько-економічної діяльності медичного закладу, визначення його конкурентних переваг. Аналіз даних є глибоким, достовірним та корелюється із фактичними даними діяльності медичного закладу ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

Висновки і рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» для подальшого впровадження розробленої конкурентної стратегії розвитку лікувально-діагностичного центру.

Тема кваліфікаційної магістерської роботи розкрита повно, у відповідності до нормативних вимог, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед Екзаменаційною Комісією з оцінкою відмінно.

РЕЦЕНЗЕНТ:

Директор
ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»



Гирін В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	6
1.1. Сутність характеристики стратегії розвитку медичного закладу	6
1.2. Класифікація видів стратегії розвитку підприємства та бізнес-моделей на ринку медичних послуг	14
1.3. Методологічні інструменти розробки конкурентних стратегій розвитку підприємств	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»	31
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг	31
2.2. Оцінка зовнішнього середовища діяльності медичного закладу	39
2.3. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» та оцінка його конкурентоспроможності	49
2.4. Оцінка системи управління та операційних процесів	60
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛДЦ «КІНДЕРЛЕНД»	64
3.1. Обґрунтування альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу	64
3.2. Оцінка ефективності конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»	71
3.3. Оцінка ризиків стратегії розвитку медичного закладу та їх мінімізація	76
3.4. Імплементація соціальної відповідальності у конкурентну стратегію розвитку медичного закладу	85
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Сьогодні у науковій та підприємницькій спільноті для характеристики реалій сучасного бізнес-середовища використовують акронім BANI, який складається з перших літер відповідних англomовних слів, що означають крихкість, неспокійність, нелінійність і незбагненність. Крім цього, із поширенням пандемії COVID-19 у бізнес-термінології все частіше почало використовуватись словосполучення «чорний лебідь», яке характеризує непередбачувані події, чи явища, які суттєво та кардинально впливають на функціонування економіки та суспільства в цілому. Саме в таких умовах доводиться функціонувати бізнесу в останні роки і медицина не є тому виключенням.

Водночас, зростання непередбачуваності та динамічності зовнішнього середовища не заперечує потреби в розроблені плану стратегічних дій для подальшого розвитку. Таким планом дій в економіці є дієвий управлінський документ- стратегія.

Зростання частки приватних медичних закладів, а відповідно і підвищення конкуренції між ними, актуалізує потребу використання сучасних інструментів стратегічного управління, визначення місії, цілей та заходів із їх реалізації.

Саме ці аспекти і визначають актуальність обраної теми магістерської роботи.

Дослідження з питань стратегічного менеджменту є популярними протягом багатьох десятиліть. Однак, серед всієї їх сукупності варто виділити фундаментальні праці таких авторів, як Р. Акоф, В. Ансофф, М. Портер, А.-А. Томпсон, Дж. Стрікланд, А. Наливайко, З. Шершньова. Крім цього, цінними є роботи сучасних дослідників, які трансформували класичні погляди на реалізацію інструментів стратегічного управління у динамічну концепцію бізнес-моделювання. До цих авторів варто віднести А. Остервальдера, Чан Кіма, А. Сливоцького, Г.Хамела та ін.

Об'єктом роботи є процеси стратегічного розвитку медичного закладу.

Предметом магістерської дипломної роботи є сукупність теоретико-методичних і прикладних питань розроблення та реалізації стратегії розвитку медичного закладу.

Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування заходів конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» на ринку медичних послуг.

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- дослідити сутнісні характеристики стратегії розвитку медичного закладу;
- узагальнити підходи до класифікації видів стратегії розвитку підприємства; визначено ефективні бізнес-моделі на ринку медичних послуг;
- вивчити методологічні інструменти розробки конкурентних стратегій розвитку підприємств;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг;
- здійснити оцінку зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»;
- представити загальну характеристику діяльності медичного закладу та оцінку її конкурентоспроможності;
- обґрунтувати вибір альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу;
- здійснити оцінку ефективності та ризиків конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»;
- обґрунтувати заходи імплементації соціальної відповідальності у конкурентну стратегію розвитку медичного закладу.

В якості інструментів дослідження були використані метод узагальнення та синтезу, порівняльний і системний аналіз, якісне і кількісне вивчення економічних явищ і процесів, економіко-статистичні методи.

Інформаційну основу роботи склали дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців щодорозроблення та реалізації стратегії розвитку медичного закладу, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет, внутрішня управлінська звітність ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

Практична цінність розроблених заходів полягає у формуванні заходів стратегічного розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» як сучасного медичного закладу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Сутність характеристики стратегії розвитку медичного закладу

Діяльність будь-якого підприємства в сучасних умовах не може відбуватись хаотично, а потребує розроблення та реалізації обґрунтованого плану дій в різних ринкових ситуаціях. Для розуміння суті поняття стратегії розвитку медичного закладу необхідно вивчити загальні теоретичні основи розроблення стратегії.

Розглядаючи процеси управління компанією в довгостроковій перспективі в науковій літературі та бізнесовій термінології використовують поняття стратегії. Процеси розроблення стратегії та її реалізації називають відповідно стратегічним плануванням діяльності підприємства.

В економічній літературі питанням стратегічного планування та розроблення стратегій компаній відведено значну увагу. Кожен етап розвитку як бізнесу, так і економічної думки характеризувався особливим тлумаченням та розумінням суті і ролі стратегії в діяльності компанії. Всі етапи розвитку концепції стратегічного планування узагальнює сьогодні дисципліна стратегічного менеджменту.

Термін «стратегія»(від грец. stratos – військо, ago – веду) походить із військової сфери, де під стратегією розумілося мистецтво ведення війни. В давні часи війни були істотними подіями у житті людей, народів і країн, а тому поняття «стратегічний» використовувалось у значенні «найважливіший» чи «визначальний». З часом поняття стратегії перейшло в економічну сферу та є одним із ключових понять економіки.

Фундаментальне розуміння змісту та значення стратегії для розвитку бізнесу досліджувалось у працях Р. Акофа, В. Ансоффа, М. Портера, А.-А. Томпсона, Дж. Стрікланда. Серед вітчизняних науковців варто виділити роботи З. Шершньової, А. Наливайка, С. Козаченка, В. Немцова та інших.

Узагальнюючи різні підходи до трактування стратегії, у цій роботі будемо спиратись на таке її визначення: стратегія компанії – це комплексний план управління, основною метою якого є закріплення її позицій на ринку, а також забезпечення координації зусиль для залучення споживачів і пропозицію їм продукції чи послуг із високою споживчою цінністю.

Дослідження праць вітчизняних і зарубіжних науковців із стратегічного менеджменту дозволяє виділити такі етапи в розвитку поглядів на зміст стратегії:

- перший етап (1960-ті — перша половина 1970-х років) — популярність школи планування, яка розглядала стратегію як план із розподілу обмежених ресурсів для виробництва продукції та надання послуг;
- другий етап (середина 1970-х — кінець 1980-х років) — поширення ідей школи позиціонування М. Портера, який обґрунтував інструментарій розроблення трьох типів стратегій залежно від позицій компанії на ринку;
- третій етап (початок 1990-х років — до теперішнього часу) — формування концепції компетенцій та ідей бізнес-моделювання. Стратегія розглядається як динамічний інструмент, який відображає реактивну, активну чи випереджаючу траєкторію розвитку бізнесу в непередбачуваних зовнішніх умовах. Поряд із терміном стратегії на цьому етапі використовується поняття розроблення бізнес-моделі компанії.

Представники кожного з етапів розвитку стратегічного менеджменту мали своє бачення щодо трактування поняття стратегії. У таблиці 1.1 наведено узагальнення цих визначень основними представниками напрямів і шкіл стратегічного менеджменту.

Узагальнення наведених визначень стратегії в економічній літературі дозволяє зробити висновок, що кожне з них доповнює певні аспекти до розуміння цього терміна, а також дозволяє зробити висновок, що стратегія встановлює орієнтири та набори правил, які обомовлюють вибір поведінки для досягнення цілей підприємства.

**Таблиця 1.1 - Узагальнення трактування терміну «стратегія» в теорії
стратегічного менеджменту**

№ з/п	Автор	Визначення
1	А. Чандлер	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, ухвалення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети.
2	Б. Карлоф	Стратегія- це узагальнена модель дій, які необхідні для координації і розподілу ресурсів компанії
3	І. Ансофф	Стратегія є набором правил для прийняття рішень, які організація використовує в своїй діяльності
4	А. Томпсон і Дж. Стрікланд	Стратегія фірми складається з дій і підходів управлінського персоналу до досягнення заданих показників діяльності
5	Г. Мінцберг	Розглядає стратегію як сукупність трактувань (п'ять «П» стратегії): стратегія як план, прийом, стратегія як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій), стратегія як позиція і як перспектива
6	М. Портер	Стратегія – це комплекс інтегрованих, взаємопов'язаних рішень, які визначають способи досягнення більш високої ефективності в умовах конкуренції.
7	Г. Хамел	Стратегія описує те, чим компанія хоче стати як корпорація через десять років, як можна вигідно змінити контури галузі, які нові види функціональності будуть потрібні споживачам і які нові ключові компетенції слід створювати

Джерело: узагальнено автором

Стратегія компанії, як і стратегія медичного закладу таким чином є сукупністю взаємозалежних управлінських рішень і визначає пріоритетні напрямки використання обмежених ресурсів, зусилля компанії для досягнення своєї місії, шляхи забезпечення довгострокової вигоди на цільових ринках. Крім того, стратегія є інструментом координації всіх структурних рівнів медичного закладу, виступаючи тим самим засобом управління всією системою.

Таким чином, з початку 2000-х років основні зусилля бізнесу почали спрямовуватись на виявлення своїх внутрішніх резервів для реалізації зовнішніх можливостей. Науковці запропонували розглядати підприємство як екосистему, що в процесі функціонування набуває здібності і компетенцій, на основі яких можна побудувати новий бізнес-простір;

Наукові корені такого підходу беруть свій початок у публікаціях Г. Хамела (Лондонська школа бізнесу) та К. К. Прахалада (Мічиганський університет). Ці автори критикували обмеженість класичних стратегій М. Портера, які зосереджуються на позиціонуванні компанії в межах існуючої висовоконкурентної галузевої структури, а не розглядають можливості створення нових ринків (чи їх сегментів) у перспективі.

Дослідники обґрунтували ідею інноваційної філософії «стратегічного мислення», що розглядається як основа лідерства підприємства в глобальному просторі.

Ідея інтелектуального та ціннісного лідерства компаній завдяки створенню нового ринкового простору («блакитного океану») отримала розвиток у роботах У. Чан Кіма та Рене Моборн. Дослідники запропонували поділ простору ринку на дві групи:

- галузі із традиційною конкуренцією отримали назву «багрянний океан». Це такий ринковий простір, де межі існуючих ринків є визначені, а конкуренція відбувається за встановленими правилами. При цьому компанії вдаються до жорстких кроків щодо конкурентів, використовують прийоми копіювання товарів чи послуг, а також цінову конкуренцію. Така жорстка боротьба пов'язана із перевищенням пропозиції над попитом. В основі простору «багряного» океану підприємства мають своєю ціллю випередити свого суперника та отримати більшу ринкову частку. Зростання кількості конкурентів призводить до переповнення ринкового простору. В таких умовах гравці на ринку змушені знижувати ціну, а тому загальні доходи компаній ринку зменшуються.

- конкуренція на новостворених ринках отримала назву «блакитний» океан. У розумінні авторів концепції - це незайняті конкурентами ринкові простори, де має місце перспектива отримання прибутку. Ключовий шлях створення «блакитного океану» полягає в здійсненні інновації споживчої цінності. Таким чином, «блакитний» океан — це новостворений ринковий простір, у якому ще немає конкурентів, а тому всі потенційні споживачі

забезпечують високі доходи компанії. Розрізняють два варіанти створення нового ринкового простору: формування нової галузі чи сфери ринку (за рахунок технічної чи технологічної інновації); створення нової ніші на ринку за рахунок інновації цінності.

У літературі проводять чітке розмежування поняття «стратегія» і «стратегічний план». Стратегія - це концепція розвитку компанії, а стратегічний план є методичним інструментом реалізації стратегії, у якому фіксуються параметри стратегічного набору підприємства. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії розглядається у таких аспектах:

«інтервальний» - передбачає наявність перспективних планів, проектів, програм, які за строками є тривалими;

«ресурсний» - визначає аналіз потреб і реальних можливостей забезпечення діяльності компанії необхідними видами ресурсів для реалізації стратегії;

«процесний» - визначає напрямки і способи оптимізації та розвитку окремих функціональних підсистем компанії;

«операційний» - визначає сукупність залучених до реалізації стратегічних заходів рівнів та окремих виконавців, що забезпечує формування системи стимулів і нагород.

Для підвищення ефективності використання розгорнений стратегічний план компанії має відповідати певним критеріям: орієнтація на досягнення перспективної мети; комплексність; орієнтація в часі; забезпеченість ресурсами; гнучкість, тобто здатність реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі; зрозумілість, ясність, легкість для сприйняття і пояснення; реалістичність.

Невідповідність даним вимогам створює ситуацію, коли стратегічний план не тільки не сприяє розвитку компанії, але і стримує його.

До окремих складових стратегічного плану відносять проекти і програми, які забезпечують його виконання.

Стратегічна програма за своїм характером є координуючим документом, що містить заходи, спрямовані на досягнення загальної мети стратегії. Проект - це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети.

Незважаючи на наявність спільних рис (цілеспрямованість, довгостроковий характер реалізації, ризикованість та імовірність в досягненні результатів, високий рівень витрат на дослідження тощо), стратегічні плани та програми мають ряд відмінностей.

Зокрема, плани містять сукупність цілей і спрямовані на вирішення комплексу конкретних проблем, а програми містять конкретну мету, а отже, і чітко визначену проблему (наприклад, підвищення якості продукту чи послуги). Крім того, план і проект мають різні строки і механізми реалізації. Інструментами реалізації стратегічних планів і програм є поточні та оперативні плани.

Поточні плани (тактики) — це за своїм характером короткострокові стратегії, які містять стратегічний набір компанії. Поточні плани складаються для конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася до початку планового періоду.

Натомість стратегічні плани формуються на вищій ланці управління компанією. Тактичні плани розробляються на рівні менеджерів середньої ланки.

Результати виконання тактичних планів є швидкими, а їх тривалість короткою. У керівництва завжди є можливість реагувати на імовірні відхилення реалізації тактичних планів.

Ще одним терміном, який використовується у стратегічному плануванні є політика — це загальний орієнтир для організації діяльності та прийняття управлінських рішень, спрямований на покращення процесу досягнення цілей.

Потреба розроблення стратегії як генерального документа діяльності є вимогою часу та має свою актуальність як для компаній з виробничої, так і з невиробничої сфери. Не є виключенням і медичні заклади, які також

потребують розроблення та реалізації стратегічних дій в умовах невизначеності і ризику.

Значна кількість різнорідних визначень поняття «стратегія» вказує на складність і багатогранність цього терміну. Вивчення цього терміну в економічній літературі дозволяє зробити висновок, що стратегія медичного закладу як важливий управлінський документ реалізується в таких смислових аспектах:

- визначає основні напрями та шляхи досягнення цілей медичного закладу для забезпечення його конкурентоспроможності і перспективного розвитку в довгостроковій перспективі шляхом концентрації корпоративних зусиль на визначених пріоритетах;
- є інструментом організації взаємодії медичного закладу із зовнішнім середовищем та різними зацікавленими сторонами;
- формується на основі синтезованої, не завжди своєчасної та необхідної інформації;
- систематично уточнюється в процесі функціонування медичного закладу, завдяки наявному зворотньому зв'язку;
- має комплексну внутрішню структуру, що обумовлено специфікою медичної галузі;
- є базою для обґрунтування стратегічних планів, проектів і програм розвитку медичного закладу як в локальному так і регіональному аспекті;
- є основним орієнтиром розвитку медичного закладу для акціонерів та вищого керівництва.

Необхідність розроблення стратегії для медичних закладів обумовлена орієнтацією на стійкий розвиток і зростання ефективності функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Процес розроблення стратегії медичного закладу має такі особливості:

- обґрунтування стратегічних цілей діяльності медичного закладу обумовлене ключовою роллю медицини в суспільному житті;

- наявністю державного регулювання медичної сфери, оскільки медичні послуги пов'язані із життям і здоров'ям людей;
- передбачає особливість визначення і розподілу обсягу державних і приватних ресурсів для досягнення поставлених цілей медичного закладу;
- тенденції реформування медицини зумовлюють випереджаючий характер стратегії медичного закладу, чітке виконання якої дозволить найбільш гармонійно перейти до ефективного функціонування в нових умовах.

Основними елементами стратегії медичного закладу є:

- обґрунтування варіантів розміщення ресурсів медичного закладу, тобто визначення процесурозподілу обмежених організаційно-економічних, інтелектуальних, фінансових і технічних ресурсів;
- пристосування до умовринкового середовища та процесу реформування медицини - формує дії стратегічного характеру, які дозволяють адаптуватись медичному закладу до зовнішнього середовища, враховуючи сильні і слабкі сторони, можливості і загрози;
- обґрунтування внутрішніх бізнес-процесів, щопередбачає координацію стратегічної діяльності медичного закладу з метою оптимізації та досягнення ефективності внутрішніх процесів і дій;
- створення стійких конкурентних переваг медичного закладу - формує його здатність до створення медичного продукту чи послуги з високою пацієнтською цінністю.

В ринковій економіці на зміст стратегії медичного закладу найбільш істотно впливають такі чинники, як потреби пацієнтів, забезпеченість потрібними ресурсами і можливість реалізації потенціалу медичного закладу, розробка і впровадження медичнихінновацій різних типів, можливості використання власних і позичених фінансових ресурсів, рівень розвиткумедичних технологій і можливості їхтрансформацій, кадровий потенціал закладу, рівень застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

До особливостей стратегії медичного закладу, що відрізняють її від поточного планування й управління комерційними підприємствами, відносяться такі:

1) процес формування стратегії медичного закладу не фіналізується чітко визначеною дією, а зазвичай завершується визначенням загальних напрямків, дотримання яких забезпечує ефективне функціонування та подальший розвиток медичного закладу;

2) стратегія медичного закладу має ймовірнісний, варіативний характер, що обумовлено використанням складної інформації для її розробки. Розробка стратегії завжди відбувається в умовах невизначеності та ризику, а тому необхідно розробляти декілька варіантів розвитку подій;

3) вплив зворотного зв'язку на процес формування і моніторингу реалізації стратегії медичного закладу;

4) відсутність єдиних методичних критеріїв оцінювання ефективності реалізації стратегії медичного закладу, як наприклад, фінансових показників. Для оцінки ефективності реалізації стратегії медичного закладу використовуються найчастіше експертні та якісні методи оцінки.

Найчастіше стратегію медичного закладу розглядають як специфічний управлінський документ, спрямований на досягнення поставлених довгострокових цілей.

1.2. Класифікація видів стратегії розвитку підприємства та бізнес-моделей на ринку медичних послуг

Класифікація стратегій розвитку підприємства має на меті розподілити існуючі стратегії на групи, залежно від певних обраних критеріїв. Метою класифікації стратегій розвитку компанії є забезпечення ефективного вибору кращої стратегії для конкретної компанії. Так чи інша класифікаційна група

стратегій передбачає необхідність реалізації певного механізму розроблення та визначає специфіку діяльності компанії в конкретних умовах на ринку.

Вивчення існуючих підходів до класифікації видів стратегій має значення для формування стратегії розвитку медичного закладу, оскільки від цього залежить ефективність стратегічного планування в цілому.

У літературі виділяють наступні ознаки, за якими прийнято класифікувати стратегії:

- динаміка цільових параметрів моделі поведінки компанії в динамічному середовищі;
- рівень прийняття загальних управлінських та стратегічних рішень;
- послідовність дій компанії та її переважаюча реакція на зміну зовнішнього середовища;
- рівень ризикованості діяльності компанії;
- тип і характер ресурсів, які становлять основу бізнесу компанії;
- часовий період, на який здійснюється розроблення стратегії розвитку компанії.

Узагальнення основних підходів до класифікації стратегій розвитку компанії в залежності від рівня управління, наведено на рис. 1.1.

Система класифікації стратегій має своєю метою забезпечити:

- ідентифікацію місту та особливостей кожного виду стратегій, а також визначення її ролі і місця серед інших стратегій компаній, оцінити можливості та обмеження її реалізації;
- оптимальний взаємозв'язок між стратегіями різних рівнів управління, а також цілями компанії та необхідним ресурсним забезпеченням;
- комплексне управління процесом стратегічного управління підприємством на різних етапах його життєвого циклу;

- формування організаційно-економічного механізму реалізації, моніторингу та оцінки ефективності стратегії компанії;
- вироблення механізм змін чи адаптації стратегії до нових внутрішніх чи зовнішніх умов функціонування бізнесу.

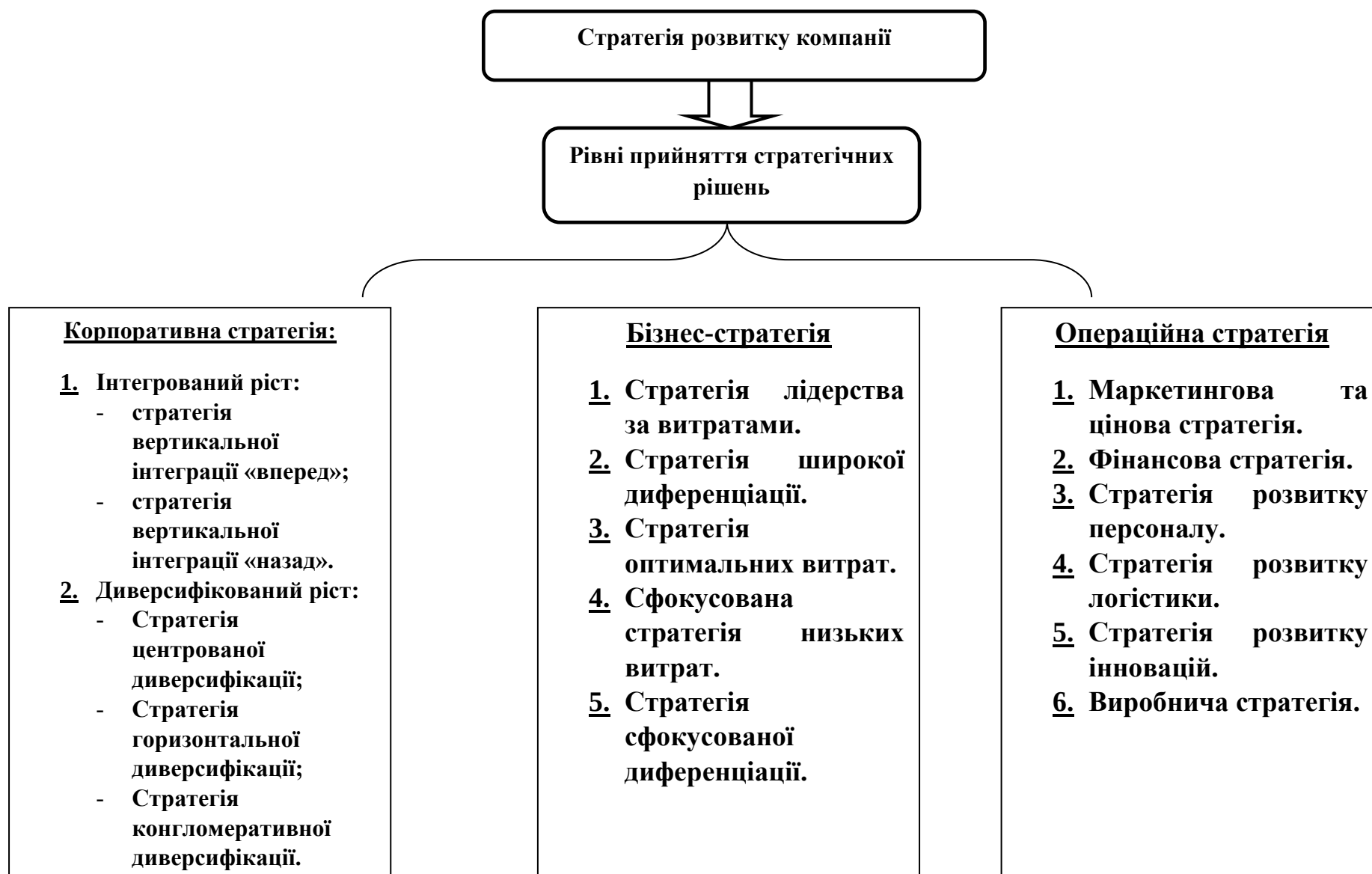


Рисунок 1.1 - Класифікація стратегій за рівнем управління

Джерело: розроблено автором

Дослідження праць вітчизняних і зарубіжних авторів дозволяє виділити три основні групи стратегій, залежно від їх відображення та врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища. До цих груп відносять: активні стратегії, реактивні стратегії та проактивні стратегії.

Активні стратегії спрямовані на негайні дії компанії у зв'язку зі зміною ринкової ситуації. Активна стратегія передбачає випередження конкурентів за основними аспектами конкурентної боротьби. Для реалізації активної стратегії необхідна наявність гнучкої операційної системи на підприємстві, а також можливість акумулювання необхідних ресурсів. Компанії, які реалізують активні стратегії, здійснюють пошук і втілення інновацій у виробничій, маркетинговій та управлінській діяльності.

Реактивні стратегії розвитку підприємства передбачають копіювання дій конкурентів, співвідношення своїх дій із діями суперників у всіх функціональних сферах. Реактивні стратегії є менш ризикованими та витратними, оскільки не передбачають потреби у здійсненні глибоких досліджень ринку чи кардинальних інновацій.

Проактивні стратегії розвитку мають випереджаючий характер та реалізуються, в основному, інноваційним бізнесом та стартапами. Вони передбачають вихід компанії за межі існуючих ринків та створення нових ринкових пропозицій із високою споживчою цінністю.

Із процесом реалізації стратегії тісно пов'язана концепція бізнес-моделювання. Формально модель бізнесу компанії пов'язана з економічною складовою стратегії, а саме із реалізацією ланцюга доходи-витрати-прибуток від реалізації стратегії. Бізнес-модель компанії має на меті забезпечити ефективність стратегії з точки зору отримання прибутку.

Стратегія компанії визначає методи конкуренції і здійснення бізнесу, а бізнес-модель на основі показників прибутку та витрат, які генеруються у результаті реалізації стратегії, визначає життєздатність компанії.

Для розуміння місця бізнес-моделі у системі стратегічного планування діяльності медичного закладу, необхідно дослідити середовище її

функціонування. Досить часто можна зустріти підміну понять «бізнес-модель», «бізнес-стратегія» і «бізнес-процеси». Вивчення літератури із управління бізнес-моделями дозволяє зробити висновок, що ці поняття знаходяться на різних рівнях стратегічної архітектури компанії, у тому числі і медичного закладу. Схематично взаємозалежність цих понять наведено на рис. 1.2.

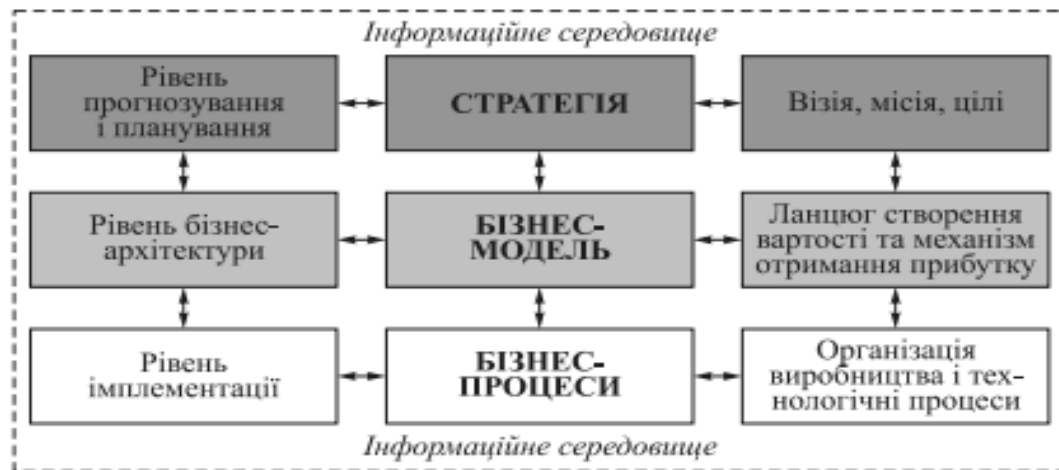


Рисунок 1.2 - Взаємозалежність понять стратегія та бізнес-модель залежно від рівня стратегічної архітектури компанії [40]

Наведена вище стратегічна архітектура підприємства свідчить про рівнозначність її складових, а саме стратегії, бізнес-моделі та бізнес-процесів. Ці елементи стратегічної архітектури знаходяться на різних рівнях управління компанією, не можуть використовуватись ізольовано один від одного та є необхідним для її ефективного функціонування. Взаємодія цих елементів стратегічної архітектури відбувається за допомогою інформаційного середовища, яке впливає на сучасний бізнес через інформаційно-комунікаційні технології. Таким чином, ефективність компанії будується на «трьох китах», які не взаємовиключають, а доповнюють один одного.

Бізнес-модель і стратегія мають однакову вагомість та цілі, але формуються та реалізуються на різних бізнес-рівнях. У найпростішому розумінні бізнес-модель є інструментом втілення стратегії та описує спосіб створення споживчої цінності та вартості бізнесу.

Одним із засновників концепції бізнес моделювання можна вважати А. Сливоцького, який виокремив бізнес-модель як об'єкт стратегічного аналізу. Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким наведено на рис. 1.3.

Використання цієї логіки автор пропонує здійснювати для аналізу бізнес-моделей компаній-конкурентів. Запропонована логіка формування бізнес-моделі не є теоретичною концепцією, а має практичний характер, оскільки розроблена дослідником на основі аналізу діяльності великої кількості американських та європейських компаній. Модель А.Сливоцького повною мірою відображає взаємозв'язок між різними елементами системи бізнесу компанії, а також підтримуючу функцію бізнес-моделі для реалізації стратегії.

Бізнес-модель за А. Сливоцьким складається з 5 основних блоків, кожен із яких має свої компоненти. Для характеристики компонентів необхідне залучення топ-менеджменту компанії.

Цей підхід до бізнес-моделювання можна обрати в якості базового для аналізу моделей у національній галузі охорони здоров'я. Створення прогресивної моделі розвитку української системи охорони здоров'я потребує створення ефективних з точки зору економіки та фінансів медичних закладів. Використання у медицині підходів стратегічного менеджменту та бізнес-моделювання покликане сприяти трансформації традиційних лікарень в медично й економічно ефективні суб'єкти національного ринку медичних послуг. Це завдання є особливо актуальним в умовах глобальних загроз здоров'ю людини, як от пандемія COVID-19. Методи та дієві інструменти стратегічного аналізу повинні стати основою створення моделі сучасного медичного бізнесу.

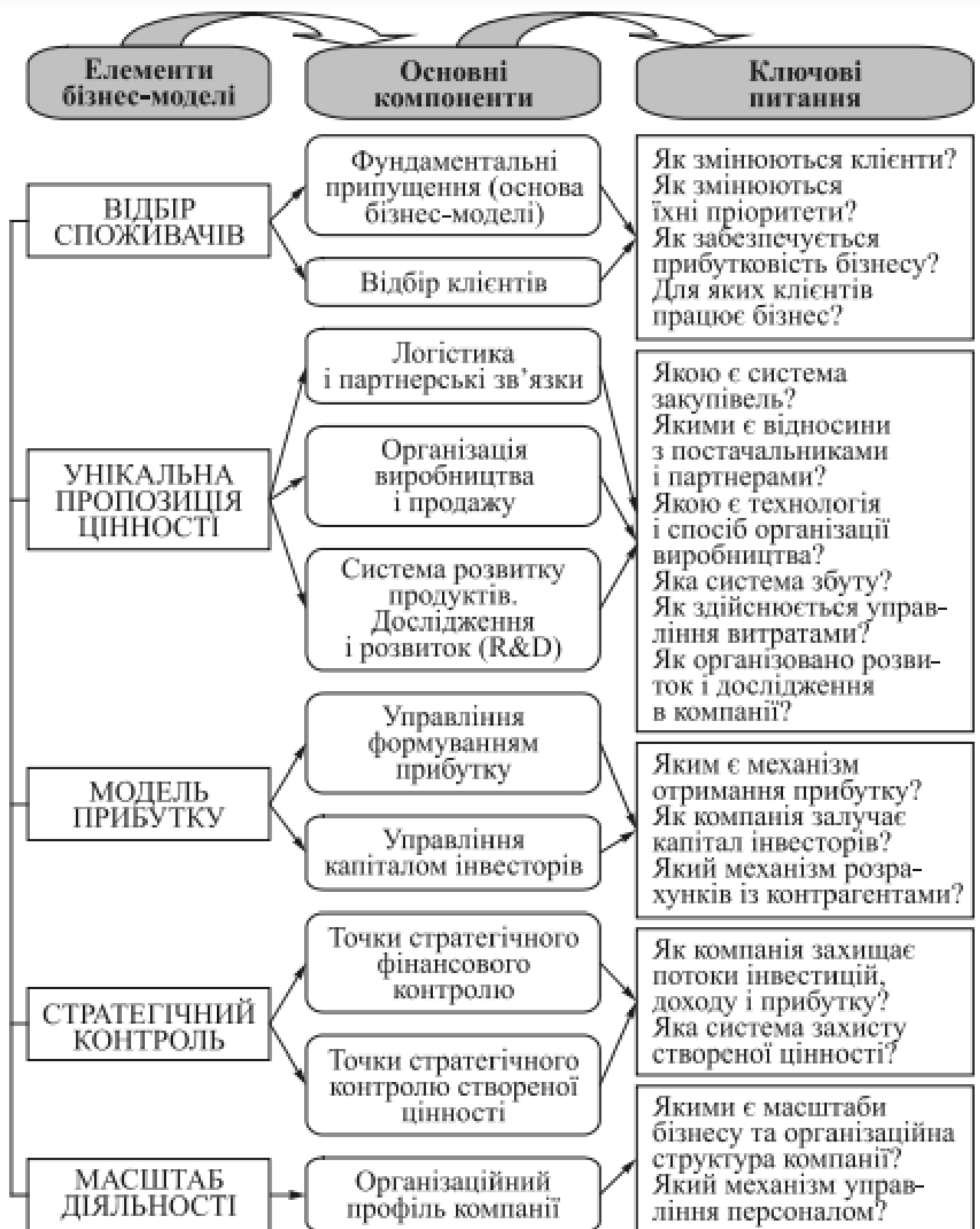


Рисунок 1.3 - Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливозьким[40]

Використання методів стратегічного управління у галузі медицини – це не данина моді – а необхідний процес, який має на меті активізувати творчий ресурс та втілити гнучкий підхід до створення ефективних бізнес-моделей медичних закладів. Дієвість медичного бізнесу на стратегічному рівні реалізується за рахунок формування конкурентної бізнес-моделі. Створення бізнес-моделі рентабельного медичного закладу - це концепція потенційного співвідношення попиту й ціннісної пропозиції щодо створення сучасної медичної послуги.

Узагальнення теоретичних аспектів формування бізнес-моделі дозволяє сформулювати такі етапи створення сучасної бізнес-моделі медичного закладу:

1. Визначення генеральної ідеї функціонування медичного закладу. При цьому необхідно формулювати таку ідею в контексті оновлення цінностей існуючого медичного закладу чи створення нового.
2. Визначення місії медичного закладу.
3. Визначення медичної ефективності запропонованої ідеї за таким критеріями:
 - діагностика якості та складу медичних послуг;
 - оцінка рівня інноваційності медичних технологій;
 - формування пакетів медичних послуг (персоніфіковані, протокольні тощо)
4. Аналіз економічної ефективності медичного закладу:
 - моніторинг та аналіз ринку медичних послуг (національного та локального);
 - аналіз фінансового стану медичного закладу (в розрізі спеціалізацій відділень тощо).
5. Аналіз ланцюга створення цінності медичних послуг.

Домінуючим трендом у медицині сьогодні є розробка та реалізація комплексних бізнес-платформ, які є невід'ємною частиною національної електронної системи охорони здоров'я. Реалізація процесів

цифровізації у медицині забезпечує підвищення якості, ефективності, доступності та зручності надання медичних послуг. Цифрові бізнес-платформи на медичному ринку визначаються складністю інформаційної інфраструктури, оскільки мають реалізувати та забезпечити не тільки економічні (забезпечення рентабельності, скорочення витрат, забезпечення лідерства на ринку медичних послуг, задоволення потреб клієнта тощо), але й соціально-демографічні та інші завдання, що є стоять перед цією галуззю.

Використання цифрових платформ як сучасних бізнес-моделей медичних закладів створює нові конкурентні відносини між різними суб'єктами ринку медичних послуг. Це підсилюється також динамічністю зовнішнього середовища, а також необхідністю впроваджувати інноваційні медичні технології.

Таким чином, сьогодні стає домінуючою бізнес-модель електронної платформи медичного закладу, що узагальнює різні рівні його стратегічної архітектури.

У таблиці 1.2 узагальнено особливості впровадження цифрових платформ як бізнес-моделей на ринку медичних послуг у різних країнах.

Як видно із наведеної таблиці, побудова моделі електронної платформи в галузі охорони здоров'я здійснюється двома напрямками. Домінуючими є: американська модель цифрових медичних платформ, коли розвиток цифрового ринку медичних послуг відбувається на основі конкуренції, а держава виконує тільки регулятивні функції. У такій моделі на ринку функціонують різні медичні платформи, які конкурують між собою за пацієнтів. При цьому використовуються в основному методи нецінової конкуренції, а саме – розширення опцій та функцій пакетів медичних послуг. Країнами, що сьогодні використали американську модель розвитку ринку Американська модель розвитку цифрових медичних платформ є характерною власне для США, а також для Ізраїлю.

Таблиця 1.2 - Особливості впровадження цифрових платформ як бізнес-моделей на ринку медичних послуг у різних країнах

№ з/п	Країна	Назва платформи	Значення	Характер конкуренції	Ініціатори створення платформи	Джерела інвестування
1	США	AmericanWell, SecondOpinions. com, Inpathy, iCliniq	Платформи в межах закладу/ регіону	Монополістична конкуренція	Приватні компанії	Інвестиції приватного сектору
2	Естонія	digilugu.e.e, eesti.ee	Загальнонаціональне значення	Державна монополія	Уповноважені органи державної влади	Державні інвестиції
3	Данія	Sundhed.dk	Загальнонаціональне значення	Державна монополія	Уповноважені органи державної влади	Державні інвестиції
4	Швеція	1177.se	Загальнонаціональне значення	Державна монополія	Кінцеві споживачі, приватні компанії	Державні інвестиції (регіональний рівень), інвестиції приватного сектору
5	Норвегія	helsenorge.no	Загальнонаціональне значення	Державна монополія	Приватні компанії	Інвестиції приватного сектору
6	Ізраїль	Call4Life	Платформи в межах закладу/ регіону	Монополістична конкуренція	Уповноважені органи державної влади	Інвестиції приватного сектору

Джерело: розроблено автором на основі [8]

У більшості країн наведеної вибірки медичне обслуговування населення гарантується державою, а тому вважається, що розвиток електронної моделі охорони здоров'я відбувається за європейською моделлю. Це включає в себе створення загальнодержавної цифрової платформи, яка створює однакові умови для централізованого розвитку медичного ринку. За європейською моделлю цифрова медична платформа розвивається у Данії, Швеції, Норвегії та Естонії.

1.3. Методологічні інструменти розробки конкурентних стратегій розвитку підприємств

Формування стратегії розвитку компанії є важливим процесом довгострокового планування, основною метою якого є сприяння встановленню пріоритетних цілей діяльності медичного закладу, визначенню стратегічних напрямків його функціонування, обґрунтуванню завдань та вибору інструментарію забезпечення їх реалізації у медичній сфері.

Звичайний цикл формування стратегії розвитку медичного закладу – це постійно діючий процес. Він складається з чотирьох основних етапів:

- планування (власне процес розроблення стратегії розвитку);
- реалізація стратегії розвитку;
- моніторинг стратегії, оцінка результатів та ефективності реалізації стратегії (аналіз причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними діями та результатами);
- коригування стратегії, її актуалізація.

Схематично цикл стратегічного планування розвитку медичного закладу наведено на рис.1.4.

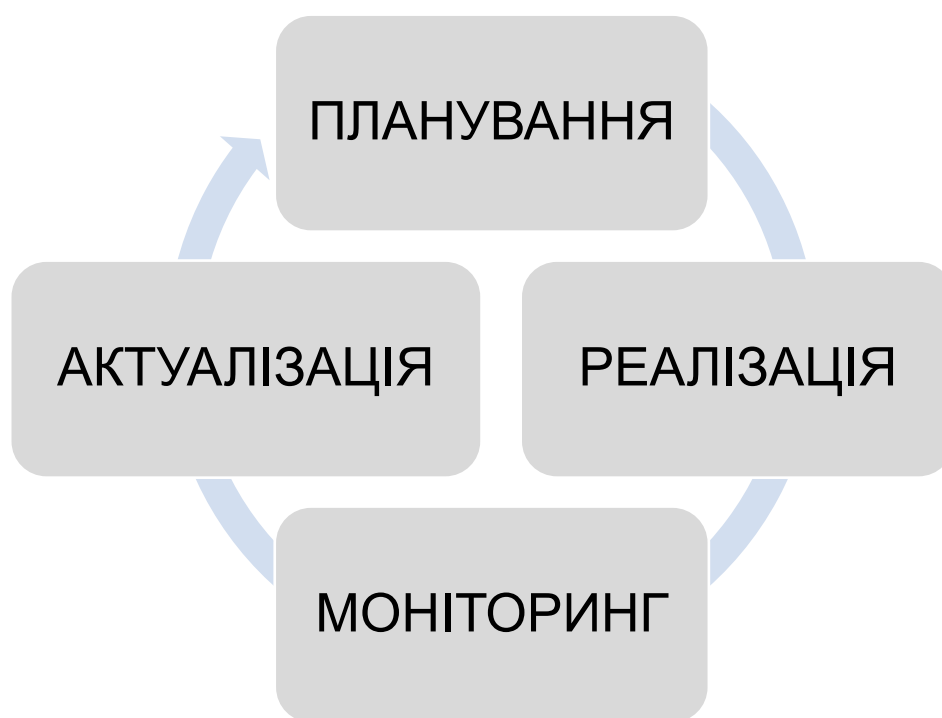


Рисунок 1.4 - Схема циклу стратегічного планування діяльності
медичного закладу

Джерело: розроблено автором

Необхідність реалізації процесу стратегічного планування діяльності будь-якого підприємства здійснюється топ-менеджментом. З метою розроблення стратегії розвитку зазвичай створюється окрема робоча група із представників основних підрозділів компанії. Досить часто процес розроблення стратегії передається на аутсорсинг спеціалізованим консалтинговим компаніям. Однак, навіть при такому форматі розроблення стратегії участь менеджерів середньої та вищої ланки компанії у цьому процесі є необхідною.

На рис. 1.5 наведено спрощену схему процесу стратегічного планування діяльності медичного закладу. До основних етапів цього процесу відносять:

- 1) діагностика фінансово-економічного стану та ринкових позицій медичного закладу;
- 2) ідентифікація «вузьких місць» у діяльності медичного закладу;
- 3) визначення перспектив розвитку ринку та майбутньої позиції медичного закладу на ньому;
- 4) формування стратегічного плану дій.

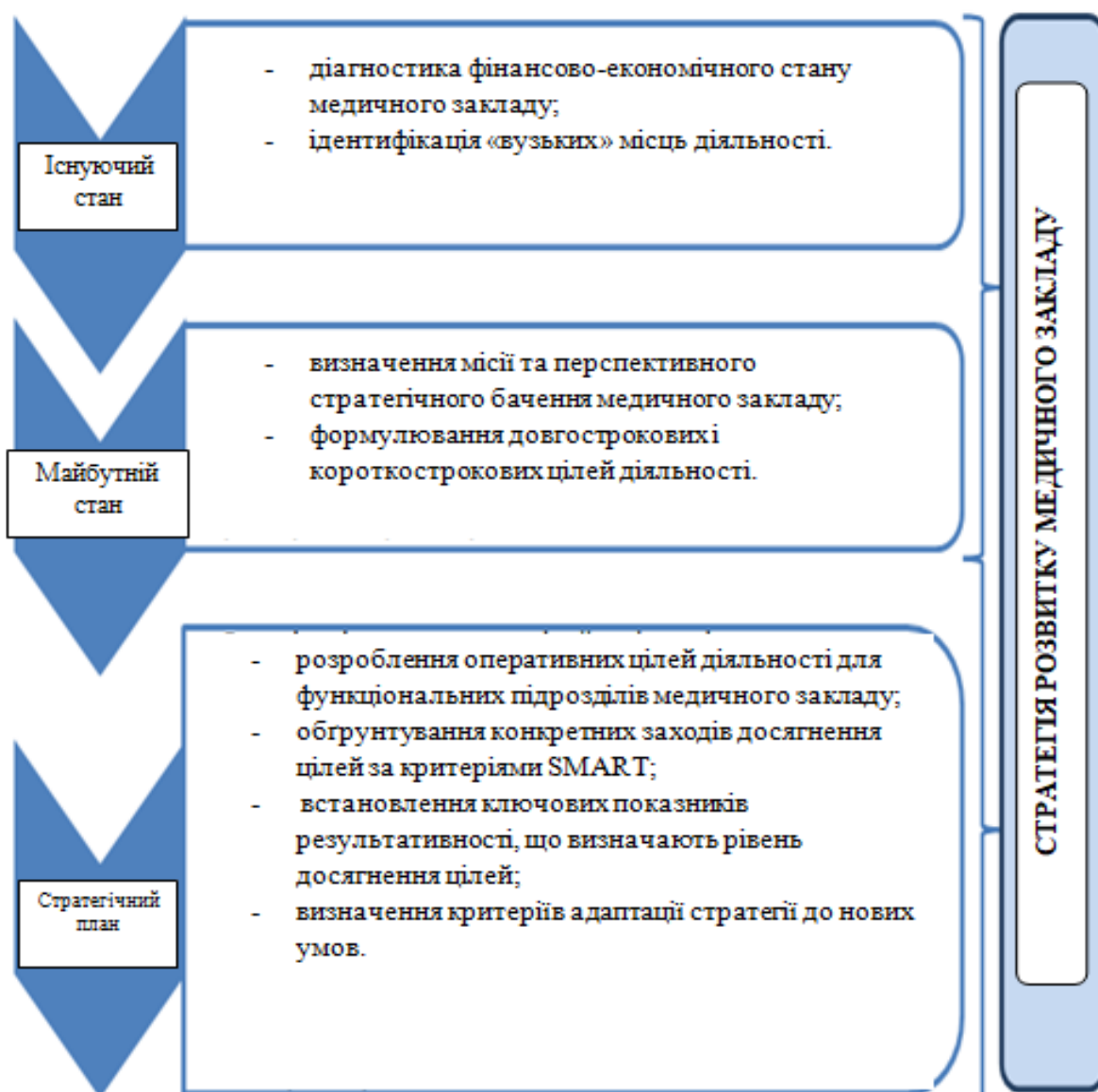


Рисунок 1.5 - Етапи процесу стратегічного планування медичного закладу

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, початковим етапом наведеної методики розроблення стратегії розвитку медичного закладу є фінансово-економічний та стратегічний аналіз діяльності медичного закладу. Цей розділ стратегії необхідний для ознайомлення із вихідними параметрами стратегічного планування та розумінням існуючого потенціалу медичного закладу, його сильних і слабких сторін. Діагностична складова стратегії розвитку є описово-аналітичною частиною стратегії розвитку медичного закладу. Вона розробляється аналітиками та залученими фахівцями до початку ідентифікації стратегічного бачення, місії, обґрунтування пріоритетів і цілей розвитку медичного закладу.

Для оцінки поточного стану медичного закладу та ідентифікації вихідних передумов процесу стратегічного планування на цьому етапі необхідно звернути увагу на визначення існуючих проблем в діяльності, усунення яких вимагає певних дій у стратегії. Реалізація цього етапу стратегічного планування сприяє розробці цільових орієнтирів стратегії розвитку медичного закладу, визначенню найбільш пріоритетних заходів і проєктів, що спрямовані на вирішення встановлених проблем.

Діагностика поточного стану медичного закладу забезпечує:

- визначення причинно-наслідкового зв'язку у наявності вузьких місць і обмежень в діяльності медичного закладу;
- ідентифікації конкретних параметрів і визначенню комплексності проблеми, а також взаємозв'язків між різними факторами, що на неї впливають. Оцінці ступеня впливу цієї проблеми на діяльність різних підрозділів медичного закладу;
- обґрунтування заходів, необхідних для реалізації найбільш ефективного вирішення проблемних питань та усунення «вузьких місць» в контексті досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності медичного закладу;
- оцінку необхідної кількості ресурсів різних видів для реалізації стратегії.

З метою ідентифікації потенціалу, шляхів і способів подолання «вузьких» місць (слабких сторін) у діяльності медичного закладу, визначення адекватних стратегічних та оперативних цілей його діяльності, необхідно провести оцінку внутрішнього потенціалу (сильних сторін) і зовнішніх можливостей та обмежень, що в економічній літературі називають SWOT-аналізом. Схематичного його основні аспекти наведено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 - Модель SWOT- аналізу функціонування медичного закладу

Джерело: розроблено автором самостійно

Результати SWOT-аналізу використовуються у стратегії для формування сукупності взаємозв'язків між її окремими елементами. Ці взаємозв'язки дозволять оцінити порівняльні переваги (встановлюються в результаті аналізу сильних сторін і перспектив чи можливостей), виклики (встановлюються в результаті аналізу слабких сторін і можливостей) і ризики (встановлюються в результаті аналізу слабких сторін і загроз).

Важливим аспектом стратегії розвитку медичного закладу є визначення місця і ролі функціональних підрозділів медичного закладу за спеціалізаціями у контексті забезпечення рентабельності та прибутковості для акціонерів і цінності медичних послуг для клієнтів (пацієнтів). Для цього використовується популярний інструмент аналізу, який отримав назву «ланцюг створення вартості».

Створення вартості чи цінності медичних послуг проявляється через зростання економічної, соціальної та іншої вигоди як для самого медичного закладу так і для інших контрагентів. Діяльність, яка не сприяє збільшенню вартості та створенню цінності, доцільно передавати на аутсорсинг. Решту функцій необхідно реалізовувати з максимальною ефективністю.

В контексті формування стратегії розвитку сукупність усіх видів діяльності медичного закладу, які генерують вартість (створюють прибуток) та впливають на цінність медичних послуг (відповідають вимогам клієнтів-пацієнтів), називається ланцюгом створення вартості.

При цьому необхідно зважати на правило «вузького горлишка», коли неефективність принаймні однієї ланки процесу призводить до негативного результату для компанії в цілому. Це відбувається навіть тоді, коли домінуюча кількість функціональних одиниць (підрозділів) компанії є ефективними. Тобто іншими словами: продуктивність системи визначається продуктивністю найслабшої ланки чи «вузького місця».

Для аналізу ланцюга створення вартості медичного закладу рекомендується використати модель, яку розробив М.Портер. Схематично вона наведена на рис. 1.7.

В стратегію розвитку медичного закладу включається модель ланцюга створення вартості, яка адаптована із врахуванням основних профільних відділень чи підрозділів, а також допоміжних функцій його структурних одиниць.

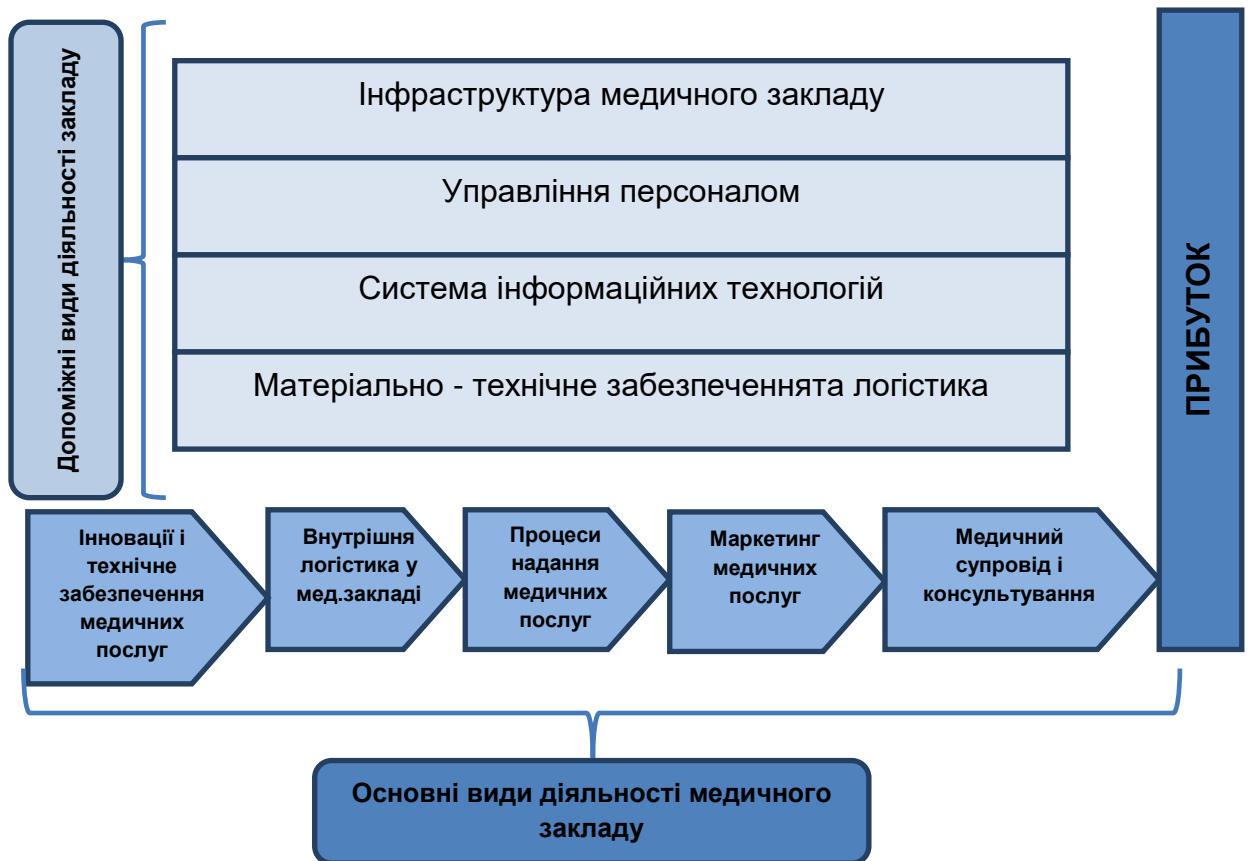


Рисунок 1.7 -Схема ланцюжка створення вартості медичного закладу
Джерело: розроблено автором

Структура моделі ланцюга створення вартості впливає на деталізацію діяльності медичного закладу за напрямками, допомагає виявити дублюючі функції, «вузькі місця», які повинні бути усунені при підготовці функціональних стратегій.

У наступних розділах цієї магістерської роботи зупинимось на розробці стратегії розвитку конкретного медичного закладу та апробуємо описаний вище інструментарій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг

За період розгортання пандемічної кризи відбулись зміни як на ринках різних галузей економіки, так і на світовому ринку медичних послуг. Реальної картини впливу пандемії COVID-19 на різні сфери наразі важко оцінити. Можна говорити лиш про окремі тенденції, на яких детальніше зупинимось у цьому аналізі. Водночас, варто зазначити, що розвиток ринку медичних послуг у світі тісно пов'язаний із процесами трансформацій медичних систем, які відбуваються у різних країнах.

Як глобальна, так і національні системи охорони здоров'я нині стоять перед низкою загальних проблем, що вимагають пошуку адекватних шляхів їх подолання. При цьому варто проаналізувати як позитивні, так і негативні аспекти досвіду різних країн.

В основі розвитку різних систем охорони здоров'я лежать загальні принципи забезпечення сталого фінансування, справедливості, соціальної солідарності та збереження високого рівня соціальних гарантій. Водночас триває пошук нових управлінських та інноваційних технологій, які дозволять знизити витрати на систему охорони здоров'я та збереження її доступності та ефективності.

Дві глобальні тенденції світових реформ включають контроль вартості послуг і підвищення результативності системи охорони здоров'я, що пов'язане із забезпеченням її доступності. Реформи в ряді випадків є спробою зберегти кращі елементи вже існуючих систем, адаптуючи підходи та механізми, які добре проявили себе в інших країнах.

Серед основних напрямів розвитку ринку медичних послуг у зарубіжних країнах можна назвати такі:

- впровадження інноваційних технологій, насамперед інформаційно-комунікаційних;

- використання механізмів ефективного державного управління, основним завдання якого є адаптація успішних управлінських технологій бізнесу для цілей управління в громадському секторі;

- реалізація сучасних моделей управління медичним персоналом – як інтерактивний процес, у якому беруть участь і менеджери, і медичні працівники в контексті визначення цілей роботи медичних закладів, критеріїв звітності та розвитку заходів підвищення кваліфікації персоналу;

- бюджетування медичних закладів, орієнтоване на результат. Цей аспект у розвитку світового ринку медичних послуг підкреслює важливість визначення вимірюваних результатів, які повинні бути досягнуті за рахунок фінансових ресурсів медичних закладів і тим забезпечує більше прозорості в процесі формування бюджету та звітності за досягнення поставлених цілей. Це включає керовану конкуренцію, корпоратизацію медичних закладів тощо;

- нові методи оплати праці лікарів – акцент на оплату за результатом, додаткові платежі за досягнення поставлених цілей (KPI). Серед основних цілей – профілактика (вакцинація, скринінг) та хронічні захворювання;

- впровадження нових форм обслуговування пацієнтів (управління хронічними захворюваннями (астма, діабет), інтегровані системи обслуговування, управління хворобою).

Серед найактуальніших досліджень про тенденції розвитку світового ринку медичних послуг можна виділити звіт компанії Deloitte(<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Images/infographics/lifesciences-healthcare/gx-lshc-2020-global-healthcare-infographic.pdf>).

Спираючись на дані досліджень, фахівці компанії вказують, що глобальні витрати на охорону здоров'я у 2019 році знизились до 3,2%, порівняно із 5,2% у 2018 році. Очікується, що глобальні витрати на охорону здоров'я як частка від ВВП, залишаться приблизно на рівні 10,2% до 2023 року, що дорівнює

показнику 2018 року. Водночас, витрати й надалі розподілятимуться нерівномірно, починаючи від 12 262 дол. на 1 особу в США до всього 45 дол. в Пакистані в 2023 році.

Основні чинники, що впливають на фінансову стійкість медичних закладів:

- зростання чисельності та старіння населення;
- збільшення кількості людей із хронічними тривалими захворюваннями;
- висока вартість медичної інфраструктури та збільшення інвестицій у MedTech;
- зростання витрат на медичний персонал та його дефіцит;
- зростаючий попит на ширші екосистемні медичні послуги.

Найбільш потужним трендом є втілення моделі управління здоров'ям населення (Population health management - PHM), яка об'єднує розуміння якості громадського здоров'я через великі дані, залучення пацієнтів і надання допомоги в режимі реального часу. Ця модель розвитку ринку медичних послуг у світі зосереджена на посиленні первинної медичної допомоги та наданні допомоги «ближче» до дому, що може вирішити зростаючий тиск попиту.

Зупинимось на аналізі існуючого стану ринку медичних послуг в Україні, який на сьогоднішній день перебуває у процесі трансформації. Необхідність здійснення кардинальних перетворень ринку медичних послуг зумовлена критичним станом державних і комунальних закладів медицини, а також низькою якістю медичних послуг.

Велика кількість медичних установ сьогодні існують за рахунок публічних коштів (державного та місцевого бюджетів), а це обмежує їх можливості до технічного оновлення медичного обладнання, підвищення рівня оплати праці персоналу тощо.

Управління значною кількістю медичних установ здійснює центральний орган виконавчої влади — Міністерство охорони здоров'я України, яке

відповідно до покладених на нього завдань, виконує велику кількість функцій. Фактично медицина сьогодні залишилась чи не єдиною сферою суспільного життя, у якій до тепер є ознаки ще радянської системи.

На сьогоднішній день проблемним питанням є модель фінансування закладів охорони здоров'я, яка здійснюється за принципом "утримання", а не шляхом оплати за фактично надану пацієнтам гарантовану державою безкоштовну медичну допомогу.

Вітчизняний ринок послуг медичного призначення формується із сукупності медичних і профілактичних технологій різного характеру, виробів і засобів медичної техніки, широкої кількості способів організації процесу медичної діяльності та надання медичних послуг, засобів фармакології. Їх реалізація відбувається в умовах конкурентного середовища, а тому потребує використання сучасних інструментів організації та управління.

Основною метою реформування системи охорони здоров'я України є забезпечення високої якості медичної допомоги і надання сучасних медичних послуг.

Структурно ринок медичних послуг в Україні представлений суб'єктами, які надають медичні послуги. До них належать лікарні, амбулаторно-поліклінічні заклади, діагностичні та реабілітаційні центри, санаторії, індивідуально практикуючі лікарі тощо.

Суб'єктами ринку є також споживачі (пацієнти) - індивідуальні чи групові. На ринку медичних послуг в Україні діють також посередники, до яких відносять страхові компанії, благодійні організації тощо. Медичні послуги на ринку надаються на платній і безоплатній основі.

У 2016 р. Урядом України було ініційовано необхідність запровадження глибинної реформи системи охорони здоров'я. Її метою була якісна зміна ситуації в сфері охорони здоров'я.

Проаналізуємо інфраструктурні показники стану медичної галузі України за критеріями рівня надання допомоги та форми власності (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Інфраструктурні показники медичної галузі України
(кількість закладів)

Тип закладу	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Стаціонарні заклади	2156	1793	1775	1743	1714	1671	1640	1652
<i>в т.ч. система МОЗ</i>	1819	1504	1539	1506	1475	1416	1377	1383
<i>інші міністерства та відомства</i>	240	208	152	147	135	124	116	119
<i>приватної власності</i>	97	81	84	90	104	131	147	150
Амбулаторно-поліклінічні заклади	10784	9773	9962	10165	10373	10502	10567	10610
<i>в т.ч. система МОЗ</i>	8602	7875	8034	8182	8318	8437	8392	8415
<i>інші міністерства та відомства</i>	371	305	227	220	207	201	203	217
<i>приватної власності</i>	1811	1593	1701	1763	1848	1864	1972	1975
<i>крім того, приватні кабінети</i>	5655	4852	4986	5046	5344	6437	6055	6058

Джерело: складено автором за даними

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.pdf]

З 2015 року КМУ України виділяє суттєві кошти на сферу охорони здоров'я, що здійснюється в розрізі адміністративних одиниць через механізм субвенцій. На рис. 2.1 наведено динаміку державних видатків на охорону здоров'я у розрахунку цін 2018 року (у грн. та дол.США).



Рисунок 2.1 - Державні витрати на охорону здоров'я в реальній гривні 2018 року та дол.США

Джерело: річні звіти казначейської служби

Наведені дані вказують на нестійку тенденція у величині витрат на охорону здоров'я. Середнє значення їх за аналізований період становило 95 дол.США на душу населення.

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

Центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення є Національна служба здоров'я України (далі - НСЗУ). Діяльність НСЗУ спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я.

Основні завдання НСЗУ:

- реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій);
- виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;

- внесення на розгляд Міністра охорони здоров'я пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення.

Національна служба здоров'я впроваджує в Україні принцип універсального охоплення медичними послугами, інструментом якого є Програма медичних гарантій (далі – ПМГ). Цей документ становить перелік та визначення обсягу медичних послуг і відповідних ліків, які держава гарантує населенню та оплата яких здійснюється за рахунок коштів державного бюджету за єдиними тарифами. ПМГ забезпечує рівні можливості та прозорість доступу до медичних послуг. В Україні ПМГ у повному обсязі впроваджується з квітня 2020 року. Схематично елементи ПМГ наведено на рис.2.2.



Рисунок 2.2 - Елементи Програми медичних гарантій в Україні

Джерело: <https://nszu.gov.ua/storage/files/nhsu-annual-report-2020-ua-web.pdf?1619782693>

Свої корективи на структуру та обсяги медичних гарантій справила і ситуація з пандемією. Так, НСЗУ здійснила розширення ПМГ на додаткові чотири пакети (рис. 2.3.).



Рисунок 2.3 -Додаткові елементи Програми медичних гарантій в Україні у зв'язку з пандемією

Джерело: <https://nszu.gov.ua/storage/files/nhsu-annual-report-2020-ua-web.pdf?1619782693>

Як видно із наведених вище даних, найбільше виплат з надання допомоги пацієнтам з COVID-19 припадає на стаціонарну допомогу. За цим напрямом фінансування отримали 507 закладів.

Схематично основні види медичних послуг за обсягами фінансування НСЗУ у 2020 році наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Види та обсяги фінансування медичних послуг НСЗУ у 2020 році

Джерело: <https://nszu.gov.ua/storage/files/nhsu-annual-report-2020-ua-web.pdf?1619782693>

Показники співпраці НСЗУ із медичними закладами у 2018-2020 рр. наведено на рис.2.5.

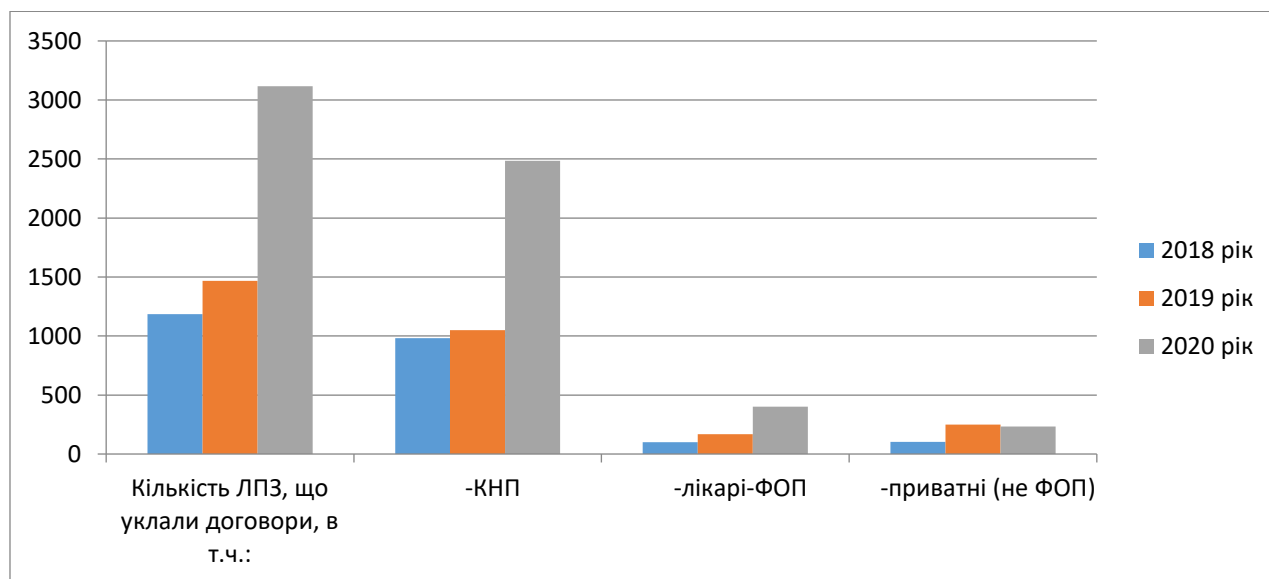


Рисунок 2.5 - Показники співпраці НСЗУ із медичними закладами у 2018-2020 рр

Джерело: складено автором за звітами НСЗУ

Наведені дані дозволяють зробити наступні висновки:

- збільшення кількості медичних закладів усіх форм власності при укладенні договорів із НСЗУ;
- збільшення частки медичних закладів приватної форми власності при укладенні договорів.

За результатами проведеного аналізу стану ринку медичних послуг в Україні можна зробити наступні висновки:

- незавершена структурна трансформація медичної галузі в цілому;
- покращення ситуації із реформуванням первинної ланки медицини;
- призупинення темпів реформування вторинної третинної ланок через пандемію COVID-19. Це пов'язано із заборною планових госпіталізацій та скорочення фінансування від НСЗУ медичним закладам);
- зростання довіри пацієнтів до приватної медицини, одночасно зі зниженням лояльності до державних і муніципальних ЛПЗ медичних закладів. Причиною є низька якість медичних послуг.

2.2. Оцінка зовнішнього середовища діяльності медичного закладу

Інформаційним об'єктом цієї магістерської роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Лікувально-діагностичний центр «Кіндерленд» (далі – ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»), який входить у медичну групу компаній «ADONIS».

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності цього медичного закладу використаємо популярну методику PEST-аналізу, яка дозволить визначити основні зовнішні параметри впливу на ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». Результати PEST-аналізу наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Результати PEST-аналізу зовнішніх факторів впливу на діяльність ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Політичні (Political)	Економічні (Economic)
1. Посилення регулятивного контролю за діяльністю медичних закладів на відповідність порядкам і стандартам 2. Впровадження жорсткішого контролю за виконанням Програми медичних гарантій (ПМГ) медичними закладами, пацієнтами. 3. Досить високий рівень корупції та наявність бюрократичних процедур 4. Часті зміни законодавства у сфері охорони здоров'я та публічних закупівель. 5. Загроза військових дій.	1. Зниження тарифів НСЗУ 2. Зменшення обсягів фінансових ресурсів місцевих бюджетів. 3. Недостатній рівень заробітної плати працівників медичної сфери. 4. Зниження купівельної спроможності населення 5. Зростання цін медичні товари та технології 6. Складність процедур закупівель в іноземних постачальників. 7. Дорожчання фінансових ресурсів для використання медичними установами.
Соціальні (Social)	Технологічні (Technological)
1. Посилення ролі соціальних мереж у формуванні іміджу медичних закладів. 2. Зростання обізнаності пацієнтів щодо можливості оскарження неякісних дій медичного закладу. 3. Зміна стилю життя населення.	1. Поширення інформаційних технологій у медичній сфері. 2. Низький рівень доступності сучасних медичних технологій. 3. Зростання строків поставок медичного обладнання у зв'язку із пандемією.

Джерело: побудовано автором самостійно за даними відкритих джерел

На сьогоднішній день в Україні все ще залишається значна кількість медичних установ державної і комунальної форми власності. У своїй сукупності вони складають 90% ринку, тоді як приватний сектор наразі становить лише 10%.

Водночас, приватні медичні заклади за період 2017-2020 рр. демонструють високі темпи зростання. Так, у 2012 році їх частка становила всього 1%. Тобто за 5 років відбулось зростання кількості приватних медичних закладів більш ніж в 10 разів.

Необхідно зазначити, що відбувається також зміна галузева структури приватних медичних установ: збільшується частка лікарень і діагностичних центрів, тобто тих закладів, що надають широкий комплекс різних за спеціалізацією медичних послуг. Зростає також кількість медичних установ із повним циклом надання послуг – від діагностики, включно з лабораторіями, до надання спеціалізованих медичних послуг 2 і 3 рівня.

Особливістю структури приватних медичних установ в Україні є те, що більшість із них (близько 70%) є невеликими кабінетами, лабораторіями і центрами, де працюють до 20-30 співробітників.

За період 2017-2020 років відбувається зростання обсягів інвестицій у створення крупних приватних медичних центрів. Серед операторів, які надають повний спектр медпослуг, є такі як «Оберіг», медична клініка «Борис», медичний центр «Одонтомед», медичний центр «Біомед», клініка «Оксфорд Медікал», клініка «Добробут», клініка «Медіком», клініка «Інто-Сана» та медична група компаній «ADONIS».

Для аналізу зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у цій магістерській дипломній роботі, ми зупинимось на сегменті приватних медичних закладів, оскільки саме вони становлять фокусну групу і мають вплив як конкуренти на діяльність медичної компанії. На рис. 2.6 наведена галузева структура ринку приватних медичних послуг в Україні у 2020 році.

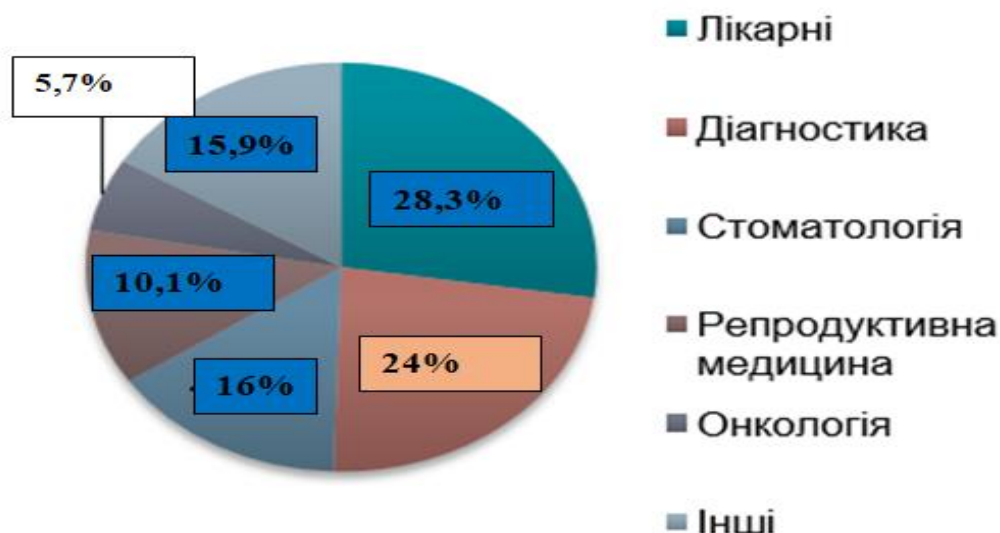


Рисунок 2.6 - Галузева структура ринку приватних медичних послуг в Україні у 2020 році

Джерело: складено автором за даними <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-medicinskih-uslug-v-ukraine-chem-dorozhe-lechenie-tem-cennee-zdorove>

Наведені дані вказують на те, що в структурі ринку приватних медичних послуг домінуючу частку займають приватні лікарні та діагностичні центри. На третьому місці за часткою ринку знаходяться стоматологічні медичні послуги, які представлені здебільшого приватними лікарями. Розвивається також сегмент репродуктивної медицини, яка є популярною серед іноземних пацієнтів. Найменшу частку ринку становлять приватні онкологічні клініки, які представлені 3 центрами. Суттєвою для ринку приватних медичних послуг подією у 2019 році стала покупка медичним центром «Добробут» клініки «Борис». Це забезпечує медичному центру «Добробут» позиції лідера на ринку приватної медицини в Україні. Аналітики ринку медичних послуг зазначають, що основними важелями зростання приватної медицини в Україні є збільшення доходів населення, яке відбувається, в основному у великих містах. Впровадження обов'язкового медичного страхування розглядається як додатковий фактор зростання масштабів ринку приватних медичних послуг в Україні.

Оприлюднені результати аналізу ринку приватних медичних послуг вказують на зростання його масштабів в гривневому еквіваленті. Так, вивчення

динаміки розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні свідчить про позитивні тенденції розвитку цієї сфери медичного бізнесу в період 2017-2020 рр. Так, в 2019 році обсяг ринку в грошовому еквіваленті зріс на 28% в порівнянні з 2018-м. У 2020 році динаміка розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні підвищилася до 47,3%, а його місткість - до 28,3 млрд гривень (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Обсяги ринку приватних медичних послуг в Україні у 2018-2020 рр.,

млрд.грн

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Приріст 2020 у порівнянні з 2019 р., %
Обсяг ринку приватних медичних послуг (всього по Україні)	20,9	26,7	39,9	49,4
Обсяг ринку приватних медичних послуг (м. Київ)	7,2	10,7	11,8	8,4

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Для якісної оцінки ринку медичних послуг та його впливу на конкурентні позиції основних операторів використаємо оприлюднене дослідження, проведене компанією Pro-Consulting. Воно показує зростаючу довіру вітчизняних споживачів до приватної медицини. Приватні клініки краще забезпечені сучасним лабораторно-діагностичним обладнанням, кваліфікованим персоналом і пропонують широкий вибір медичних послуг для лікування захворювань. Як свідчать маркетингові дослідження в медицині, в Україні послугами приватних клінік за останні роки користується в середньому 20% населення. Найбільше приватних клінік зосереджено у містах Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові та Львові. У таблиці 2.4 наведено перелік та спеціалізацію основних операторів ринку приватних медичних послуг в Україні. За результатами аналізу ринку приватних медичних послуг можна зробити висновок, що найбільш привабливими сегментами на ньому з точки зору прибутковості є стоматологія, гінекологія, косметологія та урологія.

Таблиця 2.4 - Основні оператори ринку приватних медичних послуг в Україні

№	Назва медичного оператора	Спеціалізація
---	---------------------------	---------------

з/п		
1	«Добробут»	Багатофункціональний медичний центр
2	«Медиком»	Багатофункціональний медичний центр
3	«Oxford medical»	Багатофункціональний медичний центр
4	«ADONIS»	Багатофункціональний медичний центр
5	«Eurolab»	Лабораторні дослідження, діагностика
6	«Лісод»	Онкологія
7	«Ісіда»	Гінекологічний центр
8	«Max-WellBiopharma»	Кардіологічні центри
9	«Synevo Україна»	Медичні лабораторії
10	«Ескулаб»	Медичні лабораторії

Для більш об'єктивної систематизації, всю сукупність приватних медичних закладів в Україні можна розділити на дві групи:

- центри консультативного спрямування діяльності, які спеціалізуються на малоінвазивних процедурах;
- широко спеціалізовані клініки, оснащені операційними кабінетами та невідкладної медичної допомоги.

Зупинимось детальніше на оцінці конкурентних позицій ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». Оскільки на даний час компанія функціонує під єдиним брендом медичної групи компаній «ADONIS», то на національному рівні конкуренція ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» прирівнюється до конкурентних позицій медичної групи компаній «ADONIS».

Для формування висновку про конкурентну позицію медичної групи компаній «ADONIS» та ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у її складі використано оприлюднені у відкритих джерелах результати маркетингових досліджень компанією МЕДексперт [https://www.medexpert.ua/ua/medichniy-zaklad/31-medichniy-zaklad/konkurentsia-v-medichniy-sferi-rezultati-opituvannia-zakladiv-ta-laboratorii]

У таблиці 2.5 наведено узагальнену характеристику співставлень конкурентів, визначені за результатами опитування пацієнтів та учасників ринку. Опитування проводилось компанією МЕДексперт та оприлюднено на її сайті. Результати вказують, яку медичну компанію вбачають респонденти найближчими конкурентами один одному.

Таблиця 2.5 - Порівняння пар конкурентів медичних закладів двома групами респондентів

Пара конкурентів	Оцінка пацієнтами	Оцінка учасниками ринку
Сінево - Ескулаб	46%	33%
Сінево – інші лабораторії	35%	29%
Добробут - Медіком	40%	47%
Медіком - ADONIS	44%	39%
Ісіда – Мати і дитина	36%	44%

Джерело: відкриті дані маркетингових досліджень компанії МЕДексперт

Таким чином, 44% опитаних пацієнтів та 39% опитаних представників медичних компаній визначили пару конкурентів Медіком – ADONIS. Ці результати варто використати для детальнішого аналізу рівня конкурентної боротьби між цими медичними компаніями.

Експерти нараховують в Україні не більше 50 брендів клінік, з яких установ з повним спектром медичних послуг – усього 15-20. За різними оцінками, у м. Києві кількість медичних брендів національного рівня не перевищує 5 медичних закладів різного профілю.

Результати аналізу ринку приватних медичних послуг за споживачами вказує на зростання в його структурі відносної величини корпоративних клієнтів, які здійснюють медичне страхування своїх співробітників (рис.2.7).



Рисунок - 2.7 Структура споживання приватних медичних послуг

Джерело: складено автором за даними <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-chastnyh-medicinskih-uslug-v-ukraine-kachestvo-po-chestnoj-cene>

Для детальнішого аналізу конкурентних позицій ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» проведемо порівняльну оцінку цін на основні послуги цього медичного закладу та середніх цін на медичному ринку м. Києва. Варто зазначити, що у всіх філіях медичної групи компаній «ADONIS» як корпоративного бренду існує єдина цінова політика. Результати порівняльного аналізу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Порівняльний ціновий аналіз медичних послуг ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» та середніх цін приватних клінік у м. Київ, (на початок 2021 року), грн

Вид послуги	Ціна у ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»	Середня ціна по м.Києву
Консультативно діагностичні послуги	410 - 500	380 - 520
Лабораторні послуги	380	400
Послуги на дому	1250	1400
Діагностичні дослідження	400-750	800
Лікувальні процедури	3500	4000
Пакет мед обслуговування швидка допомога	4000	3500

Джерело: побудовано автором на основі моніторингу сайтів медичних закладів м. Києва

Результати проведеного моніторингу цін на основні медичні послуги ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» та середніх цін по м. Києву дозволяє зробити висновок, що ціни на його послуги за окремими напрямками нижче середньоринкових на 5-12%. Водночас, конкурентною перевагою досліджуваної компанії є пропозиція для пацієнтів отримати пакетом основні медичні послуги у ланцюжку «діагностика-лікування». У таблиці 2.7 представлено узагальнену характеристику конкурентних позицій ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» серед найближчих конкурентів.

Таблиця 2.7 - Порівняльна характеристика конкурентних позицій ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» і найближчих конкурентів

Показник	Медична група клінік «ADONIS» (у т.ч. ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»)	Медіком	Оберіг	Добробут
Частка ринку приватних	17	28	22	35

медичних послуг у м. Києві та області, %				
Місцерозташування філій	м.Київ та область	м. Київ	м.Київ	м.Київ
Кількість клінік	12	5	1	7
Кількість послуг (напрямів)	60	16	22	50
Середня кількість пацієнтів в рік, тис. осіб	290	300	128	350
Ціни на продукцію	середні	високі	середні	високі
Якість послуг	середня	висока	середня	висока

Джерело: побудовано автором за результатами моніторингу сайтів клінік

Наведені результати вказують на те, що ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» як філія медичної групи компаній «ADONIS», має досить міцну конкурентну позицію на ринку медичних послуг у м.Київ за показниками кількості пропонуваніх медичних послуг, територією обслуговування та цінами.

Згідно з дослідженнями відкритих джерел, основними проблемами, що обмежують ефективний розвиток ринку приватної медицини в Україні є:

1) Вплив загальної фінансово-економічної ситуації в країні.

До початку пандемічної економічної кризи, ринок приватної медицини України зростав на рівні 25-30% щорічно. Найбільший вплив на зміну цього показника справляє купівельна спроможність населення. В умовах пандемії COVID-19 компанії з одного боку збільшили свої бюджети на тестування та лікування свого персоналу, водночас карантинні обмеження, пов'язані із відміною планових операцій тощо спричинило скорочення витрат на соціальні програми персоналу. Це відповідно призвело до зменшення страхових надходжень та скорочення обсягів послуг, наданих приватними медичними клініками.

2) Недосконале нормативно-правове поле регулювання діяльності приватної медицини в Україні. В державі функціонує складна система акредитації та одержання дозвільної документації для приватних медичних закладів.

3) Вплив валютних коливань на фінансову діяльність приватних медичних установ.

Так, девальвація національної валюти призводить до значного росту цін на іноземне обладнання й матеріали, які складають велику частку в структурі витрат приватних медичних клінік.

Основним глобальним інституційним суб'єктом у розвитку національної медицини є Всесвітня організація охорони здоров'я (далі-ВООЗ). У своїх стратегічних документах ця організація оголосила, що всі детермінанти та складові здоров'я взаємопов'язані між собою, а всі фактори впливу на нього (фізичні, психологічні, соціальні, екологічні) є значущими. Це підтверджує необхідність формування мультиспеціалізованих і диференційованих стратегій розвитку медичних закладів. Засади європейської політики охорони здоров'я спираються на два основні стратегічні напрями:

- поліпшення здоров'я громадян;
- скорочення нерівності стосовно здоров'я з можливістю удосконалення колективного керівництва та лідерства.

Розглядаючи питання щодо очікуваних змін у попиті на приватні медичні послуги у найближчі два три роки, можна припустити, що на ринку комерційної медицини зберуться поточні тенденції. При цьому необхідно зазначити, що поведінка споживачів медичних послуг значною мірою буде залежати від їх вартості, а також від подальшого розвитку державної системи охорони здоров'я та доступності медичної допомоги в державних медичних закладах. В цілому можна виділити 4 ключові тренди в споживчих перевагах, які будуть вирішувати потребу медичних послуг в найближчі роки. Схематично їх наведена на рис. 2.9.



Рисунок 2.8 - Чинники формування попиту на приватні медичні послуги у 2022-2025 рр.

Джерело: відкриті дані маркетингових досліджень компанії МЕДексперт

Враховуючи це, можна визначити такі цільові орієнтири розвитку зовнішнього середовища функціонування приватних медичних закладів в Україні:

- сприяння підвищенню середньої тривалості життя українців;
- зниження показників передчасної смертності серед населення;
- підвищення рівня здоров'я та якості життя населення;
- збільшення обсягу інвестування в здоров'я на всіх етапах життя населення;
- розвиток системи охорони здоров'я за клієнтоцентричним підходом.

У наступному параграфі проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

2.3. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» та оцінка його конкурентоспроможності

Як зазначалось у попередньому параграфі цієї роботи, ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» входить у медичну групу компаній «ADONIS» та працює під її брендом. Тому, для вивчення рівня конкурентоспроможності досліджуваного медичного закладу варто також проаналізувати структуру та специфіку роботи всієї групи.

Медична група компаній ADONIS була заснована в 1997 році в м. Києві та на сьогоднішній день нараховує 12 медичних центрів і здійснює надання послуг з 66 медичних спеціальностей. Медичні центри, які входять у групу компаній «ADONIS» зареєстровані як окремі юридичні особи, але на ринку

представлені під єдиним брендом «ADONIS». Загальний штат персоналу всієї групи компаній становить 925 працівників, з них 360 лікарів, 162 медсестри, 13 біологів, 36 асистентів. Загальна характеристика ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» як структурної одиниці групи компаній «ADONIS» наведено у табл. 2.8.

Мета та предмет діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». Як структурна одиниця медичної групи компаній «ADONIS» ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» здійснює комерційну господарську діяльність, орієнтовану на збереження і покращення здоров'я своїх пацієнтів та досягнення інших соціальних результатів з метою отримання прибутку. Для оцінки конкурентоспроможності аналізованої медичної компанії використовуємо ресурсний підхід, який передбачає, що рівень конкурентоспроможності бізнесу визначається особливим набором стратегічних ресурсів, які є основою формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця 2.8 - Загальна характеристика ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»
(як структурної одиниці медичної групи компаній ADONIS)

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Напрямки роботи	- Доросла поліклініка – прийом лікарів різних спеціальностей; - Інструментальна діагностика – УЗД, КТ, ЕКГ і рентген; - Лабораторні аналізи.
		1. Доросла поліклініка: приймають лікарі різних спеціальностей, працює відділення жіночої консультації, ортопедії і травматології, стоматології, офтальмології та хірургії одного дня. 2. Відділення діагностики: • Ультразвукова діагностика (УЗД) всіх органів і систем організму

2	Характеристика напрямків роботи	• 3D УЗД молочних залоз • Комп'ютерна томографія (КТ) • Рентгенографія • Електрокардіограма (ЕКГ) • Метросальпінографія (контрастне рентгенологічне дослідження матки і маткових труб) • Мамографія • Спірографія (вимірювання об'єму легенів) • Відеоколоноскопія • Віртуальна колоноскопія • Гастродуоденоскопія.
		3. Лабораторні аналізи: власна цілодобова лабораторія
3	Чисельність персоналу, всього осіб, у т.ч.	210
	лікарі	67
	медсестри	132
	біологи	3
	асистенти	8

З метою аналізу, до ресурсного портфеля ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» віднесено (рис. 2.9):

- активи медичної компанії;
- фінансові ресурси;
- персонал;
- компетенції і знання;
- маркетингові ресурси.

Проаналізуємо по чергово кожен із елементів ресурсного портфеля ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».



Рисунок 2.9 - Ресурсний портфель ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» як основа його конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором самостійно

Активи медичної компанії.

У складі активів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є основні засоби та оборотні активи, які є матеріальною основою його функціонування. На рис. 2.10 наведено динаміку структури активів компанії за 2018-2020 рр.

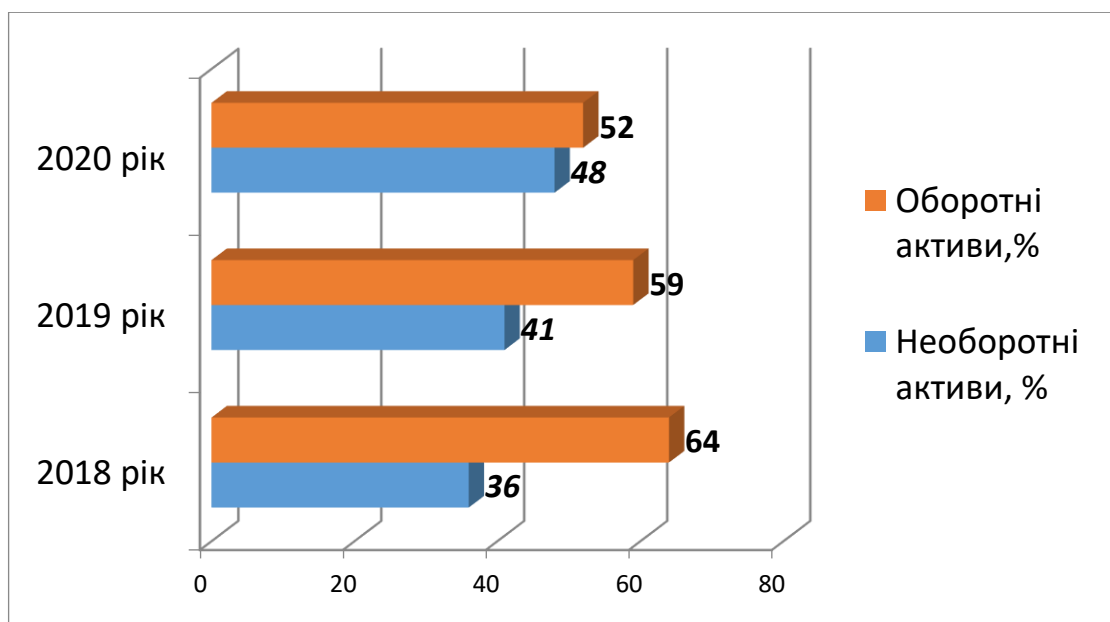


Рисунок 2.10 - Динаміка зміни структури активів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних компанії

Наведені дані вказують на те, що за аналізований період відбулись зміни у структурі активів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд», а саме: частка необоротних активів зменшилась із 64% у 2018 році до 52 % у 2020 році. Відповідно зросла частка необоротних активів, які складаються із основних засобів. Водночас, у вартісному виразі вартість необоротних активів за аналізований період зростала вищими темпами. Це відбулось за рахунок придбання нового медичного обладнання для ультразвукової діагностики та стоматології. Динаміка приросту вартості активів компанії наведена на рис. 2.11.

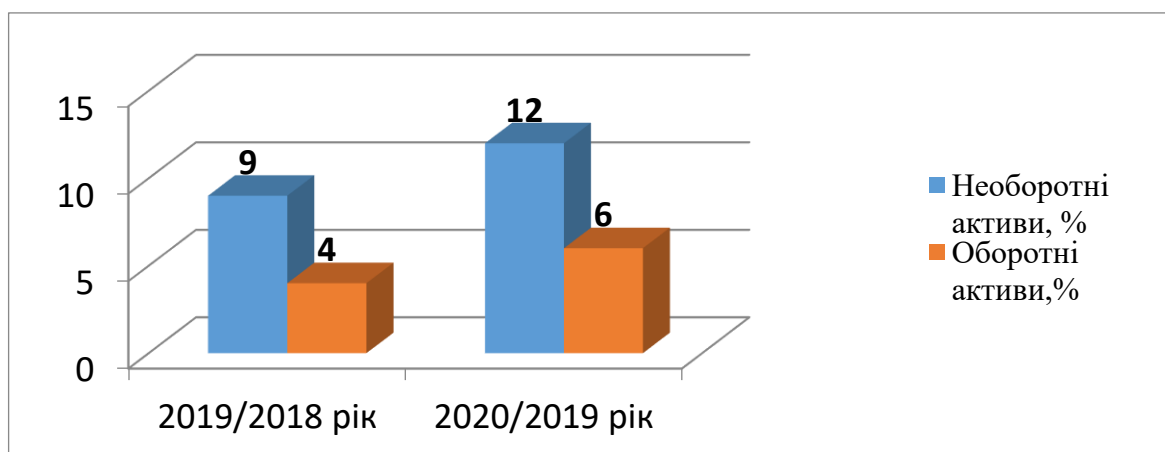


Рисунок 2.11 - Динаміка зміни приросту вартості активів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних компанії

Отримані результати аналізу активів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» дозволяють зробити висновок про те, що за аналізований період їх вартість і структура змінювались, що свідчить про активність в оновленні матеріально-технічної бази клініки. При цьому, динаміка зміни має позитивний зростаючий характер.

Серед активів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» варто виділити ті, які мають найбільший вплив на формування його конкурентоспроможності. Такі активи називають стратегічними. Аналіз складу активів медичної компанії дозволяє зробити висновок, що до категорії стратегічних відносить медичне обладнання. Такий висновок підтверджується наступними його характеристиками (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Характеристика медичного обладнання ТОВ «ЛДЦ
«Кіндерленд» як стратегічного ресурсу

№ з/п	Назва обладнання	Характеристика як стратегічного ресурсу
1	Апарати для УЗД SiemensAcusonS2000 ABVS для проведення всіх видів УЗД, в тому числі 3D УЗД молочних залоз.	Єдиний в Києві апарат, який дозволяє проводити 3D УЗД молочних залоз (сонотомографію). Це новий метод діагностики молочних залоз жінок будь-якого віку. Процедура безболісна і не дає променевого навантаження. Вона проводиться в 3 різних площинах і при комп'ютерній обробці дозволяє отримати до 318 зрізів з високою роздільною здатністю, що робить цей метод високоефективним. 3D УЗД молочних залоз проводять для діагностики захворювань. Дослідження в тому числі підходить жінкам з імплантами і щільним залозистим фоном.
2	Томограф спіральний SIEMENS, вироблений в Німеччині в 2017 р.	Один із кращих на ринку томографів сучасного покоління. При скануванні виконує 64 зрізи. Дозволяє проводити дослідження пацієнтам з великою вагою (до 130 кг). Дозволяє проводити віртуальну колоноскопію. Віртуальна колоноскопія, на відміну від традиційної, не вимагає введення ендоскопа. Це безболісна процедура, яка проводиться без використання анестезії.
3	Рентгенівська установка Cormano, вироблена в Італії в 2017 р	Забезпечує проведення цифрового рентгена в 1, 2 і 4 проекціях.
4	Мамограф Lilyum, вироблений в Італії в 2017 р.	Використовується для знімків молочної залози в 1 і 2 проекціях.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації групи медичних компаній ADONIS

Як вказують наведені характеристики, ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» володіє активами, у вигляді медичного обладнання, яке має стратегічний характер для його діяльності та надання якісних медичних послуг.

Фінансові ресурси

Основним джерелом фінансових ресурсів ТОВ ЛДЦ «Кіндерленд» є дохід від основної діяльності, який забезпечує компанії стабільний чистий прибуток. Саме чистий прибуток є основою інвестиційних ресурсів медичної компанії та дозволяє здійснювати оновлення медичного обладнання. У табл. 2.10 наведено

динаміку доходу та чистого прибутку медичної компанії за період 2018-2020 рр, а також розраховані на їх основі показники рентабельності послуг.

Таблиця 2.10 -Основні показники фінансової діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у 2018 – 2020 рр.

№ з/п	Показник	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.	Динаміка (позитивна /негативна)
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг), %	12	15,4	позитивна
2	Приріст чистого прибутку, %	7	3	негативна
3	Зміна собівартості послуг, %	12,5	15,8	негативна
4	Зміна рентабельності послуг, %	- 2%	- 3,8%	негативна

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності групи медичних компаній ADONIS

Наведені дані вказують на те, що незважаючи на позитивну тенденцію приросту чистого доходу від надання медичних послуг, приріст чистого прибутку був більше ніж у 2 рази менший у 2020 році порівняно з 2019 роком. Натомість, відбувся суттєвий приріст собівартості медичних послуг, що зумовило негативну тенденцію з зменшення їх рентабельності. Таким чином, існуючий рівень фінансової діяльності негативно впливає на формування конкурентної позиції ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд», а фінансові ресурси не мають стратегічного характеру для компанії. У перспективі необхідно розробити ряд заходів у стратегії розвитку медичної компанії, що дозволять скоротити собівартість послуг та збільшити їх рентабельність.

Персонал

Для розуміння персоналу як стратегічного ресурсу необхідно провести його якісну характеристику та оцінити вартість, що визначається динамікою зміни заробітної плати. Оцінити конкурентоспроможність зарплат медичного персоналу за цими параметрами складно через конфіденційність цієї інформації та відсутність даних. Водночас, можна скористатись відкритою інформацією

відомих сайтів із пошуку роботи, які публікують рейтинг бажаних заробітних плат за окремими категоріями.

Необхідно зазначити, що кількість охочих працювати в галузі охорони здоров'я в Україні у 2021 році була меншою, ніж відкритих вакансій на 9,16%. Причини очевидні: низька (порівняно з іншими галузями) заробітна плата медиків і високе професійне навантаження. Ці результати оприлюднені аналітиками міжнародного інтернет-рекрутменту grc.ua спеціально до Всесвітнього дня здоров'я.

Так, згідно з даними аналітиків, середня заробітна плата, яку пропонували українські роботодавці 2021 році на пошукових ресурсах, склала 17468 грн. Натомість середня компенсація в сфері "Медицина і фармацевтика" склала усього 14632 грн. Варто зазначити, що до локдауну і впровадження більш карантинних обмежень обсяг заробітної плати в цій категорії був вищим. Так, середня заробітна плата медпрацівників, яку пропонували роботодавці, становила 18381 грн. [www.grc.ua, <https://tsn.ua/ukrayina/skilki-v-ukrayini-zaroblyayut-mediki-ta-chi-ye-vakansiyi-doslidzhennya-1761376.html>].

Такий рівень оплати праці представляли у заявках не всі роботодавці медичної категорії. Так, 53% роботодавців відштовхуються від суми в 10400 грн., а 29% - пропонують компенсацію від 16300 грн і тільки 7% вакансій пропонують оклад від 28100 грн.

У держбюджеті на 2022 рік передбачено кошти на збільшення оплати праці медиків. Так, середня зарплата лікаря передбачена на рівні 22500 грн, медперсоналу – 14500 грн. Водночас мінімальна зарплата буде не менш як 20 тис. грн для лікарів та 13 тис. грн – для медперсоналу.

Компетенції і знання.

Наявність кваліфікованого персоналу є необхідною, але не єдиною умовою формування конкурентоспроможності медичної компанії. Важливим аспектом функціонування медичного персоналу для створення конкурентоспроможності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є його безперервний розвиток та зростання інтелектуального капіталу, носієм якого він є. У цьому сенсі доцільно

визначати рівень сформованих у медичній компанії нових знань і досвіду, які створені медичним персоналом та які важко скопіювати конкурентам.

Необхідною умовою для персоналу приватних медичних закладів є розвиток як функціональних компетенцій (hardskills - професійні знання, навички, досвід), так і нефункціональних компетенцій (softskills - комунікативні навички).

Для формування функціональних компетенцій медичного персоналу у ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» використовується традиційна модель навчання та підвищення кваліфікації за медичними спеціальностями. Компанія всіляко заохочує лікарів для участі у семінарах конференціях та інших видах підвищення кваліфікації.

Що стосується нефункціональних компетенцій, то для їх формування використовується змішана модель: зовнішнє навчання та участь у тренінгах із розвитку комунікацій та особистої ефективності, а також обмін кращим досвідом взаємодії з клієнтами всередині клініки.

Свої компетенції лікар реалізує при взаємодії із пацієнтом, під час консультації. У цьому процесі лікар приватної практики виступає також як особа, яка «продає» свою експертизу, так і експертизу клініки в цілому. Рівень володіння лікарем нефункціональних компетенцій і навичок визначає комфортність спілкування із ним пацієнта та впливає на рівень задоволення послугами медичного закладу.

На рис. 2.12 наведено взаємозв'язок показників формування компетенцій медичного персоналу та рівня задоволеності пацієнтів.

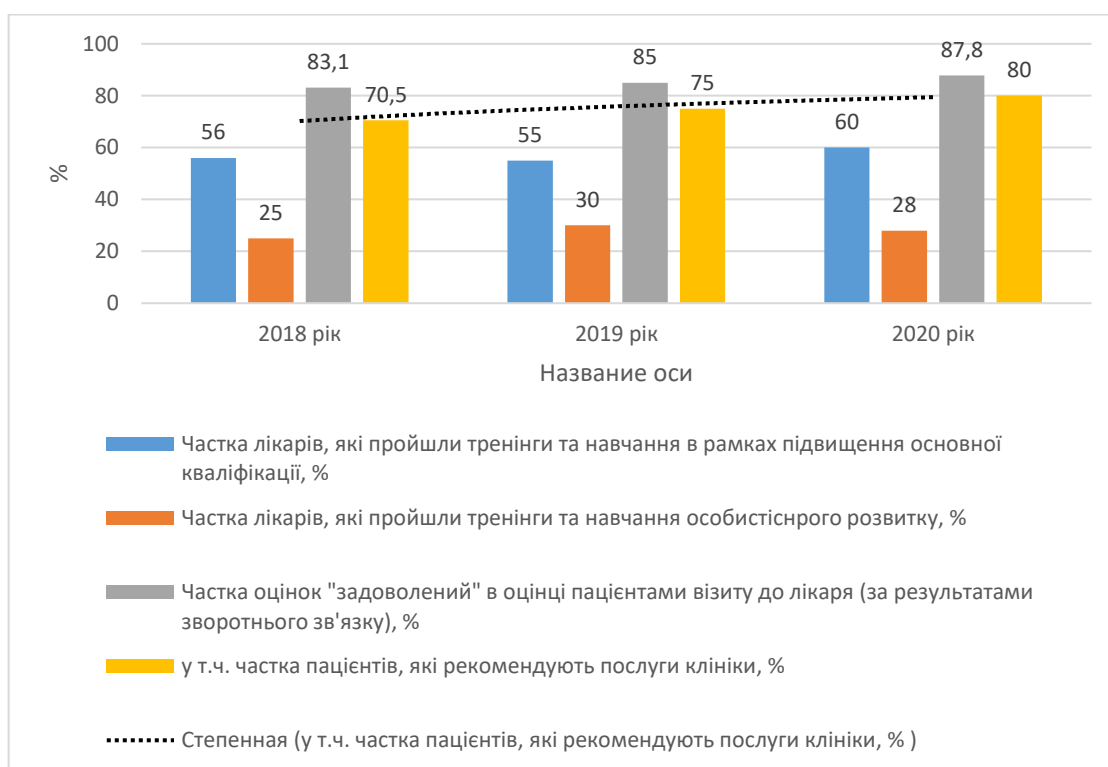


Рисунок 2.12 - Взаємозв'язок показників формування компетенцій медичного персоналу та рівня задоволеності пацієнтів

Джерело: сформовано автором за результатами внутрішніх даних компанії

Для формування наведених показників використано дані опрацювання відповідей на зворотній зв'язок із пацієнтами, який здійснюється працівниками рецепцій. Отриманий тренд зростаючого рівня задоволеності пацієнтів послугами лікарів свідчить про позитивний взаємозв'язок між процесом підвищенням комунікативних компетенцій медичного персоналу. Таким чином, компетенції та навички мають стратегічний характер для формування конкурентоспроможності ТОВ "ЛДЦ «Кіндерленд». У наступному необхідно розробляти та реалізовувати резерви та засоби розвитку потенціалу цього виду ресурсу для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» на ринку медичних послуг м. Київ.

Маркетингові ресурси.

Для формування міцної конкурентної позиції на ринку використання маркетингових ресурсів медичним закладом є особливо важливим. За оцінками

експертів видання Forbs, «традиційний» маркетинг має першочергове значення у медичному бізнесі навіть в епоху інформаційних технологій.

За даними «Індекс здоров'я України», основним чинником, що сприяє розвитку приватного медичного закладу в Україні, є рекомендація друзів/родичів (39,4%), наявність компетентного лікаря (38,3%), наявність необхідного обладнання (19,3%).[<https://forbes.ua/business/yak-rozvivati-biznes-u-privatniy-meditsini-shchob-lyudi-doviryali-klinitsti-20042021-1403>]

Таким чином, навіть найкраще обладнання не є гарантом того, що клініку будуть рекомендувати.

Існуючий рівень використання маркетингових ресурсів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» проаналізуємо за моделлю комплексу маркетингу «5Р», що схематично відображено на рис.2.13.

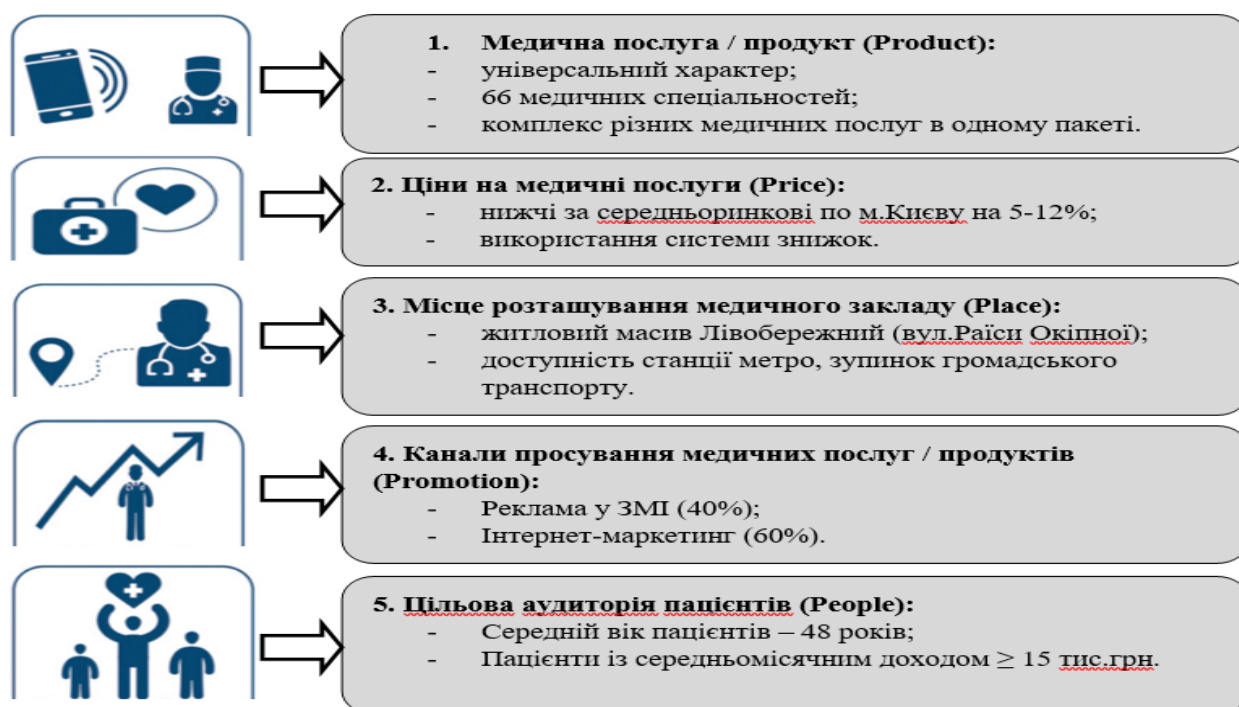


Рисунок 2.13 - Основні елементи комплексу маркетингу «5Р» для ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії

Проведений аналіз комплексу маркетингу «5Р» ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» вказує на те, що медична компанія використовує сучасні засоби маркетингової діяльності на ринку медичних послуг. Водночас, необхідно вказати на те що за окремими елементами комплексу «5Р» необхідно поглибити потенціал

використання маркетингових ресурсів. Так, в контексті роботи із цільовою аудиторією недостатнім є орієнтир тільки на вікові характеристики та параметри доходу. Крім того, в комплексі маркетингу відсутні соціальні аспекти медичних послуг. Ці моменти знижують на даний момент рівень стратегічного характеру маркетингових ресурсів для формування стійкої конкурентної переваги ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

Для характеристики існуючої стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» використаємо інструмент SWOT-аналізу (рис. 2.14).

Сильні сторони	Можливості
1. Наявність висококваліфікованого персоналу. 2. Послуги із 66 медичних спеціалізацій. 3. Відомий та єдиний бренд медичної групи компаній «ADONIS». 4. Наявність сучасного обладнання. 5. Сертифікована система якості надання послуг. 6. Ефективна система управління	1. Впровадження медичних послуг. 2. Пропозиція на ринку інформаційних медичних систем для аналітики даних. 3. Використання мобільних додатків для взаємодії із пацієнтами. 4. Розвиток <u>телемедицини</u>.
Слабкі сторони	Загрози
1. Невелика кількість каналів взаємодії із клієнтами/пацієнтами. 2. Відсутність соціальних напрямів маркетингу (знижки для соціально-чутливих груп тощо). 3. Висока собівартість медичних послуг. 4. Потреба у швидкому оновлення пакетів медичних послуг.	1. Наявність сильних конкурентів із можливостями стаціонарного обслуговування. 2. Зниження платоспроможності населення. 3. Зростання цін на медичне обладнання. 4. Плинність кадрів.

Рисунок 2.14 -SWOT-аналіз ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором самостійно

Результати SWOT-аналізу вказують на те, що в існуючій системі стратегічного управління медичним закладом «ЛДЦ «Кіндерленд» відсутній належний рівень реалізації маркетингових заходів. На сьогоднішній день маркетинг послуг групи медичних компаній «ADONIS» здійснюється спільно всіма клініками групи. На початкових етапах створення сильного бренду така організація маркетингу групи медичних закладів є ефективною. Однак, в умовах, коли відбувається домінування в маркетингу як виробничої так і невиробничої сфери переважання принципів клієнтоцентричності, доцільно окремі операційні та інформаційні заходи управління маркетингом здійснювати

на рівні окремих клінік групи. Саме ці аспекти доцільно врахувати при розробці нової стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

2.4. Оцінка системи управління та операційних процесів

Для оцінки існуючого рівня розвитку системи управління та операційних процесів ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» необхідно проаналізувати організаційну структуру управління медичною компанією. Схематично її наведено на рис. 2.15.



Рисунок 2.15 - Схема організаційної структури управління ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Із наведеної схеми видно, що в медичній компанії існує трирівнева управлінська структура:

- перший рівень – генеральний директор компанії;
- другий рівень – функціональні директори: технічний і медичний;
- третій рівень – операційні підрозділи медичного закладу. Які можна поділити на дві групи:
 1. Основні операційні підрозділи (заступника медичного директора зі стаціонарної роботи, заступника медичного директора з амбулаторної роботи).

2. Підрозділи неосновної діяльності.

Існуюча система управління медичною компанією є оптимальною для фактичних масштабів операційної діяльності, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень для забезпечення ефективного управління операційними процесами. Система управління медичним закладом відображає існуючий стан ефективності функціонування ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». Для виявлення потенційних ризиків та обмежень в діяльності цієї медичної компанії доцільно використати поширений в стратегічному менеджменті інструмент – SWOTаналіз (рис. 2.16).

Сильні сторони	Можливості
1. Наявність висококваліфікованого персоналу. 2. Послуги із 66 медичних спеціалізацій. 3. Відомий та єдиний бренд медичної групи компаній «ADONIS». 4. Наявність сучасного обладнання. 5. Сертифікована система якості надання послуг. 6. Ефективна система управління	1. Впровадження медичних послуг. 2. Пропозиція на ринку інформаційних медичних систем для аналітики даних. 3. Використання мобільних додатків для взаємодії із пацієнтами. 4. Розвиток <u>телемедицини</u>.
Слабкі сторони	Загрози
1. Невелика кількість каналів взаємодії із клієнтами/пацієнтами. 2. Відсутність соціальних напрямів маркетингу (знижки для соціально-чутливих груп тощо). 3. Висока собівартість медичних послуг. 4. Потреба у швидкому оновлення пакетів медичних послуг.	1. Наявність сильних конкурентів із можливостями стаціонарного обслуговування. 2. Зниження платоспроможності населення. 3. Зростання цін на медичне обладнання. 4. Плинність кадрів.

Рисунок 2.16 - SWOT-аналіз ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором самостійно

Аналіз організаційної структури управління, а також результати SWOT-аналізу вказують на те, що в існуючій системі управління медичним закладом «ЛДЦ «Кіндерленд» відсутній департамент, який відповідає за розроблення та реалізацію маркетингових заходів. На сьогоднішній день маркетинг послуг групи медичних компаній «ADONIS» здійснюється спільно всіма клініками групи. На початкових етапах створення сильного бренду така організація маркетингу групи медичних закладів є ефективною. Однак, в умовах, коли відбувається домінування в маркетингу як виробничої так і невиробничої сфери домінування принципів клієнтоцентричності, доцільно окремі операційні та

інформаційні заходи управління маркетингом здійснювати на рівні окремих клінік групи. Саме ці аспекти доцільно врахувати при розробці нової стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

Як зазначалось у попередніх параграфах магістерської роботи, за період 2018-2020 рр. відбулось зростання собівартості медичних послуг, що зумовило зниження рентабельності послуг. Рівень собівартості послуг визначає ефективність здійснення операційних процесів у медичному закладі. Динаміку зміни структури собівартості медичних послуг ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у 2018 -2020 рр. наведено на рис. 2.17.

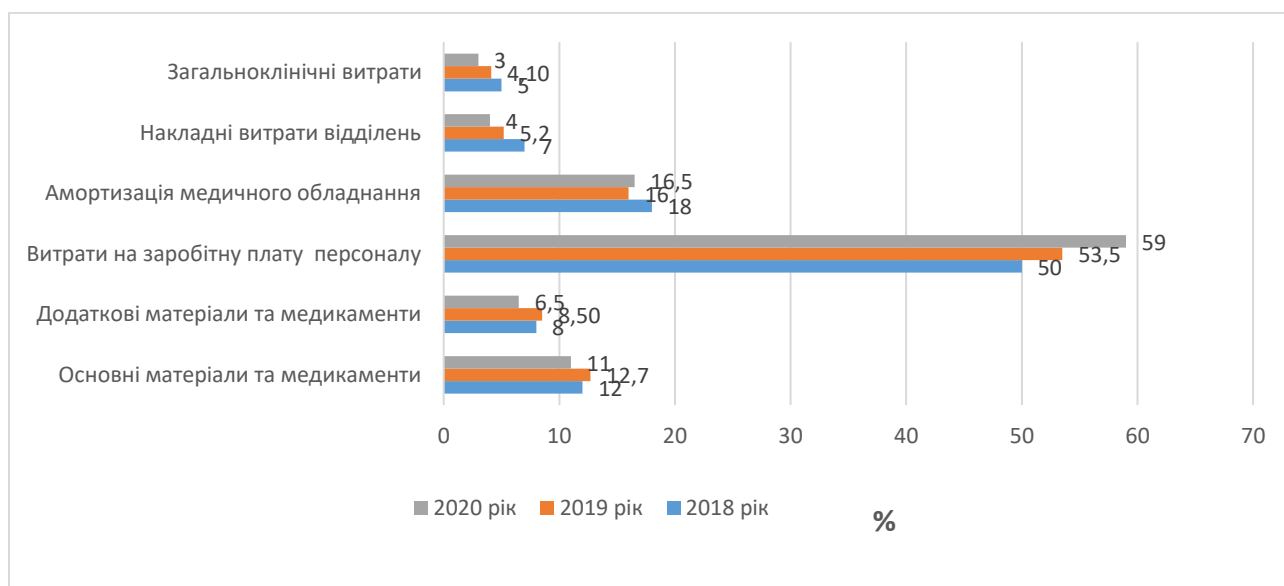


Рисунок 2.17 - Динаміка зміни структури собівартості медичних послуг ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором за даними внутрішньої звітності компанії

Наведені дані вказують, що за аналізований період зростаючу тенденцію мала зміна частки витрат на оплату праці персоналу. В умовах посилення конкурентної боротьби між приватними клініками така ситуація є виправданою. Водночас, для збереження міцних позицій як клініки, яка працює в середньому ціновому сегменту, ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» потрібно шукати інші внутрішні резерви збільшення оплати праці та оптимізації інших категорій витрат. До таких зокрема, варто віднести витрати на обслуговуючий персонал.

На сьогоднішній день у ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є операційні процеси, які виконуються на умовах аутсорсингу. До таких відносять:

- ведення бухгалтерських операцій клініки;
- підбір персоналу;

- організація міжнародних відряджень працівників.

Ці бізнес-процеси здійснюються аутсорсерами для всіх клінік групи компаній «ADONIS». Так, переведення бухгалтерських послуг на аутсорсинг відбувся ще у 2017 році. Основними аргументами на користь використання аутсорсингу було зростання кількості клінік у групі компаній, тобто масштабів її діяльності на медичному ринку м. Києва. Проведені розрахунки дозволили зробити висновок про доцільність надання послуг з бухгалтерського обліку сторонньою професійною компанією. Аутсорсинг бухгалтерських послуг групою медичних компаній «ADONIS» забезпечив:

- 1) оплата послуг аутсорсера стала змінними витратами, залежними від обсягу виконаних робіт;
- 2) зафіксовано зниження витрат, пов'язаних із обслуговуванням бізнес-процесів формування бухгалтерської звітності. Ці витрати відносяться до загальноклінічних адміністративних витрат (рис. 2.18).



Рисунок 2.18 - Динаміка зміни частки загальноклінічних адміністративних витрат за період 2018-2020 рр.

Отримані результати вказують на ефективність проведених заходів із використання аутсорсингу бухгалтерських послуг.

З цієї точки зору у стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» необхідно врахувати можливість використання аутсорсингу для здійснення інших видів неосновних операційних процесів, таких як охорона та послуги пральні.

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛДЦ «КІНДЕРЛЕНД»

3.1 Обґрунтування альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу

Визначення альтернативних варіантів формування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» в практиці стратегічного менеджменту називають стратегічним набором. В загальному стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються компанією на певний відрізок часу. Ці стратегії відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності та бачення свого місця і ролі на ринку. В контексті функціонування ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» стратегічний набір – це сукупність альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу на період 2022-2025 рр.

Визначення альтернативних варіантів формування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» в практиці стратегічного менеджменту називають стратегічним набором. В загальному стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються компанією на певний відрізок часу. Ці стратегії відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності та бачення свого місця і ролі на ринку. В контексті функціонування ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» стратегічний набір – це сукупність альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу на період 2022-2025 рр.

Вихідними елементами формування стратегічного набору є визначення стратегічного бачення ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» як учасника медичної групи компаній «ADONIS», до якого відносять місію та цінності компанії.

Місія компанії тісно пов'язана із загальною місією групи компаній «ADONIS»: «Ми піклуємось про здоров'я пацієнтів, пропонуючи їм сучасні медичні послуги високої якості».

Цінності медичної компанії:

- *здоров'я пацієнтів*: робота нашого персоналу зосереджена на захисті здоров'я всіх наших пацієнтів;
- *компетентність*: цінуємо наш персонал та інвестуємо у його розвиток;
- *технології*: слідкуємо за розвитком медичних технологій та впроваджуємо їх у наших клініках;
- *соціальна відповідальність*: співпрацюємо зі спільнотами, державою та бізнесом для сталого розвитку.

Важливим аспектом проектної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є формування стратегічних цілей за критеріями SMART (specific, measurable, assignable, realistic, time-related — ціль конкретна, вимірювана, може бути досягнута, реалістична, обмежена в часі.). Схематично стратегічні цілі медичного закладу в умовах функціонування на динамічному ринку медичних послуг наведено на рис. 3.1.

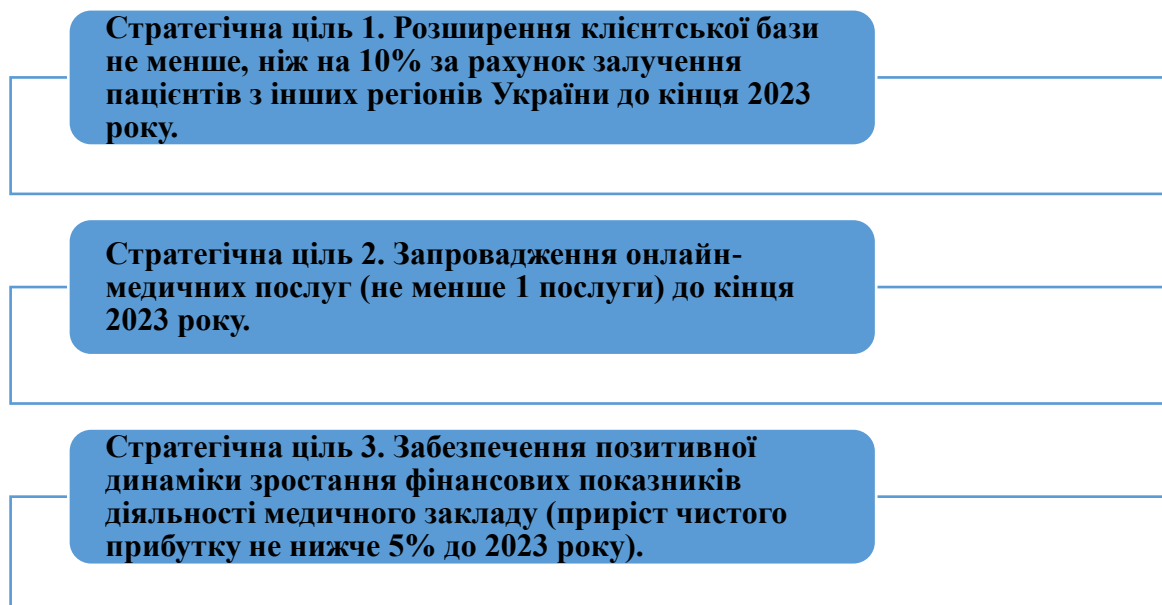


Рисунок 3.1 – Стратегічні цілі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» за критеріями SMART

Враховуючи те, що ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є багатофункціональною медичною клінікою, має у своєму складі медичні підрозділи різних рівнів (первинний і вторинний), а також входить у групу медичних компаній, які працюють під одним медичним брендом, то обрати лише одну стратегію розвитку для не вбачається за можливим. Саме тому стратегічний набір ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» повинен містити комплекс стратегій, які у своїй сукупності забезпечать досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей, усунення «вузьких» місць в діяльності клініки та зміцнення її конкурентоспроможності. У табл. 3.1 узагальнено можливі альтернативні варіанти міксу стратегій розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».

Таблиця 3.1 - Характеристика видів і змісту альтернативних варіантів конкурентної стратегії розвитку медичного закладу

№ з/п	Назва стратегії	Характеристика
1	Стратегія розвитку ринку: - утримання існуючих клієнтів; - залучення нових клієнтів.	Стратегія орієнтується на ефективне використання маркетингових ресурсів медичного закладу для збільшення частки ринку та зростання лояльності існуючих пацієнтів.
2	Стратегія інноваційного розвитку	Стратегія зосереджена на систематичне впровадження у практику діяльності медичного закладу організаційних економічних, технічних і соціальних інновацій. Основними ресурсами є персонал та медичні технології.
3	Стратегія організаційних змін	Стратегія передбачає здійснення оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи різних функціональних напрямів клініки.
4	Стратегія сталого розвитку медичного бізнесу	Стратегія передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, які дозволять отримати економію фінансових і матеріальних ресурсів та позитивний екологічний ефект.

Наведений мікс стратегій розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» доцільно оцінити за критеріями оптимальності та ефективності, серед яких наступні:

- реалізація заходів стратегії для усунення виявлених у SWOT-аналізі «вузьких» місць;
- орієнтація стратегії на зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» на ринку медичних послуг м.Києва та зміцнення його ролі у групі компаній «ADONIS».

Схематично спрямованість наведених конкурентних стратегій розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» щодо реалізації принципів оптимальності та ефективності функціонування медичного закладу наведено на рис.3.2.



Рисунок 3.2- Альтернативні конкурентні стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором

Для формування оптимального стратегічного набору вважаємо за доцільне обрати для реалізації стратегію, яка забезпечить впровадження більшої кількості заходів, що сприяють зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» на ринку медичних послуг. Як видно із наведеного рисунка, за обраними критеріями (усунення «вузьких» місць та формування стійких конкурентних переваг) на період 2022-2025 рр. актуальною для ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є стратегія інноваційного розвитку. Реалізація її заходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» і зростання вагомості його ролі у складі групи медичних компаній «ADONIS».

За даними міжнародних досліджень до 2023 року витрати на технології у сфері охорони здоров'я становитимуть більше 280 млрд дол. [<https://www.epravda.com.ua/publications/2019/03/22/646333/>]

Ці кошти будуть інвестовані на забезпечення доступності медицини, підвищення ефективності та якості діагностики, оперативності та точності надання медичної допомоги, а також персоналізацію та кастомізацію процесів лікування в медичних закладах. Компанія «ЛДЦ «Кіндерленд» також повинна враховувати ці тренди в організації своєї діяльності.

У табл.3.2 узагальнено основні заходи нової конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд», які мають на меті усунення «вузьких» місць в діяльності медичного закладу та зміцнення його конкурентоспроможності за рахунок активізації інноваційних заходів.

Таблиця 3.2 - Основні заходи реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ
«Кіндерленд»

№ з/п		Назва заходу	Очікуваний результат	Період реалізації
1	Підстратегія інноваційного розвитку на ринку медичних послуг	Розробка і впровадження мобільного додатку для пацієнтів.	1.Можливість запису до лікаря у будь-якій клініці групи компаній «ADONIS». 2. Запис на екстрений прийом до лікаря на основі відеодзвінка. 3.Можливість здійснення оплати дистанційних послуг лікарів онлайн через додаток. 4.Захищений сервіс обміну даними між пацієнтом і лікарем.	До кінця 2022 року
2		Формування портфеля інноваційних медичних послуг за рахунок впровадження телемедицини. послуг	1. Залучення до онлайн-консультацій зарубіжних кваліфікованих лікарів.	на період 2022-2025 рр.
			2. Проведення консилиумів із лікарями інших клінік.	
			3. Пропозиція послуг для пацієнтів інших країн, або українців, які проживають закордоном.	

Джерело: розроблено автором

Комплексна реалізація запропонованих заходів забезпечить ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» підвищення ефективності використання стратегічних ресурсів як основи формування стійких конкурентних переваг медичного закладу. Розглянемо детальніше, які види ресурсів будуть задіяні у процесі реалізації заходів комплексної стратегії та як вплине їх використання на конкурентні переваги медичної компанії. Схематично це відображено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3- Ресурсні характеристики конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, в основі пропонованої конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» покладено концепцію інноваційного розвитку, яка спирається на посилення ролі маркетингових ресурсів (розробка і впровадження мобільного додатку для пацієнтів), а також зростання стратегічного характеру активів, компетенцій і корпоративних знань компанії (формування портфеля інноваційних послуг).

У наступних параграфах магістерської дипломної роботи буде здійснено економічне обґрунтування заходів.

3.2. Оцінка ефективності конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Для оцінки ефективності запропонованих заходів конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» необхідно оцінити потребу у фінансових ресурсах для реалізації запропонованих заходів.

- *Розробка і впровадження мобільного додатку для пацієнтів.*

Поширення тенденцій діджиталізації має місце у різних сферах суспільного життя. Не виключенням є і медицина. Сьогодні в маркетинговій термінології медичної сфери з'явилося поняття mHealth – скорочення від mobile health (мобільне здоров'я). Цей термін означає мобільні сервіси для медичної сфери. Розроблення та впровадження медичних мобільних додатків є важливим інструментом маркетингу і реалізації функції кастомізації (персонального підходу у сервісі) для пацієнтів. Найбільшого поширення використання мобільних медичних додатків отримало у приватній медицині.

Основні переваги реалізації заходів із розроблення та впровадження мобільного медичного додатку для ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»:

- можливість запису на прийом до лікаря клініки в режимі онлайн з будь-якого місця без потреби телефонувати на рецепцію;
- розсилка персоналізованої інформації про знижки та акції завдяки миттєвим повідомленням (push-повідомлення). Це дозволить збільшити відсоток повторних продаж медичних послуг і число постійних клієнтів. Мобільний додаток є особливо актуальним для послуг стоматології та діагностичного центру;
- можливість отримання зворотнього зв'язку щодо якості отриманих пацієнтом медичних послуг;
- нагадування про прийом чи періодичне медичне обстеження;
- інформування пацієнтів про нові медичні сервіси, графік роботи та іншу корисну інформацію.

З метою економічного обґрунтування доцільності розроблення та впровадження медичного мобільного додатку розраховано показники ефективності реалізації (табл.3.3). Вихідні дані для розрахунку показників наступні:

- обсяг інвестицій складає 720 тис. грн. Ця величина включає вартість придбання і встановлення сервера, техніки і програмних продуктів;
- величина грошових потоків складається із суми економії витрат на маркетингові заходи та комунікацію за рахунок впровадження мобільного додатку, а також доходів від передачі прав на його використання іншим клінікам медичної групи «ADONIS», а також величини амортизації обладнання та програмного забезпечення, що використовується для функціонування цифрової платформи;
- ставка дисконту 17% прийнята на рівні середньої рентабельності власного капіталу підприємства за період 2019-2021 рр.

Таблиця 3.3 - Показники ефективності інвестицій у проект створення цифрової платформи управління збутом (власними силами)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Інвестиції у проект, тис.грн	720	0	0	0
Загальна економія витрат на маркетинг та плати за використання додатку іншими клініками, тис.грн	148	148	148	148
Амортизація обладнання, тис.грн	148	148	148	148
Грошовий потік, тис.грн	296	296	296	296
Дисконтний множник (при ставці дисконту 17%)	1	0,968	0,863	0,79
Дисконтовані грошові потоки, тис грн	296	286,528	255,448	233,84
Дисконтовані інвестиції, тис грн	720	0	0	0
NPV наростаючим підсумком, тис.грн	-424	-137,472	117,976	351,816

Джерело: розраховано автором

За результатами проведених розрахунків ефективності здійснення інвестицій у розроблення та впровадження медичного мобільного додатку можна зробити наступні висновки:

- чиста теперішня вартість (NPV- NetPresentValue) проекту розробки мобільного додатку становить **351,816тис.грн** у 2025 році;
- термін окупності за умови реалізації проекту власними силами становить 2,3 роки.

○ *Формування портфеля інноваційних медичних послуг за рахунок впровадження телемедицини.*

Наступним аспектом реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є формування портфеля інноваційних медичних послуг, а саме – послуг телемедицини, які на даний час не надаються у клініках медичної групи компаній «ADONIS». Розглянемо детальніше основні аспекти цього проекту.

Модель надання телемедичної допомоги базується на впровадженні спеціального програмного забезпечення, яке можна віднести до класу медичних інформаційних систем, точніше – до їх складових компонентів. Використання технологічної моделі телемедичного консультування у ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» дозволить сформувати єдиний медичний простір, впровадження електронної медичної картки та розширення функціоналу використання електронного цифрового підпису лікаря на усіх рівнях надання медичної допомоги.

У ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» проведено опитування пацієнтів, за результатами якого встановлено, що у середньому час, витрачений на первинну консультацію лікаря, враховуючи дорогу, становить близько 1 – 1,5 год. За умови реалізації проекту впровадження телемедицини, онлайн-прийом у форматі первинної консультації триває у середньому 15-20 хв. У перспективі реалізації проекту до 2025 року очікується об'єднання телемедичної та офлайн-бази. Тобто інформація про здоров'я пацієнтів буде зберігатися у цифровому форматі.

Завдяки впровадженню телемедичних технологій і сервісів лікарі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» матимуть змогу:

- швидко обмінюватися інформацією;
- проводити консультації з пацієнтами дистанційно;

- формувати консиліуми у вигляді відеоконференцій;
- оперативно ухвалювати рішення у критичних ситуаціях;
- запрошувати за запитом клієнта для консультацій фахівців інших клінік медичної групи «ADONIS» або зарубіжних фахівців на основі контрактної форми.

Телемедичні технології та сервіси здатні полегшити доступ до медичних послуг маломобільних груп населення, а також тих пацієнтів, які проживають в інших регіонах країни.

Вихідні дані для економічного обґрунтування проекту впровадження послуг телемедицини наступні:

- обсяг інвестицій складає 970 тис. грн. Ця величина включає вартість придбання і встановлення комп'ютерної техніки та іншого обладнання і програмних продуктів;
- величина грошових потоків складається із суми чистого прибутку від послуг телемедицини у ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»;
- ставка дисконту 17% прийнята на рівні середньої рентабельності власного капіталу підприємства за період 2019-2021 рр.

Результати розрахунку показників ефективності інвестицій у впровадження телемедичних послуг наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Основні показники ефективності проекту впровадження послуг з телемедицини

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Інвестиції у проект, тис.грн	970	0	0	0
Чистий прибуток від реалізації послуг телемедицини, тис.грн	210	220	235	235
Амортизація обладнання, тис.грн	165	165	165	165
Грошовий потік, тис.грн	375	385	400	400
Дисконтний множник (при ставці дисконту 17%)	1	0,968	0,863	0,79
Дисконтовані грошові потоки, тис грн	375	372,68	345,2	316
Дисконтовані інвестиції, тис грн	970	0	0	0
NPV наростаючим підсумком, тис.грн	-595	-222,32	122,88	438,88

Джерело: розраховано автором

Наведені у таблиці показники дозволяють зробити наступні висновки:

- чиста теперішня вартість (NPV- NetPresentValue) проекту розробки мобільного додатку становить **438,88 тис.грн** у 2025 році, що свідчить про ефективність проекту;

- термін окупності за умови реалізації проекту власними силами становить 2,8 роки.

На рис. 3.4 наведено динаміку показника чистої теперішньої вартості від реалізації проекту наростаючим підсумком.

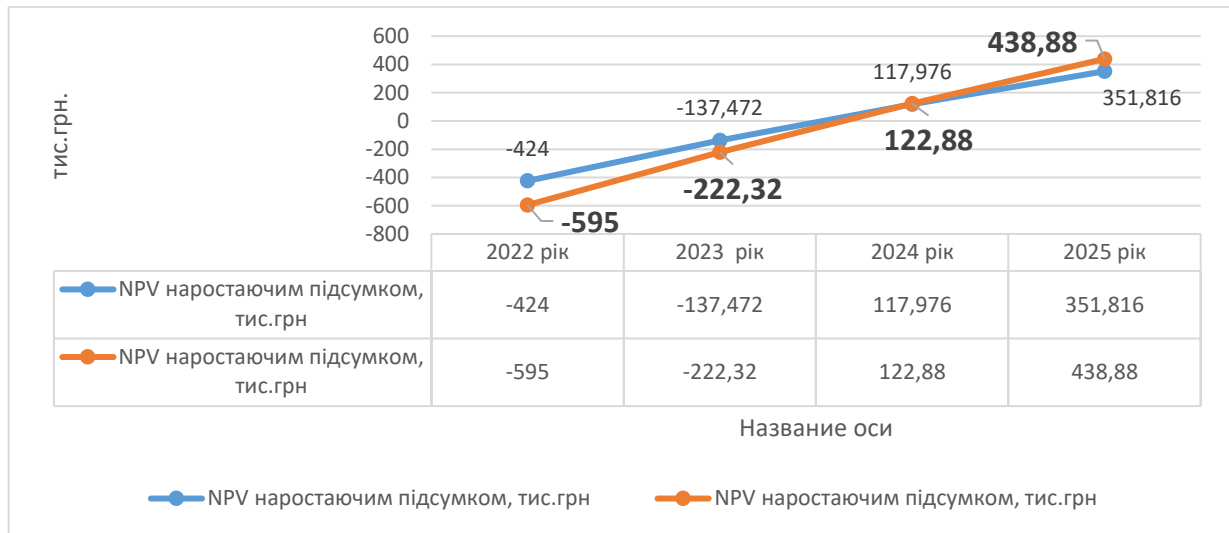


Рисунок 3.4 - Динаміка зміни показника чистої теперішньої вартості інвестицій у проекти конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розраховано автором

Додаткові грошові потоки, що генеруватимуться завдяки реалізації заходу із впровадження послуг телемедицини та плати за використання мобільного додатку іншими клініками групи, а також величина економії витрат на маркетинг дозволять покращити прогнозні фінансові показники діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». Порівняння відносних показників приросту чистого прибутку та рентабельності медичних послуг до та після реалізації запропонованих заходів наведено у табл. 3.5 та на рис. 3.5.

Таблиця 3.5 - Порівняння показників фінансової діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» до та після реалізації заходів стратегії розвитку

№ з/п	Показник	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.	Динаміка (позитивна /негативна)	2022 /2019 рр.	Динаміка (позитивна /негативна)
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг), %	12	15,4	позитивна	19,8	позитивна
2	Приріст чистого прибутку, %	7	3	негативна	5,8	позитивна
3	Зміна собівартості послуг, %	12,5	15,8	негативна	13,5	позитивна
4	Зміна рентабельності	- 2%	- 3,8%	негативна	+1,1	позитивна

	послуг, %					
--	-----------	--	--	--	--	--

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності групи медичних компаній

ADONIS

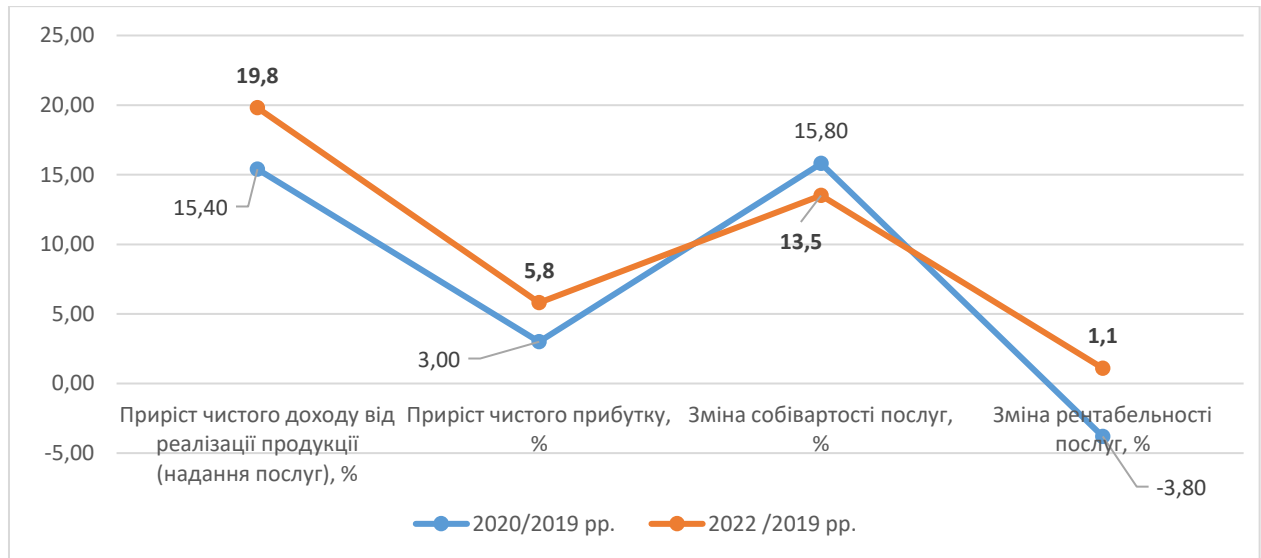


Рисунок 3.5 - Динаміка відносної зміни показників діяльності ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» до та після реалізації заходів стратегії

Джерело: розраховано автором

Отримані результати розрахунку ефективності реалізації запропонованих проектів конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» вказують на доцільність їх впровадження. Окупність обох проектів становить менше 3 років, що є позитивним моментом в умовах динамічного середовища. Впровадження проектів на прикладі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» дозволить у перспективі масштабувати їх на діяльність інших клінік медичної групи компаній «ADONIS».

3.3. Оцінка ризиків стратегії розвитку медичного закладу та їх мінімізація

Успішна реалізація заходів проектної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» потребує дотримання основних етапів управління проектом. Схематично їх наведено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 - Основні етапи управління проектом реалізації заходів проектної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих заходів конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» в умовах динамічного ринку може бути ускладнена ризиками, врахування яких дозволить вчасно зреагувати та усунути негативні наслідки. Саме тому процес управління проектом реалізації заходів стратегії повинен включати якісний аналіз ризиків та визначення напрямів їх мінімізації.

Всю сукупність ризиків, які можуть мати негативний вплив на результативність діяльності та реалізацію заходів стратегії медичної компанії, можна поділити на дві групи:

- зовнішні;
- внутрішні.

У таблиці 3.6 наведено якісний аналіз можливих ризиків реалізації запропонованих заходів.

**Таблиця 3.6 - Якісна характеристика ризиків реалізації проектів
конкурентної стратегії ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»**

№ з/п	Назва ризику	Напрями впливу	Заходи мінімізації негативного впливу
Зовнішні ризики			
1	Політичний	Найбільшим політичним ризиком реалізації запропонованих заходів в сучасних умовах функціонування є загроза військових дій, нестабільність політичної ситуації.	Створення можливостей для мобільності та захисту життя і здоров'я персоналу, збереження обладнання.
2	Законодавчий	Вплив може проявлятися через зміну базових нормативних актів, що регулюють діяльність медичних закладів в контексті реалізації телемедицини.	Моніторинг змін та законодавчих ініціатив у цій сфері. Внесення змін у поточну конкурентну стратегію з метою врахування потенційних змін законодавства.
3	Регіональний	Вплив зміни соціально-економічної структури регіону у зв'язку із процесами децентралізації, змін ситуації на регіональному ринку праці тощо.	Формування ефективної комунікації із місцевою громадою та владою. Врахування регіональних тенденцій в соціально-економічному розвитку м.Києва та області.
4	Галузевий	Суттєва зміна частки приватних медичних закладів на національному та регіональному ринках.	Формування та розвиток стійких конкурентних переваг на основі ресурсного підходу, що дозволить довший час утримувати конкурентоспроможність медичних послуг за критеріями ціни та якості.
5	Макроекономічний	Проявляється через коливання валютних курсів, зміну купівельної спроможності населення тощо.	Засобами мінімізації макроекономічного ризику є впровадження гнучкої цінової політики щодо різних груп клієнтів, орієнтація на внутрішні джерела фінансування інвестицій у розвиток медичних закладів.
6	Соціально-економічний	Зміни демографічної ситуації, якості та стилю життя населення. Розвиток пандемічної кризи.	На сьогоднішній день основними засобами мінімізації зазначених ризиків є використання механізму страхування. Розвиток комунікаційної політики щодо пропагування здорового способу життя, регулярності медичного огляду, недопущення самолікування тощо.

Внутрішні ризики			
1	Ризики професійної діяльності лікарів (імовірність контакту із хворими на інфекційні захворювання тощо)	Може проявитись впливом на здоров'я медичного персоналу.	Підвищення особистої інформованості лікарів про можливі професійні ризики, використання засобів індивідуального захисту тощо.
2	Ризики роботи в умовах підвищеної відповідальності та психоемоційної напруги.	Проявляється через зниження якості медичних послуг, зростання скарг пацієнтів на емоційний стан лікарів.	Основою мінімізації професійних ризиків є проведення тренінгів для персоналу щодо розвитку емоційного інтелекту та самоконтролю. Збільшення можливостей для відпочинку та відновлення емоційного стану, оптимальне навантаження на лікарів.
3	Фінансові ризики	Скорочення виручки від надання медичних послуг, зниження рентабельності медичних послуг.	Моніторинг ринкової ситуації, оптимізації витрат.
4	Інвестиційні ризики	Зростання цін на обладнання для реалізації проєктів. Зниження обсягів грошових потоків.	Розрахунок різних варіантів для визначення імовірних відхилень очікуваних параметрів проєктів.

Джерело: розроблено автором

Наведені вище види ризиків можуть мати негативний вплив на реалізацію обох проєктів стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд». При цьому варто зазначити, що зовнішні ризики мають вплив не тільки на імовірність реалізації проєктів стратегії розвитку медичної компанії, але й на поточну діяльність, а тому враховані у процесі прийняття управлінських рішень. Що стосується внутрішніх ризиків, то вони стосуються виключно імовірності ефективної реалізації запропонованих проєктів, а тому потребують розроблення та реалізації за потреби заходів мінімізації. Проаналізуємо, як можуть вплинути зазначені внутрішні ризики на реалізацію проєктів. Схематично це відображено на рис. 3.7. оцінка імовірності впливу здійснювалась експертним шляхом, на основі опитування учасників проєкту, потенційних виконавців робіт тощо.

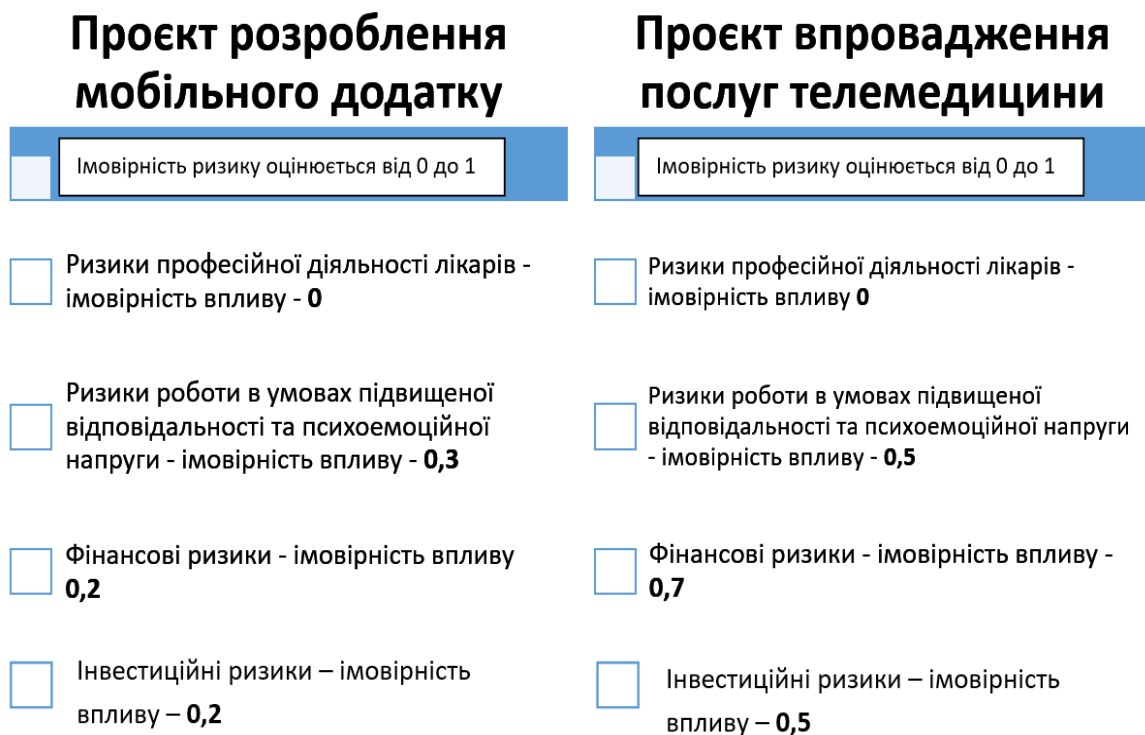


Рисунок 3.7 - Експертна оцінка імовірності впливу внутрішніх ризиків на ефективність реалізації проєктів стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: сформовано автором за результатами опитування учасників проєкту

Найбільший вплив на ефективність реалізації проєктів мають фінансові та інвестиційні ризики. При цьому, критичний вплив очікується на реалізацію проєкту впровадження послуг телемедицини. Для оцінки впливу зазначених ризиків на показники ефективності реалізації цього проєкту, розрахуємо параметри ефективності за умови песимістичного прогнозу: зниження грошових потоків на 10% та зростання потреби в інвестиціях через збільшення ціна на обладнання на 10 %. Результати розрахунку наведено у табл. 3.7 та на рис. 3.8.

Таблиця 3.7 - Показники ефективності реалізації проєкту впровадження послуг телемедицини за песимістичним сценарієм

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Інвестиції у проєкт, тис.грн	1067	0	0	0
Чистий прибуток від реалізації послуг телемедицини, тис.грн	189	198	211,5	211,5
Амортизація обладнання, тис.грн	165	165	165	165
Грошовий потік, тис.грн	354	363	376,5	376,5
Дисконтний множник (при ставці дисконту 17%)	1	0,968	0,863	0,787
Дисконтовані грошові потоки, тис грн	354	351,384	324,9195	296,3055

Дисконтовані інвестиції, тис грн	1067	0	0	0
NPV наростаючим підсумком, тис.грн	-713	-361,616	-36,6965	259,609

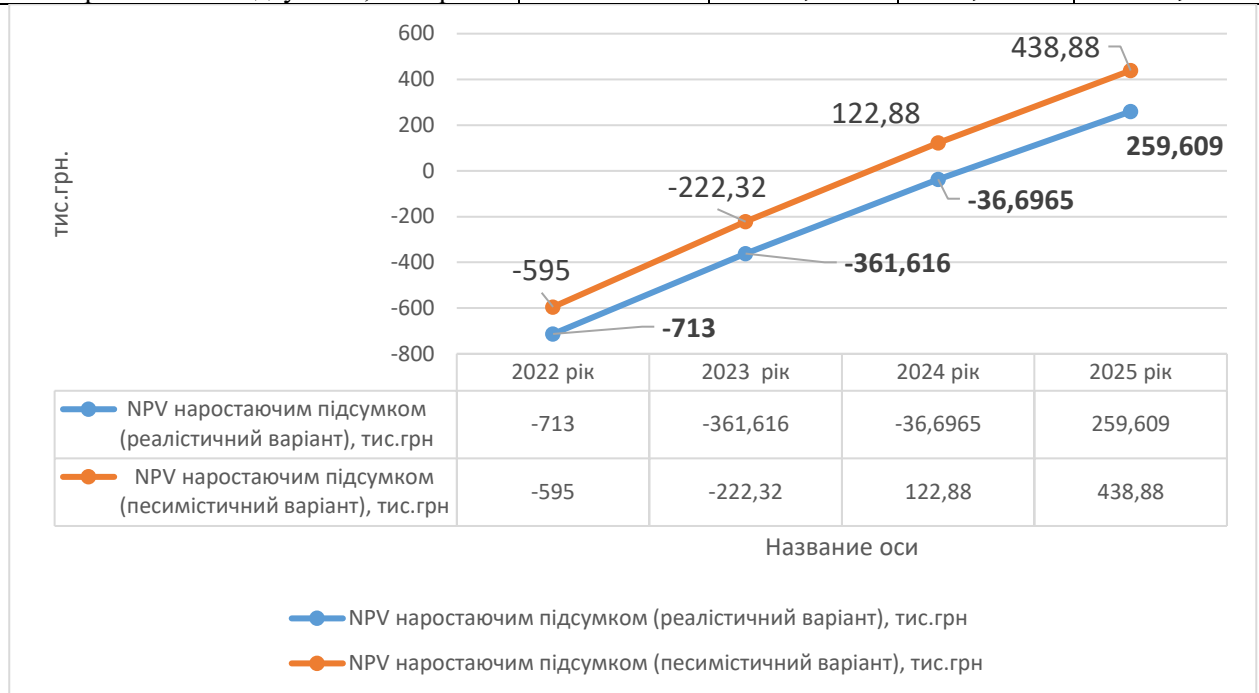


Рисунок 3.8 - Порівняння показника чистої теперішньої вартості реалізації проекту впровадження послуг телемедицини за варіантами (реалістичний та песимістичний)

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки вказують на те, що за умови реалізації песимістичного варіанту реалізації проекту впровадження послуг телемедицини величина показника чистої теперішньої вартості проекту знизиться на 69%. Окупність проекту при цьому становитиме 2 роки і 11 місяців. Але незважаючи на це позитивне значення показника чистої теперішньої вартості буде досягнуте до 2025 року.

Втілення запропонованих заходів у практику діяльності медичного закладу ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» передбачає удосконалення організаційної структури управління цією структурною одиницею медичної групи компаній “ASDONIS”. Враховуючи те, що заходи стратегії спрямовані на впровадження нових послуг і сервісів для клієнтів, то доцільним є здійснення скоординованого управління маркетинговою діяльністю шляхом виокремлення департаменту маркетингу медичних послуг. На рис. 3.9 наведено проектну організаційну структуру управління ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд».



Рисунок 3.9 - Проектна організаційна структура ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором

Необхідність вдосконалення організаційної структури управління медичним закладом пов'язана із потребою підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів, посилення ролі ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у формуванні високого іміджу бренду медичної групи компаній «ADONIS». Ці процеси зумовлені появою та розвитком нових трендів у приватній медицині. Серед них виділяють «уберизацію» процесу звернення та отримання допомоги клієнтами (пацієнтами) медичних закладів.

Появу поняття «уберизація» пов'язують із виникненням сервісу Uber». Цей термін характеризує компанії, які з постачальників конкретних товарів перетворюються в постачальників сервісів (gig-еconomy) – нова форма відносин

між робітником та працедавцем на основі розвитку технологій та появі нових видів економічної діяльності, коли працедавець не є власником засобів виробництва, але стає набувачем інтелектуальної власності, через що надавачі послуг не є захищеними жодними механізмами перед власником платформи та споживачами послуг. Наприклад, Uber пропонує не сам автомобіль, а послугу з переміщення з одного пункту в інший, так і виробники медичного обладнання продають не саме устаткування, а можливість зробити УЗД або МРТ.

«Уберизація» в медицині – це створення швидкого варіанту задоволення попиту клієнтів незалежно від місця їх перебування та з мінімальною ринковою ціною. Характеристикам уберизації в медицині відповідають: відеоконсультації лікарів, виклик лікаря додому, запис до лікаря через мобільні додатки, забір аналізів на дому, доставка ліків, сестринський догляд. Крім того, в уберизації є такі перспективні напрямки, як теленавчання, телеприсутність під час операцій та діагностичних процедур.

Вивчення контексту поняття уберизації можна зробити висновок, що запропоновані у цьому проекті заходи стратегії розвитку відповідають характеристикам цього поняття. Перспективою подальшого розвитку медичного закладу є створення єдиної цифрової медичної платформи, яка буде інтегрувати сервіси та послуги ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» та інших партнерів медичної групи компаній «ADONIS». Схематично перспективу імплементації заходів з формування цифрової медичної платформи у ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» наведено на рис. 3.10.

Реалізація технологічних трендів у стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» шляхом розробки та реалізації мобільного додатку, а також послуг телемедицини дозволять у перспективі сформувати датацентричний медичний бізнес, який генеруватиме масиви даних для подальшого аналізу та вироблення ефективних рішень щодо розвитку медичних послуг, ціноутворення, спеціалізації клінік тощо. Розвиток медичних цифрових технологій, а також використання «великих даних» створюють можливості для

пацієнтів і лікарів в контексті ефективного моніторингу рівня здоров'я та зростання якості й безпеки медичних послуг.

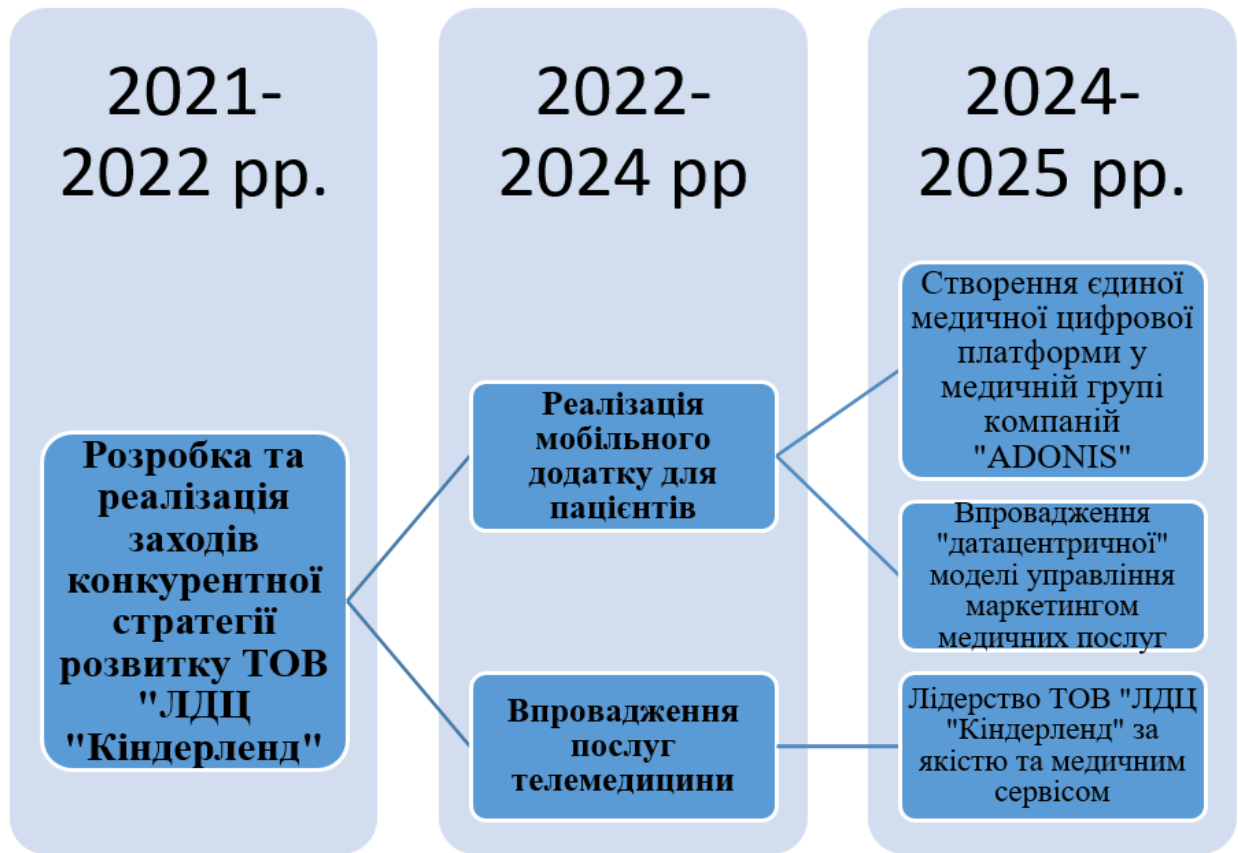


Рисунок 3.10 - Часові перспективи реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд»

Джерело: розроблено автором

Основним завдання проектного в організаційній структурі відділу маркетингу повинен стати подальший супровід онлайн-сервісів, аналіз зібраних даних та якісне сегментування пацієнтів з метою кращого задоволення їх потреб.

Результати попередніх досліджень рівня обслуговування пацієнтів вказують на те, що їх запити та очікування від якості, доступності та комплексності послуг будуть зростати. Сервіс, професійні та «м'які» компетенції лікаря залишаться головним чинником якості медичних послуг, а відповідно, й готовності пацієнта їх оплачувати. На медичному ринку, особливо м. Києва, формується сегмент клієнтів, які починають активно споживати платні медичні послуги та мають до них надвисокі запити.

3.4. Імплементация соціальної відповідальності у конкурентну стратегію розвитку медичного закладу

Враховуючи те, що медичні послуги мають важливу соціальну місію у суспільстві, основним аспектом подальшого розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є реалізація на практиці принципів корпоративної соціальної відповідальності (далі - КСВ) та генерування позитивного внеску в соціально-економічний розвиток України, особливо у теперішній час. Для реалізації принципів КСВ у конкурентній стратегії розвитку у 2021 прийнято рішення про імплементацию основних аспектів соціальної відповідальності у конкурентну стратегію розвитку медичного закладу. Цей документ має на меті добровільну інтеграцію соціальних, гуманітарних та екологічних аспектів у господарську та лікувально-діагностичну діяльність медичного закладу, їх реалізацію у взаємодії із зацікавленими сторонами.

У процесі формування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» необхідно врахувати дотримання таких основних цілей КСВ. Схематично їх структуру і зміст наведено на рис. 3.11.

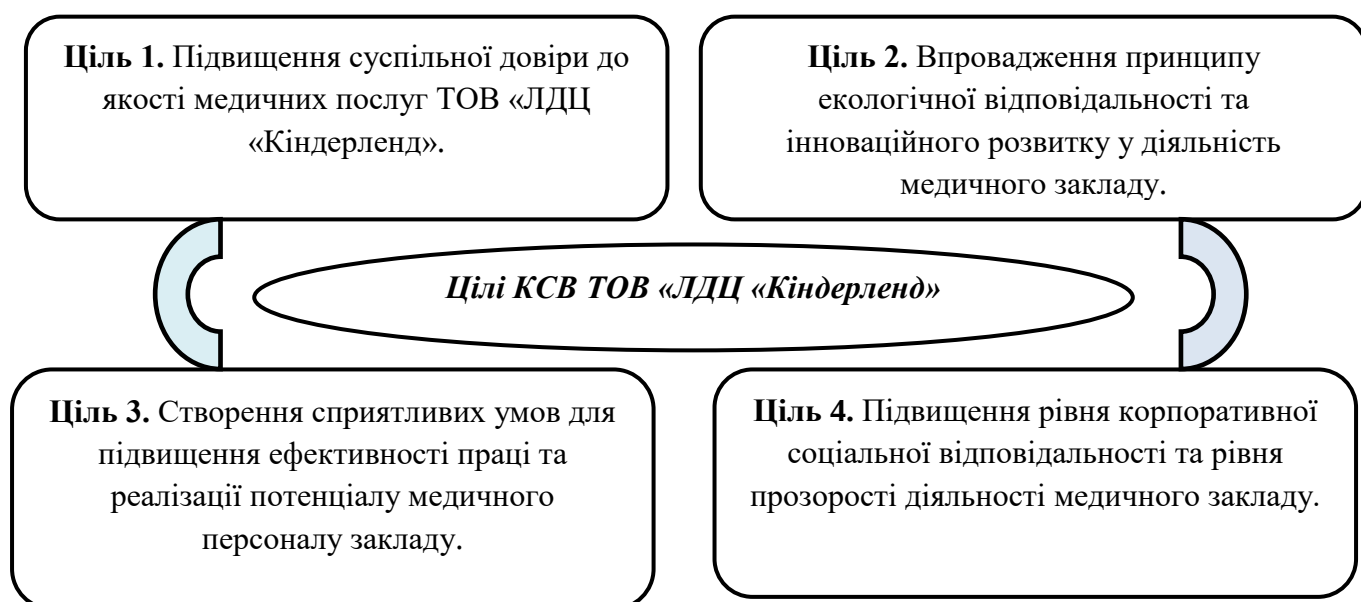


Рисунок 3.11 -Основні цілі соціальної відповідальності ТОВ «ЛДЦ
«Кіндерленд»

Як зазначалось у попередніх розділах магістерської дипломної роботи, в Україні здійснюється реформа ринку медичних послуг, але трансформаційні процеси на цьому не є завершені. Роль ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у цих процесах є особливою, оскільки на медичний заклад працює у сегменті приватних медичних послуг.

Роль ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» у сфері охорони здоров'я України не обмежується лише забезпеченням пацієнтів доступом до сучасних та ефективних медичних послуг та продуктів. Як соціально відповідальна компанія, ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» проводить низку заходів, спрямованих як на підтримку пацієнтів, так і на розвиток медицини в Україні.

У новій конкурентній стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» планується розробити та реалізувати наступні групи заходів соціальної корпоративної відповідальності:

1. Для розвитку персоналу:
 - кризова соціальна підтримка персоналу та їх сімей на час воєнного стану;
 - тренінги зі стресостійкості та подолання тривожності.
2. Для реалізації соціальної відповідальності у взаємодії із пацієнтами:
 - організація та проведення безкоштовних курсів із основ домедичної допомоги;
 - пошук донорських організацій для мобілізації фінансування окремих видів медичних послуг для найвразливіших груп пацієнтів.
3. Для реалізації соціальної відповідальності у взаємодії із суспільством:
 - фінансова підтримка ЗСУ;
 - формування пакету медичних послуг для військових.

Звичайно, що функціонування медичного центру в умовах війни є ускладненим. Тому, не всі заходи соціальної корпоративної

відповідальності можуть бути розроблені та реалізовані найближчим часом.

Водночас, виконання соціальної функції не повинно бути обтяжливим та збитковим для медичного закладу. Розроблення нової конкурентної стратегії розвитку на ринку медичних послуг повинно забезпечити баланс між інтересами суспільства, пацієнтів та персоналу клініки.

Організаційно-правовим аспектом реалізації функцій соціальної корпоративної відповідальності є впровадження в дію Кодексу корпоративного управління та етики ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд», який передбачається імплементувати у конкурентну стратегію розвитку медичного закладу.

У рамках реалізації соціальної корпоративної відповідальності в ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» вперше створено Соціальну раду, до якої увійшли представники медичного персоналу з багаторічним досвідом роботи. Медичний заклад надає великого значення запобіганню та протидії корупції. ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» декларує «нульову толерантність» до будь-яких проявів корупції серед медичного персоналу, у взаєминах із партнерами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, пацієнтами. Одним із найважливіших кроків у сфері запобігання корупції протягом 2020 року стала робота з ідентифікації та оцінки корупційних ризиків. Крім цього, у звітному періоді було забезпечено повноцінне функціонування «Електронної пошти довіри» та «Телефонної лінії довіри».

ВИСНОВКИ

За результатами виконання магістерської дипломної роботи можна зробити такі висновки:

- 1) Процес формування стратегії розвитку будь-якої компанії є необхідним аспектом управлінської діяльності в умовах непередбачуваності та ризику. Необхідність стратегії як інструменту довгострокового управління визначається потребою визначення місії та цілей, а також комплексу заходів із їх реалізації.
- 2) Методи розроблення стратегії розвитку включають у себе набір інструментів, які дозволяють проаналізувати існуючий стан медичної компанії, визначити її сильні і слабкі сторони, перспективи розвитку на ринку та розробити заходи з перетворення останніх у стійкі конкурентні переваги.
- 3) Залежно від масштабів бізнесу, його специфіки та позицій компанії на ринку визначають різні варіанти вибору стратегій розвитку. Кожен вид стратегії має свої особливості та механізм досягнення поставлених цілей.
- 4) Розроблення стратегій розвитку медичного закладу не є даниною моді, а є необхідним управлінським інструментом для забезпечення ефективного розвитку медичного бізнесу в мінливих умовах.
- 5) Необхідність розроблення стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» зумовлена посиленням конкуренції серед приватних клінік м.Києва, та необхідністю врахування ресурсних аспектів у формуванні конкурентоспроможності медичної компанії.
- 6) Аналіз ресурсного портфеля показав необхідність посилення ролі маркетингових ресурсів медичної компанії, яка працює під єдиним брендом групи медичних компаній «ADONIS». Крім цього, важливо використати стратегічний статус активів компанії та реалізувати

інноваційний потенціал шляхом впровадження нових видів медичних послуг.

- 7) Перспективними проектами нової стратегії розвитку ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» є розроблення мобільного додатку для підвищення ефективності комунікації між клінікою та пацієнтами та оптимізації операційних процесів. Для реалізації інноваційного потенціалу важливо розробити та впровадити у медичну практику послуги телемедицини, які дозволять розширити сегмент потенційних пацієнтів, залучити до консультацій закордонних лікарів, оптимізувати час на медичне обслуговування пацієнтів.
- 8) Показники ефективності запропонованих заходів вказують на доцільність реалізації проектів стратегії конкурентоспроможності медичної компанії. Вони позитивно вплинуть на зміцнення позицій ТОВ «ЛДЦ «Кіндерленд» на ринку медичних послуг у м.Київ.

У роботі запропоновано заходи щодо мінімізації можливих ризиків, а також проаналізовано основні аспекти політики корпоративної соціальної відповідальності. До проектної стратегії розвитку медичної компанії запропоновано включити аспекти енергоефективності та екологічності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2019. – 195 с.
2. Бенчмаркінг як альтернативний метод стратегічного планування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://otherreferats.allbest.ru/management/00079513_0.html.
3. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
4. Борщ В. І. Особливості імплементації механізмів стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я України. Актуальные проблемы современной науки: сборник тезисов научных трудов XLIII Международной научно-практической конференции (Харьков–Вена–Берлин–Астана, 29 августа 2019 года). Международный научный центр развития науки и технологий, 2019. С. 53-56.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2019. 175 с
6. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. — К. : ЦУЛ, 2012. — 224 с.
7. Вовк С.М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я: дис. докт. держ. упр.: 25.00.02. Маріуполь, 2019. 492 с.
8. Гончарук І. В. КОНКУРЕНЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАТФОРМ НА РИНКАХ МЕДИЧНИХ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ// http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/24.pdf

9. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями [Текст] : навч. посіб./ Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. — Х. : Діса плюс, 2016. — 266 с.

10. Диджиталізація: одинадцять порад для лідерів URL: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html/> (назва з екрану: 24.03.2019).

11. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах // Інтернаука. — № 5 (27), 2017.

12. Замлинський В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії Облік і фінанси. 2019. № 1(83). С. 145—151. Режим доступу:<http://www.afj.org.ua/ru/article/644/>

13. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій [Електронний ресурс] / Р. М. Захарчин. — 2015. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.ej.kherson.ua/>.

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

15. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент / С. М. Ілляшенко. — Суми: ВТД, 2017. — 334 с.

16. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М. : Олимп-Бизнес, 2017 — 320 с.

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

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

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

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

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

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

23. Лепський В. В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. Вісник НТУ «ХПИ». № 2 (1174) URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/21823/1/vestnik_KhPI_2016_2_Lepskiy_Kontsepsiia_reformuvannia.pdf

24. Лехан В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В. Лехан, Г. Слабкий, М. Шевченко. — К., 2009. — 128 с.

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

26. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

27. Мартинюк О. Імплементация парадигмы экономика здоров'я – экономика знаний в стратегию развития медицинских закладів / О. Мартинюк // Научный вестник Херсонского государственного университета. Серия «Экономические науки». – 2015. – № 13. – С. 106–110.

28. Національна служба здоров'я України. Веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>

29. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навчальний посібник / за ред. Ю.В. Вороненка та ін. Київ : Книга плюс, 2015. 419 с.

30. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки» від 29.07.2020р. №671 [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2020-p#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2020-p#Text) Проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025// Електронний ресурс: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1138>

31. Прахалад К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / пер. з англ. М. Сливоцького. Київ : В-во Олексія Капусти, 2015. 258 с.

32. Прахалад, К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. / К. К. Прахалад, Г. Хамел. — М. : Олимп-Бизнес, 2014. — 288 с.

33. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с. URL: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf

34. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я України: принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. № 8 (218). С. 62-69. DOI 10.32752/1993-6788-2019-1-218-62-69

35. Соціальна медицина і організація охорони здоров'я (для студентів стоматологічного факультету) / за ред. В.Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2013. 328 с.

36. Соціологічна група «Рейтинг». Оцінка медичної сфери в Україні. Травень 2019.
URL:http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_report_healthcare_052019_press.pdf.

37. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я // Економіка та управління національним господарством. Випуск 30. 2019.- С. 77-83.

38. Струтинська, І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика [Текст], навч. посіб. / І. В. Струтинська. — Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. — 204 с.

39. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. [12-е изд.]. М. Издательский дом «Вильямс». 2016. 928 с.

40. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. – К. : КНЕУ, 2013. – 423 с.

41. Харченко Ю. А. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / Ю. А. Харченко // Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. — 2008. — Режим доступу до ресурсу: <http://eprints.kname.edu.ua/5903/1/103-110.pdf>

42. Худоба О. В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf>

43. Чопчик В.Д., Орлова Н.М. Стратегічне планування бізнес-діяльності стоматологічного центру, оснований на засадах державно-приватного партнерства. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2018. № 4 (78). С. 26-31.

44. Шеремет, П. Тотальний маркетинг в економіці вражень [Електронний ресурс] / П. Шеремет. — Режим доступу :<http://innovations.com.ua/ua/articles/13554/>.

45. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.

46. Як українські медичні технології продовжують життя іноземцям [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/03/22/646333/>.

47. Яроміч С. А. Інноваційні аспекти маркетингу вражень у сфері туристичних послуг [Электронный ресурс] / С. А. Яроміч, Т. М. Лахтіонова, О. О. Попель // Інфраструктура ринку, Випуск 21/2018. — Режим доступу :<http://www.market-nfr.od.ua/uk/2018>.

48. Яроміч, С. А. Роль стратагем при формуванні стратегічного мислення менеджера / С. А. Яроміч, О. А. Бекетова, Т. С. Комарова // Економіка та суспільство. — Мукачівський державний університет. 2018, вип. 19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу :<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-19>.

49. Закон України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» від 07.12.2017р. №2246-VIII [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text)

50. Закон України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» від 23.11.2018р. №2629-VIII [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text)

51. Закон України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» від 14.11.2019р. №294-IX [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text)

52. Закон України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15.12.2020р. №1082-IX [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text)

53. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017р. № 2168-VIII [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text)

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

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

56. Shohet I.M. Key performance indicators for maintenance of healthcare buildings. *Facilities*. 2003. 21 (1/2). Pp. 5-12
57. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*. 2015. 17. A3-A7. doi:10.1093/eurheartj/suv003
58. Swayne L. E., Duncan W. J., Ginter P. M. *Strategic management of health care organizations*. 5th ed. Blackwell Publishing. 2006. 888 p.
59. The Stability Strategy in Management. MBA Knowledge Base, 2019. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-stability-strategy-in-management/>
60. World Bank Open Data. Indicator. Physicians (per 1,000 people) URL: https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS?end=2019&locations=UA-RU-DE-GB-FR-MD&name_desc=false&start=1990&view=chart (Accessed: 16.02.2021)
61. Zahra Yousefli, Fuzhan Nasiri, Osama Moselhi. Healthcare facilities maintenance management: a literature review. *Journal of Facilities Management*. July 2017. Pp. 1-24. DOI: 10.1108/JFM-10-2016- 0040.