

**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 «Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)»

Здобувача Янюта Саар Мустафаївна

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор

Смерічевська С. В.

(підпис)

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

Завідувач кафедри.

к.е.н., доцент

(підпис)

М. О. Бурмака

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)

2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Янюті Саар Мустафаївни

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

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

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

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «ISIDA-IVF»**

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

Розділ 1 – «Теоретичні основи управління процесом створення і впровадження нових видів медичних послуг» (термін подання – до 25.02.22).

Розділ 2 – «Маркетингові дослідження конкурентоспроможності послуг медичного центру «ISIDA-IVF» (термін подання - до 20.03.22).

Розділ 3 – «Розробка рекомендацій щодо впровадження нової медичної послуги в ТОВ «ISIDA-IVF» (назва, термін подання – до 20.04.22).

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

Об'єкт дослідження: медичні послуги медичного центру ТОВ «ISIDA-IVF» .

Предмет дослідження: процес розробки та виведення на ринок нової медичної послуги.

Мета дослідження: теоретико-методичне обґрунтування пропозицій щодо розробки та впровадження нових медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF» з урахуванням викликів сьогодення.

Конкретні завдання, які студентка повинена виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1: надати характеристику сутності та особливостей управління процесом створення та поширення нової медичної послуги; проаналізувати життєвий цикл нової медичної послуги та охарактеризовано основні його етапи; охарактеризувати маркетингове забезпечення виведення нової послуги на ринок.

У розділі 2: надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» ; проаналізувати портфель послуг клініки «ISIDA-IVF» ; здійснити оцінку конкурентоспроможності клініки МЦ «ISIDA-IVF» на ринку Пологових будинків міста Києва та області; скласти SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» .

У розділі 3: визначити стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF» з урахуванням сучасних умов; обґрунтувати пропозицію оптимізації бізнес-лінії акушерства та створення послуги для VIP сегменту; надати обґрунтування доцільності щодо створення дитячого стаціонарного відділення на базі ТОВ «ISIDA-IVF» , визначити, який з запропонованих проектів щодо впровадження нової послуги в медичному центрі є більш доцільним та розкрити сутність соціально-відповідального маркетингу медичного закладу.

**Завдання підготував
науковий керівник** _____

(підпис)

С. В. Смерічевська

"__" _____ 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач** _____

(підпис)

С. М. Янюта

"__" _____ 2022 р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 106 сторінок, 19 таблиці, 31 рисунок, список джерел інформації з 55 найменувань, 1 додаток.

«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ НОВОЇ МЕДИЧНОЇ ПОСЛУГИ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ISIDA-IVF»)»

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах глобальних і локальних криз у світі все більше зростає потреба в розвитку медичних послуг, виведенні на ринок нових послуг, які з одного боку забезпечують конкурентоспроможність медичної установи, яка її започатковує, а з іншого боку вирішують соціальні проблеми і спрямовані на підтримки життєспроможності самого головного ресурсу будь-якої країни – людей. В той же час створення нової медичної послуги потребує додаткових (інколи дуже великих) інвестицій і безумовно супроводжується різного характеру ризиками, що доводить потребу ретельного аналізу не лише доцільності та перспективності кожної нової послуги, але й управління процесом виведення цієї послуги на ринок та мінімізації можливих ризиків несприйняття її споживачем.

Об'єкт дослідження: медичні послуги медичного центру ТОВ «ISIDA-IVF» .

Предмет дослідження: процес розробки та виведення на ринок нової медичної послуги.

Мета дослідження: теоретико-методичне обґрунтування пропозицій щодо розробки та впровадження нових медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF» з урахуванням викликів сьогодення.

Завдання дослідження: характеристика особливостей управління процесом створення нової медичної послуги; аналіз життєвого циклу нової медичної послуги та охарактеризовано основні його етапи; характеристика маркетингового забезпечення виведення нової послуги на ринок; загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»; аналіз портфелю послуг клініки «ISIDA-IVF»; оцінка конкурентоспроможності МЦ «ISIDA-IVF» на ринку пологових будинків міста Києва та області; SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»; визначення стратегічних напрямків розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF»; розробка альтернативних проєктів виведення на ринок нової медичної послуги та обґрунтування оптимального з них для ТОВ «ISIDA-IVF» .

Робоча гіпотеза базується на такому припущенні: успіх виведення на ринок нових медичних послуг потребує ґрунтового аналізу маркетингового середовища медичного закладу та потребує зваженої оцінки можливостей і ризиків сприйняття ринком цих послуг, що матиме стратегічне значення як для забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу, так і для підвищення якості обслуговування його пацієнтів.

Інформаційна база дослідження спрямована на досягнення мети та виконання завдань наукового пошуку, визначається проблематикою наукового дослідження та базується на законодавчих і нормативно-правових актах, які регламентують діяльність медичних установ в Україні; організаційно-розпорядчих документах, статистичній та фінансовій звітності ТОВ «ISIDA-IVF»; вітчизняній та іноземній науковій та періодичній літературі за тематикою дослідження, Інтернет ресурсах.

За результатами дослідження визначено стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF» з урахуванням сучасних умов, запропонована оптимізація бізнес-лінії акушерства та створення послуги для VIP сегменту та здійснено обґрунтування доцільності створення на базі ТОВ «ISIDA-IVF» дитячого стаціонарного відділення.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» та інших закладів охорони здоров'я.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

ВІДГУК

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

ЯНЮТИ Саар Мустафайвни

на тему «Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)»

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

2. *Що є позитивного в роботі.* Проведено маркетингові дослідження портфелю послуг клініки «ISIDA-IVF», як з позиції важливості їх для медичного центру, так і з позиції сприйняття й оцінки цих послуг пацієнтками клініки. Проведено ґрунтовний сегментний аналіз вподобань і побажань пацієнток МЦ на основі результатів опитувань пацієнток клініки. Заслужують на увагу результати оцінки конкурентоспроможності МЦ «ISIDA-IVF», що дозволило визначити перспективні для клініки сегменти і ринкові ніші медичних послуг як в стратегічній так і короткостроковій перспективі. Роботу позитивно відрізняє обсяг аналітичного матеріалу, систематизованого на основі вмілого використання табличних і графічних методів, що стало вагомим доказовою базою для обґрунтування практичних рішень щодо виведення на ринок нових медичних послуг.

3. *Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна.* Робота виконана самостійно, на високому теоретико-методичному рівні. Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку концептуальних і методичних підходів виведення на ринок нових медичних послуг. *Отримали подальшого розвитку:* концептуальна ідея виведення на ринок VIP-послуги на основі реалізації клієнтоцентричної моделі персоналізованого підходу до жінки; критерії вибору пріоритетного проекту з альтернативних пропозицій.

4. *Практична цінність висновків і рекомендацій.* Висновки та рекомендовані здобувачки мають практичну цінність та високий ступінь реалістичності для впровадження у практичну діяльність МЦ «ISIDA-IVF». Запропоновано два проекти по впровадженню принципово різних медичних послуг та на основі критеріального підходу обґрунтована пріоритетність впровадження проекту щодо послуги «VIP пологи», незважаючи на потребу більшого обсягу інвестицій на його реалізацію.

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

6. *Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи.* Магістерська робота Янюті С.М. на тему «Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)» є закінченим науковим дослідженням, виконана з дотриманням установлених вимог, відповідає показникам галузевого стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» і може бути допущена до захисту.

Науковий керівник :
професор кафедри логістики
Національного авіаційного університету,
д.е.н., професор
«30» травня 2022 р.



Смерчівська С. В.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу
студентки Інституту бізнес-освіти освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
ЯНЮТИ С.М.
на тему: «Управління процесом створення нової медичної послуги в
медичному закладі (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)»

Актуальність дослідження не виникає сумнівів. В умовах глобальних і локальних криз у світі все більше зростає потреба в розвитку медичних послуг, виведенні на ринок нових послуг, які не тільки забезпечують конкурентоспроможність медичної установи, але й вирішують соціальні проблеми. У сьогодишніх умовах жорсткої конкуренції ринок вимагає постійного виробництва нових товарів і особливо послуг.

У даній роботі досліджено поняття нова послуга, процесу її створення, особливості її життєвого циклу на ринку, основні етапи виведення на ринок. Також виявлено основні проблеми виведення нової послуги на ринок та розроблено рекомендації щодо удосконалення маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок на прикладі ТОВ МЦ «ISIDA-IVF».

Янюта С.М., детально проаналізувавши теоретичні та методичні аспекти процесу розробки та впровадження на ринок нової медичної послуги, запропонувала два реалістичні альтернативні проекти нових медичних послуг в ТОВ МЦ «ISIDA-IVF» з урахуванням викликів сьогодення.

Структура роботи визначена метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Рецензована робота виконана на належному освітньо-науковому та практичному рівні про що свідчать ґрунтовано проведені огляд літератури та аналіз думки споживачів медичних послуг, забезпечено належний рівень маркетингових досліджень та етапів розробки бізнес-плану.

Рецензент:
 Керівник амбулаторно-поліклінічної служби
 ТОВ МЦ «ISIDA-IVF»
 кандидат медичних наук
 лікар акушер-гінеколог



Аліпова Н.Ф.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ.....	9
1.1. Сутність й особливості виведення на ринок нових послуг в медичному закладі.....	9
1.2. Життєвий цикл і фактори успіху нової медичної послуги.....	12
1.3. Ризики та маркетингове забезпечення виведення нової послуги на ринок.....	20
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «ISIDA-IVF»	28
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»	28
2.2. Аналіз портфелю послуг клініки «ISIDA-IVF»	35
2.3. Оцінка конкурентоспроможності клініки МЦ «ISIDA-IVF» на ринку Пологових будинків міста Києва та області.....	47
2.4 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»	56
Висновки до другого розділу	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ МЕДИЧНОЇ ПОСЛУГИ В ТОВ «ISIDA-IVF»	61
3.1. Стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA- IVF»	61
3.2. Організаційно-економічне обґрунтування пропозиції оптимізації бізнес-лінії акушерства та створення послуги для VIP сегменту.....	67
3.3. Проект щодо створення дитячого стаціонарного відділення.....	78
3.4 Критеріальне обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження однієї з запропонованих медичних послуг.....	86
3.5. Політика соціальної відповідальності Медичного центру «ISIDA- IVF» в умовах воєнного стану	90
Висновки до третього розділу	93
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	95
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	101
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Зараз у країнах з розвинутою ринковою економікою сфера послуг досягла дуже високого рівня. Так, у США близько 90% робочих місць, створених за останні 20 років, сконцентровано саме у цій сфері. Тут щорічно виробляється майже третина валового національного продукту. Поряд із традиційними видами послуг, з'являються все нові й нові. Отже, *актуальність теми* зумовлена тим що в сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку послуг, постійне новаторство у випуску послуг - обов'язкова умова виживання компанії. Приступаючи до розробки нової послуги, необхідно більше уваги приділяти її концепції. Концепція послуги повинна постійно переглядатися і уточнюватися з урахуванням результатів пробного маркетингу і зауважень споживачів.

Маркетингові аспекти надання послуг достатньо представлені в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних фахівців, зокрема Іванової Л. О., Вовчанської О. М.[18], Князевої Т.В., Котлера Ф. [23;24], Крикавського В.В., Ламбена Ж.-Ж.[25], Окландер М.А.[33], Руделіуса В.[26], Смерічевської С.В.[27;40], Смерічевського С.Ф.[40], Федорченко А.В.[43]. В останні роки спостерігається підвищення зацікавленості до проблем і особливостей маркетингу медичних послуг, що надають медичні установи. В цьому напрямку заслуговують на увагу публікації Міщук А.А.[31], Полковниченко С., Шкулепіна А.[36], Шутурмінського В.Г., Кусика Н.Л., Рудинської О.В.[48].

Але, незважаючи на підвищення зацікавленості багатьох дослідників до проблем маркетингу медичних послуг, все ще залишається багато проблемних питань, які потребують подальших досліджень. Зокрема, це стосується й дослідження особливостей маркетингу медичних послуг і маркетингового забезпечення виводу на ринок нових медичних послуг. Саме цьому й присвячуються результати даного магістерського дослідження.

Метою магістерської роботи є теоретико-методичне обґрунтування пропозицій щодо розробки та впровадження нових медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF» з урахуванням викликів сьогодення.

Для досягнення мети в ході дослідження було розв'язано наступні завдання :

- надана характеристика сутності та особливостей управління процесом створення та поширення нової медичної послуги;
- проаналізовано життєвий цикл нової медичної послуги та охарактеризовано основні його етапи;
- охарактеризовано маркетингове забезпечення виведення нової послуги на ринок;
- надана загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» ;
- проаналізовано портфель послуг клініки «ISIDA-IVF» ;
- проведена оцінка конкурентоспроможності клініки МЦ «ISIDA-IVF» на ринку Пологових будинків міста Києва та області;
- здійснено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» ;
- запропоновано стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF» з урахуванням сучасних умов;
- обґрунтована пропозиція оптимізації бізнес-лінії акушерства та створення послуги для VIP сегменту;
- надано обґрунтування соціально-економічної доцільності проекту щодо створення дитячого стаціонарного відділення на базі ТОВ «ISIDA-IVF» ;
- рекомендовано критерії оцінка економічної доцільності черговості впровадження медичних послуг з позиції стратегічного розвитку медичного закладу;
- охарактеризована соціальна відповідальність медичного закладу під час воєнного стану.

Об'єкт дослідження : медичні послуги медичного центру ТОВ «ISIDA-IVF» .

Предмет дослідження : процес розробки та виведення на ринок нової медичної послуги.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку концептуальних і методичних підходів виведення на ринок нових медичних послуг, зокрема, *отримали подальшого розвитку*:

- модель сучасного дитячого стаціонару інтенсивного лікування з чітко визначеними базовими параметрами дитячої лікарні, розрахованої на 180 ліжко-місць;

- концептуальна ідея виведення на ринок медичної VIP-послуги на основі реалізації клієнтоцентричної моделі персоналізованого підходу до жінки, організації для неї максимального комфорту та конфіденційності на всіх етапах та рівнях взаємодії;

- критеріальна система оцінки проектів, яка містить 11 критеріїв вибору пріоритетного проекту з альтернативних пропозицій.

Методи дослідження. В ході проведеного дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження: методи системно-структурного аналізу, табличні та графічні методи статистичного аналізу та економіко-математичних розрахунків, метод SWOT-аналізу, кластерного аналізу.

Теоретична значимість результатів дослідження полягає в узагальненні підходів до розробки та виходу на ринок нових медичних послуг медичного закладу. *Про методичну значущість* отриманих результатів свідчать запропоновані альтернативні варіанти впровадження нових медичної послуг та методика обґрунтування вибору більш привабливої альтернативи для медичного закладу з урахуванням економічних і соціальних критеріїв оцінки.

Практична значимість полягає в реалістичності запропонованих альтернативних проєктів впровадження нових медичних послуг в медичному закладі з урахуванням викликів сьогодення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність й особливості виведення на ринок нових послуг в медичному закладі

Інтерес до маркетингу послуг почав зростати з середини 1970-х рр. і не згасає дотепер. Послуги поступово приходять на зміну товару як основі споживчого попиту. На початку 1990-х рр. послуги приватного та державного секторів становили приблизно дві третини валового національного продукту в промислово розвинених країнах. Завдання маркетологів у сфері послуг полягає в тому, щоб надати пропозицію, яка створить для споживача вигоди та цінність, принесе задоволення та матиме якість, яка його задовольнить [4,73].

В науковій літературі зустрічається різні визначення поняття категорії «послуга». Наведемо деякі з них.

Послуга — це об'єкт продажу, що є корисною дією (послуги лікаря, юриста, працівника банку тощо) [12,73].

Послуги - це нематеріальні активи, що виробляються з метою збуту. Нематеріальні активи (або невідчутна цінність) - це цінність, яка не є фізичним об'єктом, але має вартість - грошову оцінку [15].

Послуга - це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання послуги чи товару [26].

Проаналізувавши вище викладене, можна зробити висновок, що послуга — це вид діяльності, робіт, в процесі виконання яких задовольняється певна людська потреба. Послуга може мати або не мати матеріальну форму, бути тісно

пов'язаною з виробництвом товарів або представляти собою повністю самостійний вид діяльності.

При аналізі істинного походження слова «послуга», автори найчастіше визначають два його значення:

- дія, вчинок, що дає користь, допомогу іншому;
- діяльність підприємств, організацій та окремих осіб, виконувана для задоволення потреб, обслуговування.

Послуга — це наслідок безпосередньої взаємодії між виконавцем послуги (послугонадавачем) та її споживачем (послугоотримувачем); це також наслідок внутрішньої діяльності виконавця послуги (послугонадавача) для задоволення потреб споживача (послугоотримувача).

Таким чином, це поняття включає: 1) взаємодію виконавця (послугонадавача) та споживача послуг (послугоотримувача); 2) процес надання послуг (тобто виконання певної роботи) виконавцем (послугонадавачем); 3) результат дій послугонадавача («результат послуги»).

Послуга визначається подекуди і як трудова корисна діяльність людини (групи людей), результати якої дістають вияв у корисному ефекті, що задовольняє будь-яку потребу суспільства [39, с.51]. Цей суспільно корисний ефект (або благо) виступає не у формі речей, а у формі діяльності. Більшість авторів пропонують визначення послуги як корисного результату дії (діяльності), що полягає у корисному ефекті, оскільки корисний ефект задовольняє потреби особи (саме для досягнення цього результату укладається договір про надання послуг) [34, с.82]. Із наведених визначень видно, що аналіз, тлумачення сутності послуги як результату діяльності у відриві від самої діяльності є не продуктивним, оскільки в кінцевому підсумку всі прибічники аналізованої концепції визначали послуги через діяльність та/або дію.

Актуальним є відзначити головні особливості послуг як спеціального виду товару, тобто їх невідчутність, невіддільність виробництва і споживання,

нездатність до зберігання й висока ступінь невизначеності або мінливості [18, с.19].

У сьогоднішніх умовах жорсткої конкуренції ринок вимагає постійного виробництва нових товарів і особливо послуг. Саме послуги займають значну частку у світовій торгівлі, а в розвинених країнах у цій сфері працює більша частина населення. При цьому споживачі постійно підвищують вимоги як до якості самих послуг, так і до умов їхнього надання [35]. У зв'язку із цим розглянемо поняття « нової послуги ».

Під новою послугою мається на увазі:

- якісно зовсім нова послуга;
- послуга, що має значні вдосконалення в порівнянні з вже представленими на ринку;
- послуга, що має деякі вдосконалення;
- послуга, що володіє так званою ринковою, новизною, тобто вже має досвід реалізації на конкретному ринку й впроваджується в нову ринкову сферу.

Під новою послугою, розуміється не просто новий спосіб задоволення потреб споживача, але такий новий спосіб, що забезпечує можливість одержання додаткового економічного чи соціального ефекту.

Потрібно зауважити, що будь-який медичний заклад, що зважився на створення нового виду послуги, може вибрати один з наступних варіантів пошуку задуму нової послуги:

- купити інформацію про новий вигляд послуг у зовнішніх джерел;
- винайти нову ідею послуги, використовуючи інформацію і аналітичні матеріали підрозділу маркетингу;
- удосконалити концепцію, вже існуючої послуги;
- привернути іншого партнера до розробки нової послуги [23].

1.2. Життєвий цикл і фактори успіху нової медичної послуги

Кожна нова послуга, як і товар має свій власний життєвий цикл. На мою думку, є актуальним розглянути теоретичні аспекти етапів існування послуги, як специфічного виду товару.

Процес розвитку послуги (розробки та первинного впровадження на ринок) можна стисло викласти як послідовність таких кроків (рис. 1.1):

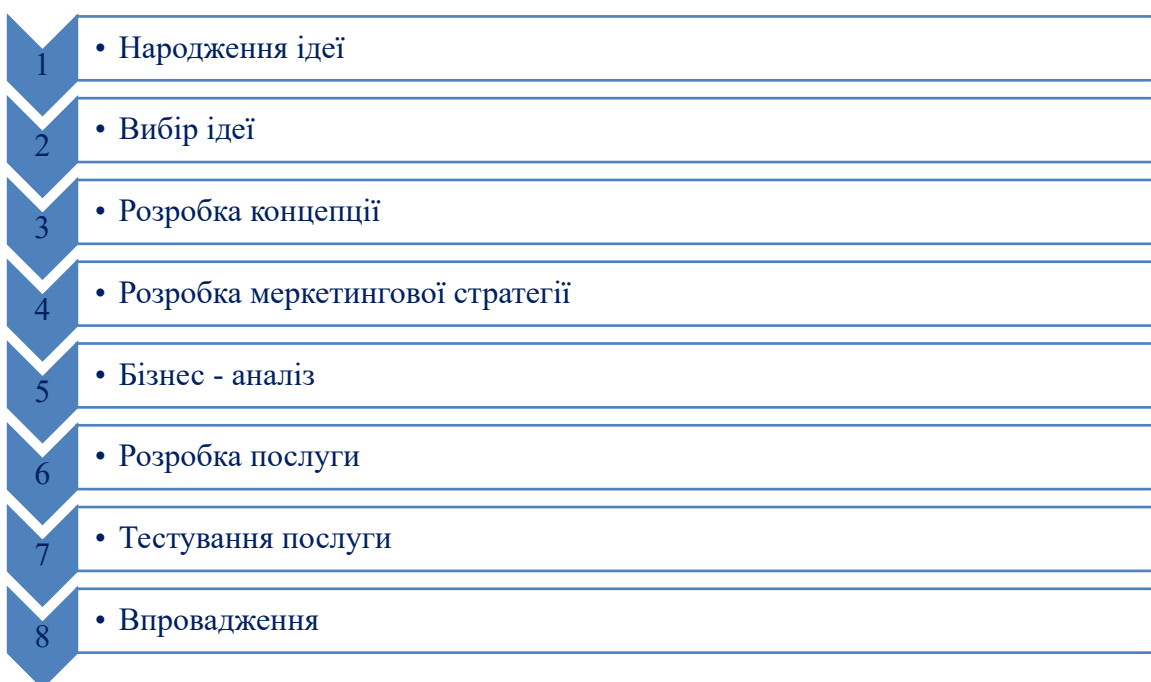


Рисунок 1.1. Загальний процес розробки та виведення нового виду послуги на ринок

Розглянемо детально кожен з даних етапів.

1) *Генерація ідей* - це систематично організований пошук ідей нових послуг. Існує багато способів організувати постійний потік ідей. Основні складові процесу пошуку ідей нових товарів - це аналіз джерел ідей і застосування творчих методів одержання ідей [24, с.560].

Можна виділити три основні джерела ідей для створення нових продуктів.

Найважливіший - це ринок, причому імпульси можуть виходити як від споживачів, так і від конкурентів. Бажання клієнтів, рекламації, типові причини ремонту подають важливу інформацію для поліпшення продуктів.

Друге джерело - це саме підприємство, тобто в першу чергу, усі співробітники фірми, які зацікавлені у випуску більш сучасного й, відповідно, більш рентабельного товару, у другу чергу, працівники дослідницьких підрозділів підприємства покликані займатися саме розробкою нових товарів.

Третє джерело для генерації ідей - незалежні фірми, які також можуть бути залучені для пошуку ідей нових видів послуг. Істотне значення мають звіти інститутів, що займаються дослідженням послуг. На виставках і ярмарках можуть бути проаналізовані вітчизняні й закордонні конкурентні продукти, слід також залучити аналіз патентів і результатів досліджень у споріднених областях.

Пошук нових ідей може здійснюватися і за допомогою творчих методів. Існує близько 50 творчих методів пошуку нових ідей, серед яких:

- мозковий штурм та його варіації (класичний, анонімний, деструктивний, конструктивний, метод "а також...", техніка творчої співпраці);
- конференція ідей (конференція ідей Гільде, метод 635, дискусія 66);
- метод контрольних запитань;
- метод словесних асоціацій;
- метод колективного блокнота та ін.

Підсумком першого етапу є розробка програми розвитку нової послуги, в якій представляються мета, ресурси та конкретні заходи з проектування, організації виробництва та просування послуги.

2) *Відбір ідей*. Отримані ідеї необхідно оцінити й вибрати з них найбільш оптимальні для діяльності фірми. Даний етап одержав назву селекції ідей.

Ідеї нових товарів краще представити в зручному для їхнього аналізу форматі. При складанні рейтингу нових ідей використовується інформація, заснована на результатах маркетингових досліджень - ступінь задоволення потреб споживачів, місткість ринку, умови конкуренції, передбачувані ціни й канали збуту, тощо [25, с.15]. Відбір ідей має на меті якомога раніше виявити придатні й відкинути непридатні пропозиції. Оцінюються не продукти, а саме ідеї. Попередня селекція може означати перевірку ідей на їхню відповідність

вимогам фірми. Для цього використовують власних фахівців підприємства, а критерії оцінки залежать від характеру підприємства.

Експертна оцінка проводиться, насамперед, за такими показниками як очікуваний обсяг продажів, зростання виробництва, досяжний ступінь проникнення. Необхідно з'ясувати, які переваги має послуга стосовно конкурентів, чи є правові або моральні проблеми. Експерти повинні оцінити, наскільки реалізована ідея з фінансової та технічної точок зору, наскільки вона відповідає цілям та іміджу підприємства [45, с.302].

Для цього використовують матрицю оцінки, яка будується в такий спосіб: визначаються найважливіші сфери діяльності підприємства (наприклад, виробництво, фінанси, дослідження, маркетинг), їм привласнюється числове значення, що виражає їх відносну вагу й роль для успіху підприємства. Ідея одержує ряд оцінок (наприклад, від 0,1 до 1), кожна з яких виражає, наскільки добре ідея відповідає вимогам того або іншого відділу. Множення коефіцієнтів по відділах і додавання отриманих результатів дають кінцеву оцінку корисності ідеї для підприємства. При багатокритеріальній оцінці спочатку затверджуються критерії, які зважуються залежно від їхньої ролі в процесі вибору. Потім оцінюється, наскільки ідеї відповідають визначеним умовам. Результат визначається підсумовуванням добутків критеріїв оцінки на їхні вагові коефіцієнти. Бальна оцінка конкретної ідеї дозволяє зробити певні висновки лише в порівнянні з бальними оцінками (індексами) інших ідей або при наявності шкали оцінки індексу [24, с.217].

3) *Розробка та перевірка концепції послуги.* При розробці концепції нового виду послуг, тобто визначенні, у який конкретний продукт матеріалізується відібрана ідея, визначається, з якими іншими продуктами він буде конкурувати, проводиться позиціонування нової послуги. Концепція послуги (товару) - це спосіб перетворення ідеї на конкретно створений вид послуги (виріб); письмовий опис характеристик послуги, які сприймаються споживачем, та набору вигод, які вона обіцяє певній групі споживачів [12, с.131].

При визначенні концепції також повинні широко використовуватися результати маркетингових досліджень.

Концепція послуги (продукту) вивчається за наступними напрямками:

- які функції повинен виконувати певний елемент продукту?
- які допоміжні функції він виконує?
- як за цими характеристиками сприймаються послуги-конкуренти?
- яку нішу може зайняти нова послуга?
- які найкращі інструменти маркетингу для досягнення бажаного позиціонування.

Концепція нової послуги оцінюється потенційними споживачами. Мета даного етапу - з'ясувати думку споживачів щодо призначення, характеристик, ціни нового товару.

4) *Проведення економічного аналізу.* Розробка маркетингової стратегії немислима без прогнозування, що здійснюється на основі інформації, отриманої на більш ранніх етапах розробки нового продукту. Додатково приводяться рекомендації з вибору стратегій у розрізі окремих елементів комплексу маркетингу; для цього можуть використовуватися результати маркетингових досліджень в області ціноутворення, каналів збуту, просування. Економічний аналіз ідей може бути здійснений за наступними етапами [24]:

а) Прогноз витрат, пов'язаних з розвитком послуги, виходом на ринок і продажем. Даний прогноз пов'язаний з певним ризиком, оскільки для аналізу необхідно знати ситуацію на ринку, час і область продажу продукту, відношення споживачів до продукту.

б) Оцінка обсягу реалізації (обороту, частки ринку). Якість прогнозу залежить від того, наскільки точно оцінюється ріст ринку, досяжна частка ринку, ціна, яка у свою чергу залежить від витрат.

с) Прогноз прибутків. Якщо компанія знає для певного періоду часу доходи й витрати, то для прогнозу прибутки можуть побут використані методи інвестиційних розрахунків. У кожному разі необхідно розглядати кілька

періодів, оскільки, як показує модель життєвого циклу послуги, перші періоди можуть виявитися зовсім нетиповими з погляду прибутків.

д) Облік невизначеності. Для кожної ситуації рекомендується розробляти оптимістичні, середні й песимістичні прогнози. Інша можливість обліку невизначеності полягає в корекції цільових величин таким способом, що їм привласнюються коефіцієнти, що виражають ступінь їх вірогідності.

5) Проектування та організація виробництва нової послуги, проведення лабораторних та ринкових випробувань. Відповідно до результатів оцінки і вибору інноваційної ідеї проводиться детальне проектування процесу виробництва і надання послуги.

6) *Пробний маркетинг*. Однієї із заключних стадій створення нового продукту є пробний маркетинг або випробування на ринку. Пробний маркетинг - це перевірка продукту й маркетингової програми в реальних ринкових умовах. Ціль пробного маркетингу - ще до початку повномасштабної реалізації послуги оцінити сам продукт і його маркетингову стратегію (ціну, рекламу, сервіс і т.д.) і довідатися, як на все це будуть реагувати споживачі й посередники. Результати пробного маркетингу можуть бути використані при прогнозуванні обсягу продажів і прибутків. При пробному маркетингу споживчих товарів використовують наступні методи: стандартне тестування ринку, контрольне тестування ринку, імітаційне тестування ринку [25].

Від інформації, одержуваної в ході пробного маркетингу, залежить, чи буде запущений нова послуга у масове виробництво. У випадку позитивного результату проект вступає у наступну фазу комерціалізації, або виведення послуги на ринок.

7) *Виробництво та реалізація послуги*. Після успішного тестування ринку розпочинається заключний етап - виведення послуги на ринок. При виході на ринок підприємство має вирішити коли, де, кому і як пропонувати послугу.

8) *Комерціалізація (або впровадження)*. Цей етап характеризується наступними показниками: слабкий збут, адже новий вид послуг ще погано

знайомий споживачу і не отримав прихильності серед інших послуг, нестабільні продажі послуги, незначний прибуток, високі витрати на маркетинг, незначна кількість конкурентів.

Звичайно, вдосконалювати послугу необхідно і після її виходу на ринок. Відповідно теорії життєвого циклу послуги, як тільки припиняється робота над удосконаленням послуги, вона одразу втрачає конкурентоспроможність.

Отже, життєвий цикл послуги — концепція, що визначає послідовність періодів існування конкретної послуги. Його можна розділити на стадії розробки, упровадження, зростання, зрілості, насиченості й спаду. Потрібно сказати, що вище викладений зміст життєвого циклу будь якої послуги є розгорнутим, адже деякі автори визначають лише 5 основних етапів її існування: етапи розробки, впровадження, зростання, зрілості та спаду (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Основні характеристики життєвого циклу послуги

Показник/Етап	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Товар	Основний варіант	Вдосконалений	Диференційований	Збільшеної рентабельності
Ціна	Висока	Дещо нижча	Сама низька	Зростаюча
Збут	Слабкий	Швидко зростає	Повільно зростає	Спадаючий
Прибуток	Незначний	Максимальний	Спадаючий	Низький або нульовий
Споживачі	Новатори	Масовий ринок	Масовий ринок	Відстаючі
Розподіл товару	Нерівномірний	Інтенсивний	Інтенсивний	Селективний
Кількість конкурентів	Невелика	Постійно зростаюча	Велика	Спадаюча
Основні стратегічні зусилля	Розширення ринку	Глибоке проникнення на ринок	Відвоювання частки ринку	Збільшення рентабельності виробництва
Витрати на маркетинг	Високі	Високі, але дещо нижчі	Зменшуються	Низькі
Основні зусилля маркетингу	Створення обізнаності про товар	Створення переваг до товару	Створення лояльності до товару	Селективний вплив

Джерело: [23, с.286]

Життєві цикли послуг, як правило, не збігаються з економічними циклами, життєвими циклами технологій чи життєвим циклом самого підприємства, тому вимагають ретельних досліджень.

Значні неприємності можуть очікувати виробника послуг в майбутньому: не будучи своєчасно заміненими, «старіючі» послуги заважають початку енергійних пошуків їх заміни. Такі послуги підривають рентабельну діяльність сьогодні та ослаблять позиції підприємства в майбутньому. З урахуванням усіх цих міркувань медичні заклади повинні приділяти більше уваги своїм послугам, що знаходяться на останньому етапі свого життєвого циклу. В першу чергу, необхідно виявляти послуги, що вступили у стадію спаду, за допомогою регулярного аналізу показників їх збуту, частки ринку, рівня витрат і рентабельності. Наступним кроком є пошук варіантів продовження життя послуги. Можна спробувати продовжити життя старіючій послугі за рахунок інтенсивної реклами, маневрування цін, реорганізації системи збуту. Можна спиратися на прихильних цьому виду послуг споживачів, допродати послугу і «вижати» весь прибуток, що залишився, різко скоротивши затрати на збут. Можна припинити надання цієї послуги, зняти її з продажу.

Слідкування за життєвим циклом послуги дозволяє оцінювати його конкурентоспроможність в динаміці, що особливо важливо при розробці аналогічних послуг та принципово нових видів послуг. Якщо передбачається почати розробку нового виду послуги, необхідно насамперед виявити, на якій стадії життєвого циклу знаходяться її аналоги, вже представлені на ринку. Включаючись у надання послуг, що вступив у стадію зрілості, можна опинитися на ринку в той момент, коли починається спад попиту на ці послуги. З іншого боку, невірно визначивши стадію росту послуги-аналога, можна упустити можливість збільшення об'єму продаж. Таких підводних каменів немало, і їх необхідно обходити, правильно враховуючи динаміку та тривалість життєвого циклу послуги [35, с.273].

Не менш серйозною помилкою є ігнорування життєвого циклу при розробці стратегії оновлення асортименту запропонованих послуг підприємства. Необхідно підтримувати об'єм продаж на певному досить стабільному рівні. Для цього слід забезпечити впровадження і ріст модифікованого або нового виду послуг, розробленого дослідниками до настання спаду вихідного виду послуг. Щоб досягти стабільності продажу, розробку нового виду послуг необхідно почати ще до того, як попередня послуга вступить у стадію зрілості [35, с.273]. В іншому випадку безповоротно будуть упущені час та конкурентоздатність послуги, як товару.

Перед компанією постає проблема: з одного боку, треба розробляти нові види послуг, а з іншого, шансів на успіх не так вже і багато. Організації, що є лідерами в області розробки нових продуктів, звичайно приділяють багато уваги виявленню факторів їх успіху, проводячи в цій області спеціальні дослідження.

Опитування менеджерів, що займаються розробкою нових продуктів (товарів та послуг), виявили наступні основні фактори успіху нового продукту (табл. 1.2.). Цифри у відсотках характеризують важливість даних факторів.

Таблиця 1.2. Фактори успіху нового продукту

Фактори	%
Адаптованість продукту до потреб ринку	85
Відповідність продукту особливим можливостям фірми	62
Підтримка нових продуктів керівництвом фірми	45
Використання оцінних процедур при виборі нових моделей	33
Сприятливе конкурентне середовище	31
Відповідність організаційної структури завданням розробки нового продукту	15

Джерело : [25, с.517]

З наведених даних випливає, що головними факторами успіху є, з одного боку, відповідність послуги вимогам ринку, а з іншого - можливості компанії з його розробки й виробництва. Важливо, опиратися на підтримку керівництва й адаптувати багатостадійну розробку до процесу прийняття послуги ринком.

Випуск нових видів послуг необхідний для досягнення успішного розвитку компанії. Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни кон'юнктури ринку й технологій, впровадження нововведень інших фірм, компанія буде втрачати свої позиції.

1.3 Ризики та маркетингове забезпечення виведення нової медичної послуги на ринок

Потрібно сказати, що основні проблеми щодо реалізації нових послуг на ринку зумовлені основними особливостями послуги, як товару.

Така особливість як нематеріальність послуги, не можливість проілюструвати послугу і пояснити клієнту, що він купує взагалі. Якщо послуга нова, то у клієнта не має чітких критеріїв порівняння альтернативних пропозицій. Труднощі, які виникають у зв'язку з нематеріальністю послуги, можуть бути зменшені внаслідок правильної цінової політики.

Зміни якості (непослідовність) послуги. Ця проблема є головною у розробці питань щодо реалізації маркетингової товарної політики у сфері послуг. Методами вирішення цієї проблеми є, по-перше, «індустріалізація послуг», тобто заміщення людей автоматичним обладнанням або заміна індивідуальних (разових) послуг спланованими і скоординованими їх комплексами[18,с.123].

Також проблема непослідовності послуг вирішується введенням високих стандартів обслуговування клієнтів (встановлення норм часу для відповіді на телефонний дзвінок, на оформлення замовлення, стояння клієнта в черзі, відхилення від розкладу та ін.), а також відповідністю розміру заробітної плати працівників чи можливості просування по службі - рівневі їхньої кваліфікації.

Головною передумовою вирішення проблеми непослідовності послуг є вивчення поведінки клієнтів під час і після купівлі. Це дає змогу визначити резерви підвищення якості послуг, що часто криються у поліпшенні процесу їх надання [18,с.125].

Невіддільність послуги від її постачальника або навколишніх умов. Тут значну роль відіграє особистість продавця послуги. Він має породжувати довіру в клієнта, що особливо важливо на етапі прийняття рішення про купівлю. Звідси - особлива актуальність внутрішнього маркетингу фірми, яка надає послуги. Це означає, що організація маркетингу послуг має бути сконцентрованою на службовцях фірми, комплектуванні відповідного персоналу, його підготовці, підвищенні кваліфікації, ефективному обміні ідеями тощо.

Неможливість зберігання послуги. Ця проблема може бути вирішена завдяки правильному управлінню попитом і пропонуванням послуг, націленому на їх оптимальне врівноваження. Основними аспектами такого управління є:

- уникнення надлишкового (незадоволеного) попиту з допомогою підвищення цін на послуги в пікові моменти, навчання персоналу суміщенню функцій, виконання деяких операцій безпосередньо самими клієнтами, залучення саме тієї кількості працівників, яка потрібна, інтеграції зусиль із іншими обслуговуючими фірмами, введення системи попередніх замовлень та ін.;
- підвищення попиту зниженням цін, наданням аналогічних послуг іншим сегментам ринку, введенням нових видів послуг, широким інформуванням про них, використанням стимулів та знижок, контролюванням скарг та пропозицій клієнтів і реагуванням на них;
- можливість уникнення (елімінування) надлишкових потужностей для надання послуг або їх швидкого нарощування в разі потреби.

До причин невдач виведення нових видів послуг (товарів) відносять [25, с.192]:

- відсутність принципово нових послуг;
- недостатнє ресурсне забезпечення (фінансове, матеріально-технічне, кадрове);
- невдало визначені протидії конкурентів;

- не адаптованість до можливостей підприємства;
- недостатність маркетингових заходів;
- відсутність контролю за виконанням тактичних та стратегічних планів;
- недостатньо гнучке управління інноваційним процесом;
- невідповідність фахової підготовки управлінського персоналу за окремими видами діяльності (науково-технічні спеціалісти, менеджери тощо).

Одже, якщо вміло застосовувати та враховувати теоретичні аспекти проблематики виведення нового виду послуг на ринок, можна уникнути багатьох проблем що стосуються процесу створення і впровадження послуг в роботу.

Також потрібно відмітити, на наш час почала поставати така проблема, як відсутність креативних і цікавих ідей нових послуг (товарів). За оцінкою деяких вітчизняних авторів, ринковий успіх нового виду послуги залежить від ступеня сприйняття його споживачами [44, с.196].

До основних факторів успіху виведення нового продукту на ринок відносять [25, с.191]:

- відповідність продукту новим вимогам ринку;
- високий технологічний рівень інновацій;
- впровадження маркетингу на всіх етапах життєвого циклу нововведення, в тому числі досконалий аналіз ринку;
- підтримка концепцій нововведень керівництвом підприємства;
- чітка організація взаємозв'язку між підрозділами служби маркетингу;

Також можна назвати такі недоліки, що зустрічаються у багатьох компаній що спеціалізуються саме на наданні послуг:

- маркетингова діяльність організацій, які надають послуги, рідко здійснюється спеціальним відділом;
- у сфері пропозицій послуг рідко здійснюється аналіз;

- використовується внутрішня реклама, а не реклама зовнішніх агенцій, що обмежує усвідомлення необхідності послуги і позиції потенційних споживачів;

- майже не розробляється план продажу;

- рідко розробляються і здійснюються програми навчання в сфері продажу;

- рідко використовуються консалтингові послуги;

- дуже мало коштів витрачається на маркетингову діяльність.

Отже, при генерації нових ідей послуг необхідно враховувати вище зазначені «фактори успіху». Завдяки врахуванню таких аспектів, новий вид послуг отримає успіх на ринку. Але потрібно відмітити, що при виведенні нового товару на ринок необхідно приділяти максимум уваги новизні ідеї та маркетинговому плану виведення інновації на ринок.

Ускладнення структури ринку, поява нових суб'єктів, орієнтація на споживача потребують розвитку маркетингової діяльності й у сфері надання медичних послуг. Медичний ринок щорічно зростає як за рахунок кількості споживачів, так і за рахунок постійного відкриття нових медичних закладів, першочергово приватних. Крім цього, розвиток науково-технічного прогресу сприяє покращенню якості послуг та зростанню їх кількості. Отже, на ринку відбувається посилення конкуренції та боротьби за кожного клієнта. Саме маркетингові механізми допоможуть медичним закладам забезпечити управління поведінкою споживача медичних послуг, збільшити зацікавленість медичним закладом та створити довіру до нього [36].

Розробка нових послуг характеризується високим рівнем ризику, складовими якого є споживчий, ринковий і стратегічний ризику (рис.1.3).

Споживчий ризик обумовлений ризиком не сприйняття споживачем нового виду послуги.

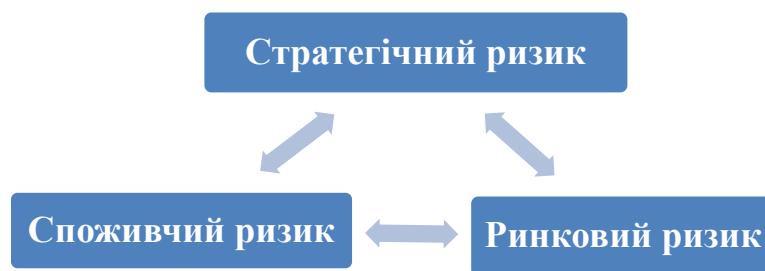


Рисунок 1.3 – Характер ризиків при розробці нових послуг

Джерело: складено на основі [44]

Ринковий ризик визначається ступенем оригінальності й складності ідеї нововведення, що впливає на сприйнятливість ринку й витрати на перехід використання нового продукту.

Стратегічний ризик залежить від ступеня новизни послуги для даної компанії. Чим вище новизна, тем вище рівень стратегічного ризику.

Оскільки ресурси на розробку й здійснення інновацій виправдані тільки у тій мірі, у якій вони приводять до досягнення цілей компанії, необхідний аналіз раніше здійснених нововведень, що дозволяє виявити ряд факторів, які мали місце у випадку провалу нових послуг і у випадку успішних нововведень.

За даними Hopkins & Bailey, залежно від впливу різних факторів причинами провалу нових продуктів є [44, с.192] (рис.1.4):

- недостатній аналіз ринку - 45%;
- дефекти продукту - 29%;
- недолік ефективних маркетингових заходів - 25%;
- надмірно високі витрати - 19%;
- дії конкурентів - 17%;
- недолік підтримки при виведенні товару на ринок - 14%;
- виробничі проблеми - 12% (для послуги, як товару, можна не враховувати даний показник)
- інші причини - 24%.

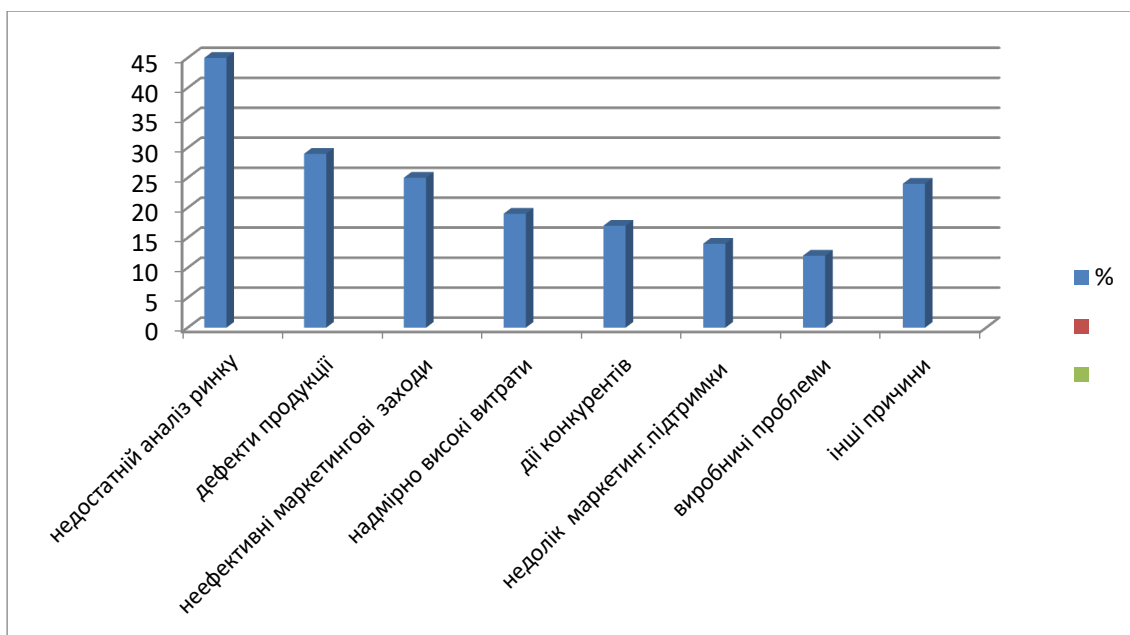


Рисунок 1.4 - Причини провалу нових продуктів при виході на ринок

Джерело : побудовано на основі [44, с.192]

Для реалізації такої комплексної програми, як організація випуску й виведення нової послуги на ринок, спеціально сформованою групою фахівців розробляється програма, в якій окреслюються та взаємопов'язуються задачі і заходи організаційного, науково-технічного, економічного, виробничого, збутового характеру з урахуванням ресурсних можливостей підприємства. Програма складається з двох блоків: основний та забезпечувальний.

Основний блок програми виведення нової послуги на ринок складається з [44, с.204]:

1) Соціально-економічні цілі:

- задоволення потреб цільового ринку;
- досягнення та утримання позитивних тенденцій реалізації;
- забезпечення своєчасної окупності інвестицій;
- підвищення запланованої ефективності.

2) Конкретні методи і заходи впровадження інновації на ринок окреслюються відповідно до комплексу маркетингу за такими напрямками: НДДКР, маркетингові дослідження, виробництво, збут, комунікації, сервіс.

3) Ресурсне забезпечення - визначаються обсяги необхідних технологічних, фінансових, трудових ресурсів, джерела і строки їх надходження.

4) План реалізації програми - це невід'ємна складова плану маркетингу, в якому висвітлюються зміст робіт, строки виконання та безпосередні виконавці.

Для досягнення своєчасності у процесі створення інновації в програмі розробляється забезпечувальний блок, який у свою чергу складається з [44, с.204]:

1) Система управління розробкою та реалізацією програми:

- визначення джерел фінансування програмних робіт;
- формування фонду оплати і стимулювання праці, пов'язаної з
- розробкою нової продукції;
- забезпечення професійними кадрами;
- створення раціональної організаційної структури.

2) Інформаційно-методичне забезпечення:

- розробка методичних рекомендацій щодо підготовки програми (структура з врахуванням особливостей нової послуги, послідовність і процедура розробки, методи розрахунків окремих показників програми, що характеризують ресурсний потенціал, ефективність);
- розробка положення «Впровадження на ринок».

3) Контроль за реалізацією програми:

- облік показників, що характеризують хід реалізації окремих розділів і програми в цілому;
- виявлення фактичних відхилень від окреслених завдань;
- аналіз причин відхилень;
- розробка заходів, що забезпечують своєчасне виконання програми.

Наявність програми впровадження продукту на ринок дає можливість координувати діяльність всіх підрозділів медичного закладу, своєчасно виявити

проблеми, що виникають під час інноваційного процесу, і внести відповідні корективи. Ця програма є невід'ємною складовою загального плану маркетингу.

Висновки за розділом 1

Розробка і виведення на ринок нових видів послуг, в тому числі й медичних послуг, обумовлені наступними чинниками:

- необхідністю захистити медичний заклад від наслідків неминучого процесу застаріння існуючих послуг, який викликається конкуренцією або моральним зносом;
- необхідністю зменшувати вплив конкуренції на окрему сферу діяльності медичної установи;
- необхідністю забезпечити швидше і поступове збільшення загальної рентабельності організації, що виражається відношенням прибутку до вкладеного капіталу, шляхом збереження і збільшення конкурентоспроможності, раціональнішого використання ресурсного потенціалу організації, повнішого використання виробничих потужностей і можливостей персоналу і, як наслідок, більш рівномірного розподілу деяких накладних витрат.

В управлінні процесом створення і виведення нової медичної послуги на ринок слід враховувати її власний життєвий цикл.

Аналіз факторів успіху нової послуги на ринку дозволив зробити висновок, що головним з них є, з одного боку, відповідність послуги вимогам ринку, а з іншого - можливості компанії з його розробки й виробництва.

Розробка нових послуг характеризується високим рівнем ризику, складовими якого є споживчий, ринковий і стратегічний ризики. І всі ці ризики слід ретельно проаналізувати перед виведенням послуги на ринок, бо саме недостатній аналіз ринку (у 45% випадків) є основною причиною провалу нових продуктів при виведенні їх на ринок.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «ISIDA-IVF»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»

ТОВ «ISIDA-IVF» (далі - Клініка) - лідер на приватному ринку з комплексу медичних послуг в сфері жіночого та дитячого здоров'я, об'єднує стаціонар і три амбулаторні центри у м. Києві. Клініка спеціалізується на лікуванні безпліддя, акушерстві, гінекології, амбулаторній педіатрії, медичній лабораторній генетиці. Має стабільно високі показники ефективності роботи. Загальна кількість співробітників згідно штатного розкладу – 503 співробітника (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Штатний розклад ТОВ «ISIDA-IVF» у динаміці 2021-2022 р.р.

Кількість працівників МЦ	01.01.2021	01.01.2022
Лікарі	192	180
Середній медичний персонал	226	206
Молодші медичні сестри	68	64
Інший немедичний персонал	53	53
Всього	539	503

Джерело : складено особисто на основі [16]

Персонал ТОВ «ISIDA-IVF» є відповідно кваліфікованим. В клініці працюють 4 професора, 5 докторів медичних наук, 12- кандидатів медичних наук, 50 - лікарів вищої кваліфікаційної категорії тощо.

Форма власності приватна. Клініка надає послуги згідно з ліцензією. Клініка розташована у місті Києві. Має 4 філії. На 3-х з яких надається амбулаторна акушерсько-гінекологічна допомога, на 1 з них ще й стаціонарна допомога. Сайт клініки - isida.ua

Клініка існує з 1995 року, коли вона відчинила свої двері в одному з корпусів дитячої лікарні «Охматдит».

В табл.2.2 відображено історичні кроки становлення сучасної клініки «ISIDA-IVF».

Таблиця 2.2 – Історія розвитку клініки «ISIDA-IVF»

Рік	Подія
1995	відкриття клініки ISIDA в одному з корпусів київської дитячої лікарні «Охматдит».
1997	упровадження програм акушерського та генетичного скринінгу, відкриття відділення жіночої консультації. Початок роботи медико-генетичної лабораторії, завдяки якій здійснюється комплексна генетична діагностика пацієнтів до і після лікування безпліддя
1998	навчання лікарів ISIDA у зарубіжній клініці Fimaf (Фімаф), м. Вілворде (Бельгія). Впровадження процедури ICSI для лікування безпліддя, розробка циклів кріо-IVF.
1999	народження першої «кріо»-дитини. Для досягнення цієї вагітності використано ембріони після кріозаморожування
2001	початок будівництва комплексного центру жіночого здоров'я в Києві з метою розширення сфери діяльності – надання комплексу послуг від зачаття до народження і неонатологічного догляду
2004	відкриття першої в Україні недержавної комплексної акушерсько-гінекологічної клініки ISIDA (м. Київ, бул. Івана Лепсе, 65).
2005	завершення програми навчання лікарів у клініці UCL (Лондон), після чого в генетичній лабораторії ISIDA почали здійснювати передімплантаційну генетичну діагностику (PGD).
2006	отримання сертифіката ISO 9001-2000, № QM-1860749 від LGA-InterCert (Німеччина). Народження першої дитини після передімплантаційної діагностики (PGD)
2008	участь у міжнародній системі BOK PREVECAL (BioSystems S.A. Barselona, Іспанія) – програма «Біохімічні дослідження»
2009	отримання сертифіката ISO 9001-2008. Створення патронажної педіатричної служби, завдання якої – піклування про здоров'я малюків до 1 року.
2011	інвестування в клініку ISIDA шляхом придбання мажоритарної частки акцій одним із найбільших світових фондів прямих інвестицій Advent International. Відкриття оновленої філії клініки ISIDA у Донецьку (пр. Панфілова, 21).
2012	відкриття в Києві другого підрозділу клініки ISIDA (вул. Р.Окіпної, 8-Б). Основні напрями діяльності: нагляд за вагітністю, гінекологія, комплексні лабораторно-діагностичні та генетичні дослідження.
2018	відкриття діагностичного центру із питань педіатрії (м.Київ, вул. Р.Окіпної, 8Б)
2018	Отримання сертифікату ДСТУ ISO 9001:2015

Джерело: складено на основі [34]

Центральна клініка, що має акушерсько-гінекологічний стаціонар знаходиться на бульварі Вацлава Гавела, 65.

Філії клініки знаходяться в різних районах міста Києва:

- ISIDA Лівий Берег - вул. Р. Окіпної, 8 Б
- ISIDA Оболонь - Пр. Героїв Сталінграду, 22
- ISIDA Печерськ - вул. Круглоуніверситетська, 13 А.

Основні показники діяльності бізнес-лінії станом на 01.01.2021 р. наступні:

1. *Ліжковий фонд стаціонару* складає 45 ліжок в тому числі 16 гінекологічних ліжок та 25 акушерських із можливістю сумісного перебування матері та дитини, 4 ліжка інтенсивної терапії. Додатково розгорнуто 6 ліжок інтенсивної терапії новонароджених із забезпеченням дихальної підтримки як за допомогою інвазивних так і неінвазивних методів. Показники використання ліжкового фонду свідчать з одного боку про інтенсивне використання ліжка (середній ліжко-день 3,0 за 2020 рік), з іншого про неефективне завантаження ліжкового фонду – середня кількість днів зайнятості ліжка у 2019 році склала 179,5 на 365 днів з тенденцією до зниження цього показника у 2020-2021 рр., тобто, майже 50% ліжкового фонду є ліжками очікування. Матеріально-технічна база відділення інтенсивної терапії новонароджених не розрахована на наявний потік пацієнтів, особливо дітей у ваговій категорії 500-999 г. (фактична наявність 2-х етапів виходжування новонароджених без достатньої кількості ліжко-місць та обладнання – відсутність апарату ВЧВ, дефіцит техніки неінвазивної дихальної підтримки).

2. *Клініка укомплектована достатньою кількістю медичних кадрів.* Станом на 01.01.2021 у клініці працює 41 акушер-гінеколог, 8 неонатологів, 7 лікарів анестезіологів. Більшість акушер-гінекологів мають 2-гу лікарську спеціальність, переважно з УЗД. Клініка достатньо укомплектована середнім медичним персоналом за виключенням операційного блоку. Керівники основних структурних підрозділів (завідувачі відділень стаціонару – акушерського, неонатології, гінекології, анестезіології і інтенсивної терапії) – 4 особи, мають вищу кваліфікаційну категорію, 1 з них - кандидат медичних наук. Усі керівники стаціонарних відділень є особами пенсійного або передпенсійного віку.

3. *Показники якості акушерської та неонатологічної медичної допомоги* свідчать про загалом високий рівень її надання: відсутність випадків материнської смертності, пологового сепсису, гістеректомії як методу хірургічного гемостазу у 2021 році. Показник перинатальної смертності у 2021 році склав 5,55 (7,68 у 2020 році) на 1000. Слід також зазначити, що покращення основних показників якості, в першу чергу, перинатальної смертності відбувається на тлі зменшення кількості пологів: 2019 р. – 1222, 2020 р. – 1202, 2021 р. – 1088; що свідчить про недостатнє ресурсне забезпечення при збільшенні кількості пологів. Клініка має достатньо низький відсоток показника успішності грудного вигодовування (виключне грудне – 79% у 2020 році проти цільового показника в 88%), що свідчить про недовідомість та володіння персоналом цією технологією.

4. *Основні показники роботи амбулаторних акушерсько-гінекологічних відділень* (4) наступні:

- загальна потужність 358 відвідувань за зміну;
- кількість вагітних, що взято на облік у 2020 році – 1599, у 2021 – 1236, кількість вагітних, що перебували під наглядом на кінець звітного періоду 820 та 680 відповідно;
- середньоденне навантаження на штатну посаду лікаря акушера-гінеколога – 5,2 пацієнта (2020);
- середньоденне навантаження на одиницю УЗД обладнання 8,7.

Відділення мають достатню матеріально-технічну базу та кадрове забезпечення, проте ефективність використання ресурсів складає 55% по підсумках роботи у 2021 році.

5. *Стандарти.*

Внутрішня нормативна база медичних стандартів (стандарти медичної допомоги, клінічні протоколи, маршрути пацієнтів) загалом відповідає загальноприйнятим нормативним. Принцип побудови більшості клінічних протоколів (локальні протоколи, порядки дій) ґрунтується на іноземних

гайдлайнах та клінічних протоколів, створених на підставі доказової медицини. Внутрішній клінічний аудит фактично проводиться не системно.

Стандарти сервісу пацієнтів (комунікації тощо) розроблені на амбулаторному етапі (стандарт роботи прийому лікаря), у стаціонарі відсутні. При розгляді рекламаций відділення користуються відповідним положенням ТОВ «ISIDA-IVF». Серед основних причин скарг та рекламаций є: відсутність належного рівня комунікації та уваги з боку медичного персоналу, недоступність медичних послуг, лікарські помилки, відсутність адаптації приміщень, побутового та медичного обладнання під потреби матері та дитини. Рівень задоволеності клієнтами сервісом у відділеннях бізнес-лінії загалом на рівні або нижче інших бізнес-ліній (репродуктологія, педіатрія), відносна кількість рекламаций – більша.

Бізнес-лінія, як клініка в цілому атестована та акредитована належним чином (вища акредитаційна категорія закладу, сертифікація за стандартом ISO 9001:2015, міжнародна сертифікація медичної якості QHAtrent). Положення міжнародних стандартів якості імplementовані в роботу відділень.

Організаційна структура управління ТОВ «ISIDA-IVF» представлено у Додатку А.

Як видно із організаційної структури, в ТОВ «ISIDA-IVF» використовується лінійно-функціональна структура управління, де кожен відділ займається специфічним видом діяльності, але загальне керівництво медичного центру здійснює лінійний керівник – Медичний Директор. Однак, у той же час, підприємство працює як єдине ціле.

В табл. 2.3 представлено переваги та недоліки організаційної структури управління ТОВ «ISIDA-IVF» .

Таблиця 2.3 - Переваги та недоліки організаційної структури управління ТОВ «ISIDA-IVF»

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
- чіткі і зрозумілі зв'язки між підрозділами; - чіткість і єдність розпоряджень; - узгодження дій виконавців; - підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу; - оперативність у прийнятті рішень; - отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами; - собиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.	- високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією; - перевантаження інформацією, значний потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; - відсутність спеціалістів з окремих функцій управління; - обмеження ініціативи і творчості працівників нижчих рівнів; - відсутність гнучкості, адаптивності, що ускладнює функціонування організації у швидкозмінному зовнішньому середовищі.

Джерело : складено особисто

Для проведення аналізу внутрішньої діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» необхідно відповісти на ряд запитань:

- якими ресурсами володіє компанія,
- розглянути життєвий цикл послуги,
- виявити сильні і слабкі сторони.

Ресурси – джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ. До основних видів ресурсів (див. табл. 2.4), що використовуються підприємством, відносять:

- матеріальні;
- засоби праці;
- трудові, в тому числі інтелектуальні ресурси;
- фінансові;
- інформаційні.

Таблиця 2.4 - Стан та достатність ресурсів ТОВ «ISIDA-IVF»

Ресурси	
Фінансовий капітал і бюджет	Клініка відкрита на приватні кошти. Основою фінансових ресурсів є - акціонерний капітал - прибуток підприємства - кредитні ресурси банків
Кваліфікованість та кількість персоналу	Медичну допомогу надають визнані фахівці в області репродуктології, акушерства та гінекології, педіатрії, доктори та кандидати медичних наук, професори. Фахівці проходять на постійній основі навчання в провідних клініках Ізраїлю, США, Німеччини, Чехії, Великобританії, Іспанії
Технологічна оснащеність і доступ до технологій	Клініка оснащена всім необхідним сучасним високотехнологічним обладнанням в області ембріології, генетики, акушерства та гінекології.
Доступ до інформації	Клініці доступні всі наукові знання, бібліотеки і архіви всередині країни та за кордоном

Джерело: складено особисто

В табл.2.5 представлено основні показники діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» з точки зору продажу пакетів послуг за основними напрямками діяльності.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура наданих послуг МЦ «ISIDA-IVF»

Показник	2021	2022	Темп приросту, %
Пологи, кількість пакетів послуг	1 223	1 374	12
Гінекологія, кількість пакетів послуг	783	915	17
Мамологія, кількість пакетів послуг	39	225	477
Педіатрія, кількість пакетів послуг	2 018	3 500	173
Допоміжні Репродуктивні Технології – Загалом, кількість пакетів, у т.ч.	1 759	2 541	44
Допоміжні Репродуктивні Технології – Україна, кількість пакетів	1 265	1 677	33
Допоміжні Репродуктивні Технології – Іноземці індивідуальні, кількість пакетів	130	144	11
Допоміжні Репродуктивні Технології – Іноземці Групи, кількість пакетів	364	720	98

Джерело : складено на основі [7]

Як свідчать дані табл.2.5 в 2022 році майже в 5 разів збільшився обсяг наданих послуг з мамології. В 1.7 разів збільшилася кількість пакетів послуг з педіатрії. Саме послуги з педіатрії домінували як в 2021, так і в 2022 році.

2.2 Аналіз портфелю послуг клініки «ISIDA-IVF»

У ТОВ «ISIDA-IVF» у всіх філіях надаються наступні медичні послуги:

- Лікування важких та поєднаних форм безпліддя
- Допомога пацієнтам після невдалих спроб ДРТ
- Досягнення вагітності у жінок після 37 років
- Преімплантаційна генетична діагностика (PGD)
- Профілактика спадкових патологій у новонароджених
- Діагностика та лікування звичного невиношування вагітності
- Лікування розладів сечостатевої та репродуктивних сфер у чоловіків
- Медичний супровід вагітності
- Програми донації та сурогатного материнства
- Клініко-діагностичні та цитогенетичні дослідження
- Ведення пологів
- Виходжування новонароджених та недоношених дітей
- Педіатрична допомога (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Основні напрямки діяльності МЦ «ISIDA-IVF»

Джерело : складено особисто на основі [34]

Педіатрія – один з пріоритетних напрямків діяльності клініки ISIDA. МЦ пропонує ряд програм зі спостереження за здоров'ям дитини у віці до року та старше року. Особливий напрямок педіатрії в клініці ISIDA – здоров'я дівчинки, дитяча та підліткова гінекологія.

У відділеннях педіатрії клініки ISIDA можна:

- пройти плановий або позаплановий огляд у педіатра для контролю стану здоров'я, відповідності фізичного та психічного розвитку нормам;
- отримати консультацію медперсоналу з питань догляду за новонародженими, організації харчування дитини, профілактики простудних захворювань тощо;
- пройти обстеження вузьких фахівців, які спостерігають за здоров'ям дитини у віці від народження до повноліття;
- отримати кваліфіковану консультацію та допомогу дитячих хірургів, ортопедів, травматологів;
- пройти комплексне обстеження в діагностичному центрі з питань педіатрії, який оснащений сучасним обладнанням для проведення УЗД, рентгенологічних досліджень, лабораторних аналізів.

Також клініка ISIDA надає послугу виїзду педіатра до дитини з високою температурою, гострими симптомами в режимі 24/7.



Рисунок 2.2 – Кількість наданих послуг за напрямком «Педіатрія»
Джерело: складено на основі [34]

Гінекологія як бізнес-лінія дозволяє надавати клієнтам наступні послуги:

1. Консультація лікаря-гінеколога. Під час прийому спеціаліст уважно вислухає скарги пацієнтки, проведе ретельний огляд, гінекологічне обстеження.

2. Інструментальні методи досліджень (УЗ-діагностика, біопсія).
3. Лабораторні методи досліджень приватної гінекології (біохімічне, цитогенетичне, молекулярно-генетичне, цитологічне).
4. Вибір найбільш підходящі та зручні методи контрацепції.
5. Знайти причину порушення менструального циклу (зміна циклу менструацій, характеру виділень, наявність хворобливості під час місячних) і усунути її.
6. Пройти комплекс якісного та ефективного лікування таких поширених хвороб уrogenітального тракту як: папіломатозна інфекція, запалення зовнішніх і внутрішніх статевих органів, уреоплазмоз, хламідіоз, молочниця, герпес.
7. Рекомендації щодо профілактики виникнення різних гінекологічних патологій.

Основні показники щодо кількості наданих послуг за напрямком «Гінекологія» представлені на рис. 2.3.

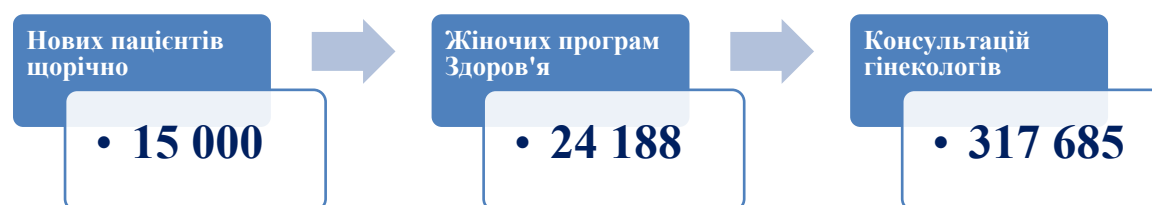


Рисунок 2.3. – Кількість наданих послуг за напрямком «Гінекологія»
Джерело: складено на основі [34]

В рамках напрямку «Мамологія» надаються наступні послуги:

- 1) Повноцінна консультативну допомогу від хірургів-онкологів, мамологів з великим стажем і досвідом клінічної роботи.
- 2) Ультразвукове дослідження і мамографію молочних залоз за допомогою сучасної, нової медичної апаратури.
- 3) Повноцінний огляд у лікарів інших, вузьких спеціальностей в разі потреби.
- 4) Якісна та швидка лабораторна діагностику.

5) Детальна консультація щодо профілактики виникнення новоутворень молочних залоз, необхідності проведення самообстеження.

Основні показники щодо кількості наданих послуг за напрямком «Мамологія» представлені на рис. 2.4.

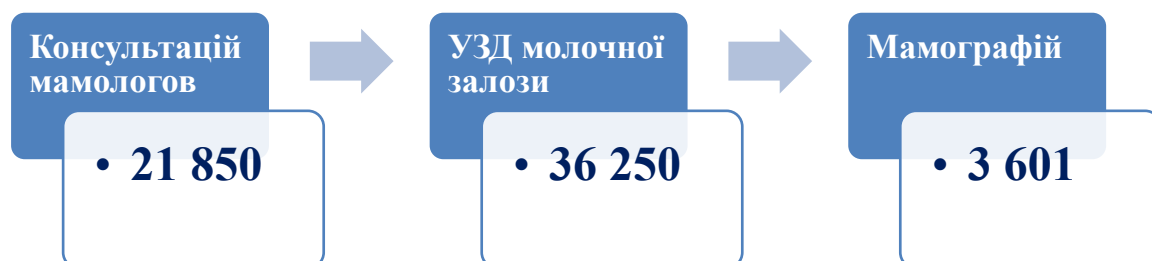


Рисунок 2.4. – Кількість наданих послуг за напрямком «Мамологія»
Джерело: складено на основі [34]

Напрямок «Діагностика» представлено наступним чином. У клініці функціонують дві власні лабораторії: клініко-діагностична та генетична. Вони дозволяють провести гормональні, імунологічні, цитологічні, цитогенетичні, біохімічні дослідження.

Клініко-діагностична лабораторія є широкопрофільною і може запропонувати пацієнткам практично будь-яке обстеження, зокрема УЗД діагностику, УЗД серця, рентген дослідження.

В лабораторії генетики здійснюється діагностика на клітинному і молекулярному рівнях. Виявлення хромосомних і генетичних патологічних змін особливо актуально в програмах лікування безпліддя, при невиношуванні вагітності і в діагностиці спадкових захворювань. Крім того, клініка пропонує своїм пацієнткам генетичний аналіз на визначення генетичної схильності в виникненню онкопатології в молочних залозах і яєчниках.

Якість лабораторних досліджень визначається безліччю факторів, серед яких, крім високого професіоналізму лікарів-лаборантів, велику роль відіграє технічне оснащення.

Якість досліджень в лабораторіях клініки ISIDA забезпечується наступними процесами:

- суворим контролем за якістю роботи на кожному етапі виробничого процесу;
- щоденними дослідженнями контрольних зразків;
- постійним вдосконаленням системи управління ризиками;
- впровадженням новітніх технологій;
- постійною участю в програмах зовнішнього контролю якості лабораторних послуг, наявністю сертифікатів, що підтверджують європейський рівень лабораторної діагностики.

Лабораторії клініки обладнані сучасною аналітичною апаратурою (біохімічний аналізатор, імунохемілюмінесцентний апарат, патгістологічне обладнання, аналізатор газів та електролітів і т.д.). Обидві лабораторії, дбаючи про якість своїх досліджень, регулярно вдаються до зовнішнього оцінювання якості і мають сертифікати, що підтверджують європейський рівень лабораторної діагностики.

Основні показники діяльності за напрямком «Діагностика» представлені на рис. 2.5.

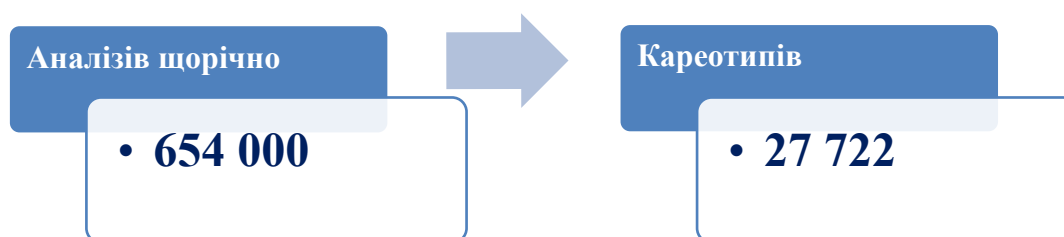


Рисунок 2.5. – Кількість наданих послуг за напрямком «Діагностика»
Джерело: складено на основі [34]

Напрямок «Лікування неплідності» об'єднує 34 фахівця. Кожен лікар має вищу кваліфікаційну категорію, володіє всіма сучасними допоміжними репродуктивними технологіями і постійно вдосконалюється.

Напрямки роботи Центра лікування безпліддя клініки ISIDA:

- 1) Діагностика і лікування всіх форм безпліддя;
- 2) Консервативне лікування безпліддя;

Використання повного спектру сучасних репродуктивних технологій:

- Внутрішньоматкова інсемінація (ВМІ);
- Екстракорпоральне запліднення (ЕКЗ);
- Введення сперматозоїда всередину яйцеклітини (ICSI);
- Біопсія яєчка і його придатків з метою отримання сперматозоїдів при найважчих формах чоловічого безпліддя (TESA, MESA);
- Допоміжний хетчінг;
- Кріо-консервація сперматозоїдів, яйцеклітин та ембріонів;
- Донация яйцеклітин;
- Передімплантаційна генетична діагностика/скринінг (PGD/PGS).

Основні показники діяльності за напрямком «Лікування неплідності» представлені на рис. 2.6.



Рисунок 2.6. – Кількість наданих послуг за напрямком «Лікування неплідності»

Джерело: складено на основі [34]

Основні показники діяльності за напрямком «Вагітність» представлені на рис. 2.7.

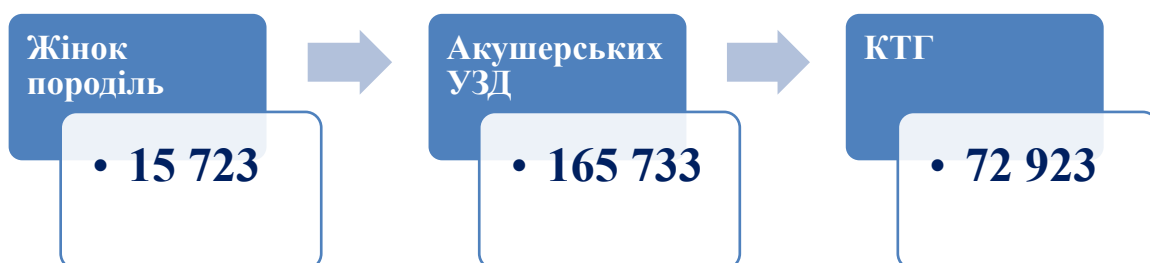


Рисунок 2.7. – Кількість наданих послуг за напрямком «Вагітність»

Джерело: складено на основі [34]

Основні показники діяльності за напрямком «Пологи» представлені на рис. 2.8.



Рисунок 2.8. – Кількість наданих послуг за напрямком «Пологи»
Джерело: складено на основі [34]

Ісіда - це одна з кращих, сучасних приватних гінекологічних клінік. МЦ надає широкий перелік послуг якісно і швидко. Ціни на весь перелік послуг доступні. МЦ також пропонує спеціальні комплексні програми, до вартості яких входять всі консультації лікаря, необхідні лабораторні та інструментальні дослідження (табл. 2.6). Це завжди дуже зручно - пацієнт оплачує вартість програми і відразу отримує весь спектр необхідних послуг.

Таблиця 2.6 - Комплексні програми МЦ «ISIDA-IVF»

Назва програми	Вартість пакету
1	2
Педіатрія	
Комплексна програма "Школа"	4 500
Консультація педіатра	900
Обстеження няні	4 200
Пакет «Check-up базовий (для дітей)»	3 570
Пакет «PostCOVID-19 check-up для дітей розширений»	5 320
Пакет «PostCOVID-19 check-up для дітей»	2 940
Пакет «Дворічне педіатричне спостереження за дитиною віком від 1 до 3 років «Комфорт»	36 540
Програма «Педіатричне спостереження за дитиною віком до 1 року «Рік здоров'я»	33 630
Програма «Педіатричне спостереження за дитиною віком до 1 року «Стандарт»	14 720
Програма «Педіатричний депозит Преміум»	20 000

Продовження табл.2.6

Гінекологія	
Пакет "Біопсія шийки матки"	2 570
Визначення ризиків онкопатології молочної залози і яєчників після 45 років	12 440
Експрес-обстеження	2 420
Здорова шийка матки	3 840
Консультація гінеколога	750
Контрацепція	4 360
Пакет "45+"	7 570
Пакет "Біопсія шийки матки"	2 570
Пакет медичних послуг «Фітнес-скринінг»	930
Визначення ризиків онкопатології молочної залози і яєчників до і після 45 років	11 610 12 440
Лікування неплідності	
Пакет "Планування вагітності при проблемах із зачаттям"	920
Програма ЕКЗ «Базовий»	43 000
Програма "Відкладеного материнства Класік"	47 500
Програма "Відкладеного материнства Плюс"	58 750
Прогноз оваріального резерву	1 760
Обстеження перед ДРТ для жінок	7 100
Обстеження перед ДРТ для чоловіків	1 600
Вагітність та Пологи	
Пакет «Моя вагітність»	27 000
Пакет «Мої пологи»	52 000
Пакет об'єднаний «Моя вагітність та пологи»	71 700
Пакет «Моя вагітність Комфорт»	33 700
Пакет «Мої пологи Комфорт»	69 000
Пакет об'єднаний «Моя вагітність та пологи Комфорт»	87 700
Пакет «Моя вагітність Преміум»	55 000
Пакет «Мої пологи Преміум»	122 000
Пакет об'єднаний «Моя вагітність та пологи Преміум»	144 100

Джерело : складено особисто на основі [34]

У медичному центрі періодично діють спеціальні пропозиції. У певний період часу можна отримати ексклюзивні ціни на різні обстеження чи

консультації лікарів. Такі пропозиції є актуальними для дівчат, які, наприклад, планують вагітність, вакцинацію.

Стадії життєвого циклу основних видів медичних послуг, що надаються ТОВ «ISIDA-IVF» представлені нижче.

Жіноча консультація – стадія «спад». Кількість жінок, які звертаються за послугою останні роки планомірно знижується, становлячи 180 – 200 нових пацієнток кожного місяця у 2021 році у порівнянні з майже 300 у 2018 році. Основна причина – високий рівень конкуренції, в тому числі цінової. Низькі показники 2020 року зумовлені епідемією COVID-19, фактично 2 місяці клініка не працювала. Тому зростання 2021 року не можна розглядати як оптимістичний сценарій. Показники по проданих пакетах напрямку «Жіноча консультація» представлені на рис. 2.9. Дана послуга є низько рентабельною. Рентабельність знаходиться на рівні 10-15 відсотків. Але є стратегічно важливою, адже саме з неї починається співпраця з клінікою і подальші продажі пов'язаних послуг – пологів, педіатричних пакетів, мамологічних та гінекологічних операцій тощо.



Рисунок 2.9. –Динаміка кількості проданих пакетів послуг за напрямком «Жіноча Консультація»

Джерело: складено на основі [16]

Пологи – стадія «спад». Середня кількість пологів на місяць не перебільшує 90 – 100 при тому, що 3 роки назад середній показник був на рівні

120 – 130 пологів на місяць. Основна причина – високий рівень конкуренції, в тому числі цінової. Суттєве зниження в першу чергу викликано появою приватних пологових будинків «Лелека» та «Адоніс».

Рентабельність послуги «пологи» знаходиться на рівні 20-25%. З іншого боку утримання полового будинку є досить затратним видом діяльності з точки зору кількості та якості персоналу, що також є важливим для формування довготривалого іміджу та репутації Медичного центру. Інформацію щодо кількості проданих пакетів пологів подано на рис. 2.10.

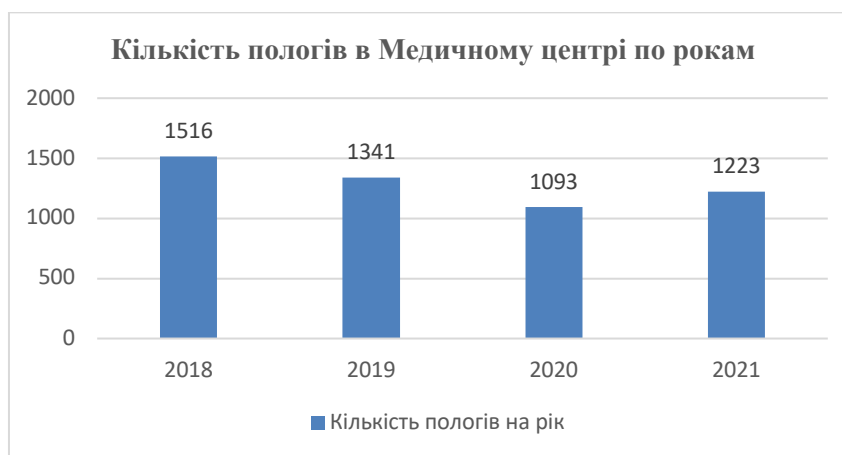


Рисунок 2.10 – Кількість проданих пакетів послуг за напрямком «Пологи»
Джерело: складено на основі [16]

Допоміжні репродуктивні технології – стадія «зрілість». Треба відзначити, що темпи приросту клієнтів знижуються з кожним місяцем. І хоча спостерігається позитивна динаміка та зростання клієнтської бази, в цілому треба готуватися до серйозної конкурентної боротьби у найближчі роки. Важливою перевагою напрямку є можливість працювати з іноземними клієнтами, які значно підвищують прибутковість напрямку та є стабільним джерелом надходження. Середня рентабельність послуги перевищує 50%. Тому дуже актуальним стає можливість регіонального (в межах України) розвитку.

Інформацію щодо кількості проданих пакетів ДРТ подано на рис. 2.11.

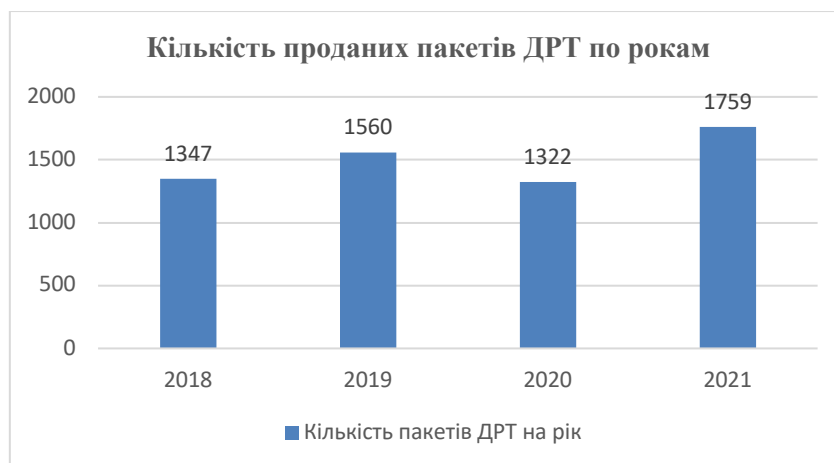


Рисунок 2.11. – Кількість проданих пакетів послуг за напрямком «ДРТ»
Джерело: складено на основі [16]

Педіатрія – стадія «зростання». Цей напрямок демонструє впевнене лідерство з точки зору залучення нових клієнтів до Медичного центру, завдяки вдалому розташуванню філій, а також високому ступеню професійності працівників Медичного центру. Рентабельність напрямку знаходиться на рівні 15-20%. Але напрямок динамічно розвивається. Суттєвою перевагою над іншими бізнес-лініями є те, що педіатричний напрямок орієнтований не тільки на внутрішнього (існуючого) пацієнта, а й на зовнішнього (нового). Це відкриває можливості для розширення спектру педіатричних послуг в цілому. Інформацію щодо кількості проданих пакетів по напрямку «Педіатрія» подано на рис. 2.12.

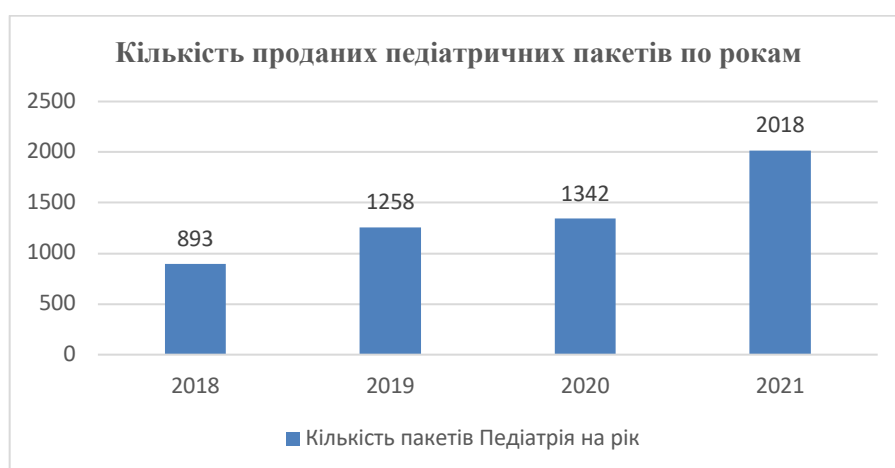


Рисунок 2.12. – Кількість проданих пакетів послуг за напрямком «Педіатрія»
Джерело: складено на основі [16]

Також доцільно розглянути частку кожного напрямку в формуванні загальних доходів Медичного центру. Відповідні дані надано в таблиці 2.7. та на рисунку 2.13.

Таблиця 2.7 - Дохід за основними напрямками діяльності (2021-2022)

Структура доходу по бізнес-лініям (в%)		
Бізнес - лінія	Факт 2021, %	План 2022, %
Амбулаторія	19	24
Акушерство	22	26
ДРТ	34	39
Гінекологія	4	4
Мамологія	1	1
Педіатрія	11	17
Лабораторії	9	5

Джерело: складено на основі [16]

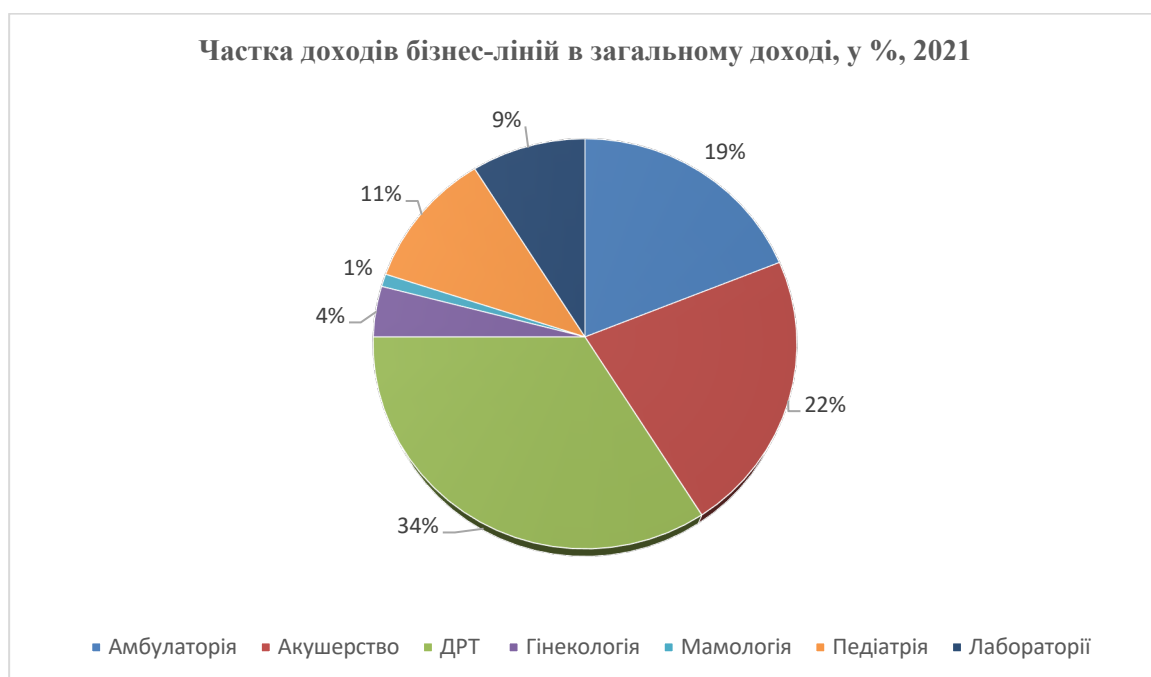


Рисунок 2.13 – Частка доходів бізнес-ліній в загальному доході Медичного центру в 2021 році

Джерело: складено на основі [16]

Якщо проаналізувати дані, наведені на рис. 2.13. та у таблиці 2.5. стає очевидним, що Медичному центру необхідно рухатися в наступних напрямках:

1) Розпочати регіональну експансію напрямку «Допоміжні репродуктивні технології», в тому числі розглянути можливість оптимізації руху саме

іноземних клієнтів, частка яких наразі складає майже 25%. Це дозволить підвищити рентабельність діяльності Медичного центру в цілому.

2) Максимальним чином підтримати напрямок «Пологи», сконцентрувавши зусилля на зайнятості вже існуючого персоналу. Це сприятиме зниженню впливу постійних витрат на загальні витрати підприємства

3) Зосередити зусилля на розширенні спектру педіатричних послуг, як основного джерела залучення нових клієнтів до Медичного центру.

Загалом є очевидним необхідність розширення спектру послуг, що надаються Медичним центром, в тому числі з метою побудови повного циклу обслуговування клієнтів та отримання від цього максимальних вигод.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності клініки МЦ «ISIDA-IVF» на ринку пологових будинків міста Києва та області

На сьогоднішній день ринок Пологових будинків м. Києва та області зазнав серйозної трансформації. Якщо на початку 2000 - 2010-х ринок був представлений в основному державними пологовими будинками, а в приватному секторі була присутня лише клініка МЦ «ISIDA-IVF», то в період з 2017 по 2020 роки в сегмент приватних пологових будинків вийшли такі потужні гравці як Лелека, Адоніс, Мануфактура. В планах створення приватних пологових будинків у таких мережевих гігантів як Добробут, Медікавер та інші.

Відповідно, зростання конкуренції в сегменті приватних пологових будинків та ще й конкуренції з боку державних пологових будинків робить необхідним проведення на постійній основі маркетингових досліджень ринку, розуміння його тенденцій та закономірностей, для того, щоб тримати руку на пульсі подій та мати достатньо інформації для своєчасного прийняття зважених та ефективних управлінських рішень.

Для отримання релевантної інформації з «перших вуст» було проведено анкетування безпосередньо пацієнток та «потенційних пацієнток» МЦ «ISIDA-IVF», а також клієнток основних конкурентів. Соціально-демографічний портрет опитаних представлено на рисунках нижче (рис.2.14-2.15).

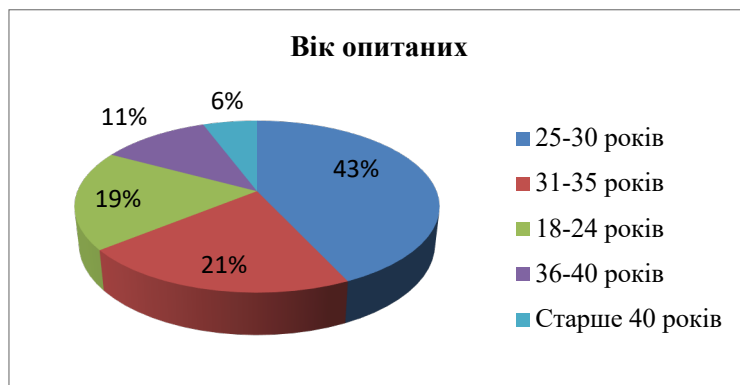


Рисунок 2.14 - Соціально-демографічний портрет опитаних пацієнток за віком
Джерело : [7]



Рисунок 2.15 – Район проживання породіль «ISIDA-IVF»
Джерело : на основі [7]

Основна частина користувачів клініки МЦ «ISIDA-IVF» - це жінки у віці 18-24 років (29,4%) (рис.2.15), які проживають в Печерському районі (29,4% серед опитаних) (рис.2.16), а дохід клієнтів в основному більше 40 001 грн.(23,5% опитаних). Користуються послугами клініки співробітниці приватного сектору (29,4% серед клієнтів).

Респонденткам було запропоновано визначитись з 3-ма основними факторами або характеристиками, які впливають на вибір медичного закладу для отримання акушерських послуг (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Рейтинг чинників при прийнятті рішення про вибір полового будинку

<i>Характеристики</i>	<i>2018 рік</i>	<i>2020 рік</i>
Результативність лікування	62,0	40,8
Співвідношення «ціна-якість»	56,0	35,3
Можливість обрати лікаря та його кваліфікація		28,0
Спілкування з персоналом та його ставлення	4,0	28,1
Чистота та комфорт під час відвідування	23,3	25,9
Зручність розташування	31,5	25,1
Можливість партнерських пологів		21,9
Використання сучасного та нового обладнання	31,0	21,6
Відсутність необхідності давати хабарі		16,7
Епідеміологічна безпека рід час візиту	9,5	14,7
Індивідуальна палата		12,2
Можливість безстрокового перебування чоловіка в палаті		7,0

Джерело : складено на основі [7]

Лідерами рейтингу стали такі фактори: результативність лікування (40,8%); співвідношення ціна/якість (35,3%); можливість обрати лікаря та його кваліфікація (28,9%). Важливість результативності лікування зменшується зі зростанням показника доходу опитаних. В порівнянні з 2018 роком, готовність обрати будь-який з факторів зменшилася. Однак незмінною залишилася двійка лідерів: результативність лікування – 62%; співвідношення ціна/якість – 56,0%.

Не було виявлено жодних значущих зв'язків (кореляцій) з соціально-демографічними показниками, місцем народження останньої дитини та фактом оплати акушерських послуг в державному пологовому будинку.

Частка породіль приватних пологових будинків серед опитаних мешканок Києва суттєво зростає. Так, у 2014 році лише 1% опитаних вказали, що народжували в приватному закладі. В 2016 році показник зріс до 9,7%, в 2017 – до 13,0%, а в 2020 склав 16,4%. Кількість породіль МЦ «ISIDA-IVF» в 2014 році

складала лише 1%, а в 2016 році доля «ISIDA-IVF» зросла до 8,6%. Але вже в 2017 році ця доля впала до 5,5% і трималася на данному рівні до 2020 року.

За долею на ринку пологових послуг МЦ «ISIDA-IVF» в 2020 році займала 2-е місце серед приватних пологових клінік Києва та Київської області після клініки «Адоніс». А клініка «Лелека» посіла 3-тє місце (з долею 4,2%) (рис.2.16).

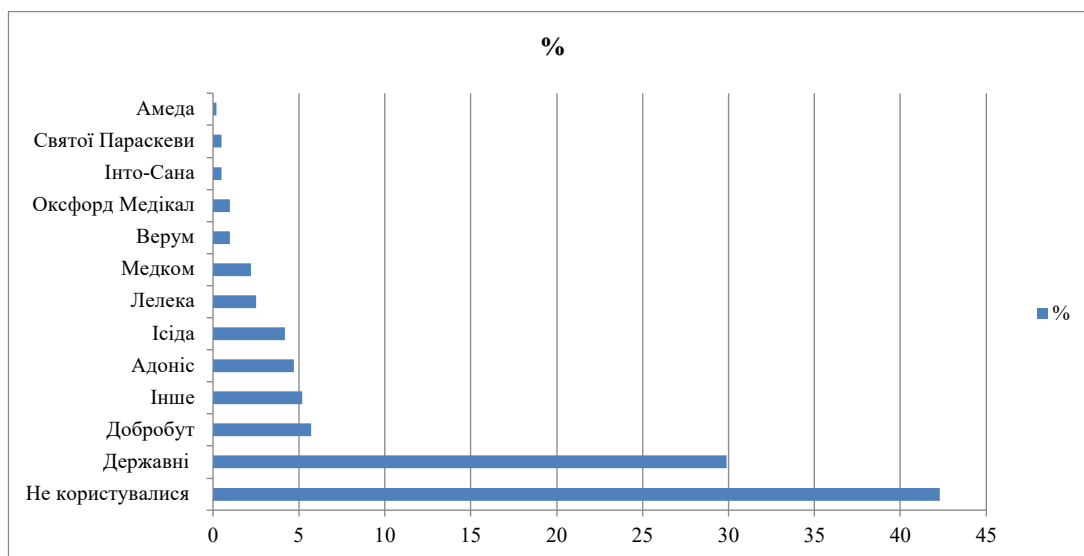


Рисунок 2.16– Розподіл медичних закладів за кількістю звернень опитаних пацієнток у 2021 році

Джерело : на основі [7]

Основна причина вибору закладу для пологів, згідно з опитуванням за 2020 рік – прописка або близькість розташування закладу. Лікарі та їх кваліфікація стали причиною вибору закладу для 7,5% опитаних. Варто відмітити, що з 2014 року цей фактор впливу (лікар) то втрачає свої позиції, то знову набирає. Так, з 2017 року показник зріс на 4,1%.

МЦ «ISIDA-IVF» за показником пізнаваності бренду втратила свої позиції лідера, порівняно з результатами опитування 2018 року: тоді «Ісіда» займала перше місце за кількістю згадувань у відповідях жінок – 35,8% загальна впізнаваність, з яких 27,5% - первинна. А в 2020 році рівень впізнаваності зменшився відповідно до 34,1 % та 21,1% (табл. 2.9).

Показники загальної впізнаваності пологового будинку «Лелека» в 2020 році на рівні 34,1% від кількості опитаних, при цьому першим згадують заклад 21,1% респондентів.

Таблиця 2.9 - Впізнаваність пологових будинків в 2020 році

Медичний заклад	Первинна впізнаваність		Вторинна впізнаваність		Загальна впізнаваність	
	Абсолютний показник	% від кількості опитаних	Абсолютний показник	% від кількості опитаних	% від кількості опитаних	% від загальної кількості згадувань
Лелека	85	21,1	52	12,9	34,1	23,7
Ісіда	72	17,9	50	12,4	30,3	21,1
Адоніс	56	13,9	15	3,7	17,7	12,3
Пологовий будинок №5	2	0,5	2	0,5	1,0	0,7
Пологовий будинок №7	2	0,5			0,5	0,3
Пологовий будинок №3			2	0,5	0,5	0,3
Пологовий будинок №1	1	0,2	1	0,2	0,5	0,3
Пологовий будинок №6			1	0,2	0,2	0,2
Приватні мед.центри, які не надають такі послуги	49	12,2	49	12,2	24,4	17,0
Житомирський центр			3	0,7	0,7	0,5
Немає відповіді	135	33,6			33,6	23,4
Всього	402	100,0				100,0

Джерело : на основі [7]

Найвищі показники згадування закладу – серед жінок, які народили в 2019 та 2020 році: 23,2% та 27,6% відповідно.

Найвищі показники впізнаваності логотипу, як і впізнаваності бренду, демонструє пологовий будинок «Лелека» з показниками 44,0% і 59,5% серед опитаних відповідно. Аналогічні показники МЦ «ISIDA-IVF» знаходяться на рівні 34,6% та 58,0% (рис.2.17).

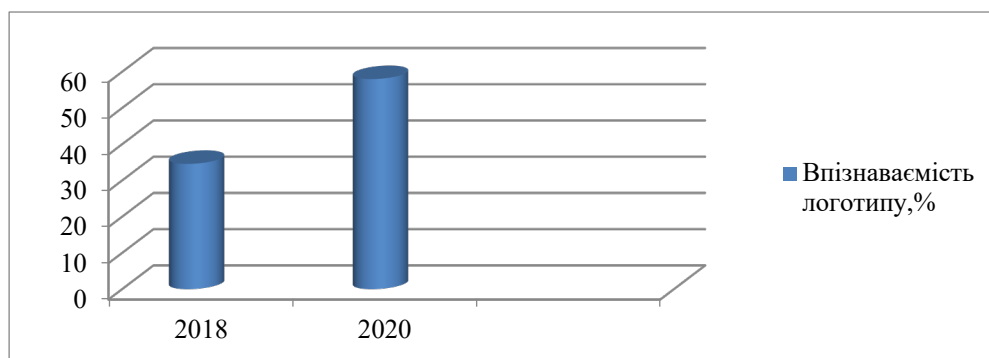


Рисунок 2.17 – Динаміка впізнаваності логотипу МЦ «ISIDA-IVF»

Джерело : побудовано на основі [7]

Найвищий показник зростання впізнаваності після демонстрації бренду медичного закладу показує «Адоніс»: показник опитаних, які впізнали бренд, зростає у порівнянні з кількістю респонденток, які впізнали логотип, на 73,1%.

Зросла і впізнаваність клініки «Надія» з 5,8% до 11,9% для рівня знання логотипу, з 8,0% до 19,9% для рівня знання бренду.

За результатами опитувань лідером за рівнем якості послуг стала МЦ «ISIDA-IVF» (33,3%). Показник пологового будинку «Лелека» в даному рейтингу – 30,8%. Державні заклади вважають якісними 29,1% жінок (показник також виріс з 17,8%).

Послуги МЦ «ISIDA-IVF» вважають якісними жінки, які мають досвід народження в даному закладі (82,4% в групі) (рис.2.18).



Рисунок 2.18 - Розподіл медичних закладів за рівнем якості послуг

Джерело : на основі [7]

Лідером за кількістю згадувань серед центрів, яким довіряють опитані жінки, стала клініка МЦ «ISIDA-IVF» - 22,1%. «Лелека» – 21,4%. Державні заклади - 21,4% жінок.

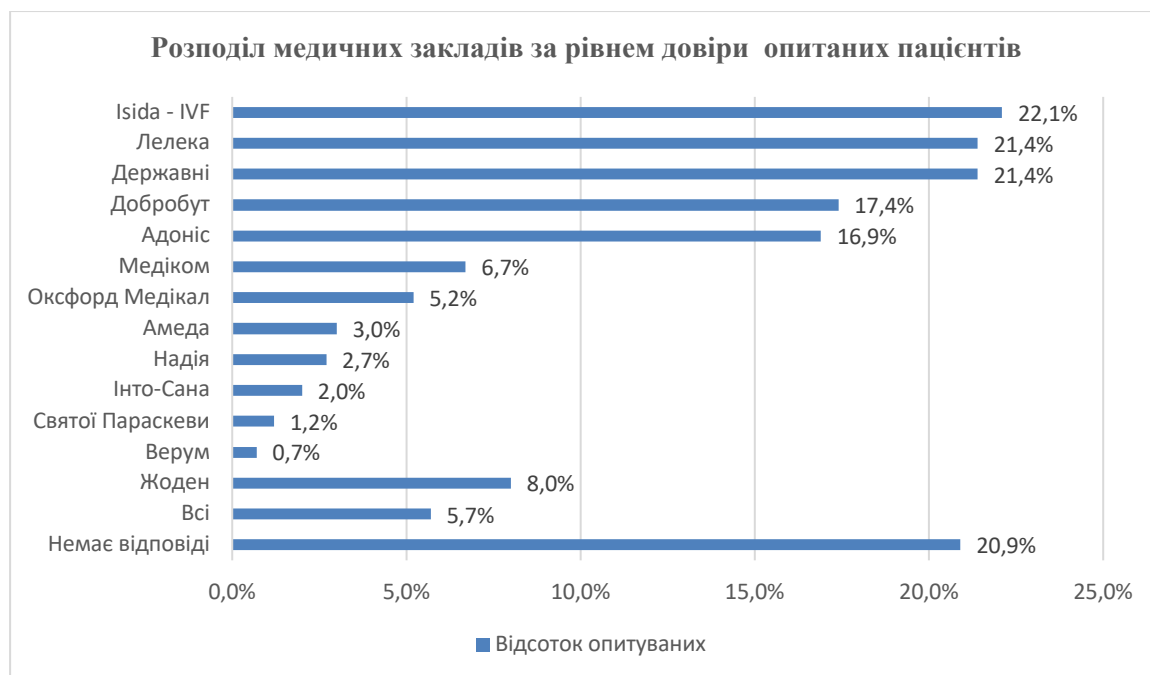


Рисунок 2.19 –Рейтинг довіри пацієнтів до медичних закладів

Джерело : на основі [7]

МЦ «ISIDA-IVF» довіряють жінки, які мають досвід народження в даному закладі (94,1% в групі). А також мешканки Печерського району (30,2% у групі), які знаходяться на керівних посадах або мають власний бізнес. Крім того, на рівень довіри впливає дохід опитаних: згадуваність МЦ “Ісіда-IVF” як закладу, якому довіряють, збільшується зі збільшенням доходу респондентки. (рис.2.8)

Треба також відмітити, що найбільший рівень лояльності з боку клієнтів проявляється як раз клієнтами з сегменту VIP, які не проміняють клініку на інші ні за яких умов і є взагалі нечутливими до вартості послуг.

Основні висновки щодо конкурентної позиції ТОВ «ISIDA-IVF» на ринку представлено нижче.

Відповідно до даних, отриманих під час проведення маркетингового дослідження в 2020 році та раніше проведених маркетингових досліджень, можна зробити наступні висновки по ключових напрямках дослідження на ринку пологових будинків м. Києва та області.

Конкуренція між державними та приватними пологовими будинками зростає.

Відповідно до даних дослідження доля жінок які користуються (або планують користуватися) послугами приватних пологових будинків невинно зростає. У 2014 році 1% опитаних вказали, що народжували в приватному закладі. В 2016 році показник зріс до 9,7%, в 2017 – до 13,0%, а в 2020 склав 16,4% від загальної кількості опитаних жінок.

До цього призводять декілька основних факторів:

- наявність додаткових платежів в державних пологових будинках;
- бажання породіллі обирати лікаря, який буде приймати пологи;
- високий рівень співвідношення сервісу/ціни в приватних пологових будинках та відповідно нижчий у державних закладах;
- небажання жінок з середнім плюс та високим рівнем доходів народжувати в державних медичних закладах тощо.

Звичайно, що ринок відреагував на ці тенденції та запропонував у відповідь на попит, що дедалі збільшується, нові імена на ринку пологових будинків м. Києва, а саме: пологові будинки Лелека, Адоніс, Мануфактура та інші.

Все це призвело до того, що ринкова доля МЦ «ISIDA-IVF» залишилася на рівні 2018 року при тому, що загалом ринок приватних пологових закладів виріс приблизно в 2,5 рази. Відповідно приріст ринку був розподілений між новачками ринку, в основному пологовим будинком «Лелека». Це втрачені можливості для МЦ «ISIDA-IVF».

Конкуренція на ринку приватних пологових будинків. Основні висновки:

Ключовим конкурентом МЦ «ISIDA-IVF» на ринку саме приватних пологових будинків є медичний заклад «Лелека». Конкурент має схоже позиціонування, орієнтований на тотожний сегмент клієнтів, проводить схожу цінову політику і в деяких аспектах вже є лідером на ринку: кількість пологів в

середньому на місяць, рівень впізнаваності бренду. «Лелека» здійснює агресивну маркетингову політику протягом останніх 3-х років, що дає високі результати.

Фактично «Лелека» наразі забирає основний масив клієнтів, які могли б стати клієнтами МЦ «ISIDA-IVF». Це потенційні можливості для МЦ «ISIDA-IVF»

Конкурентна ніша МЦ «ISIDA-IVF»:

На ринку акушерських послуг МЦ «Isida-IVF» на сьогоднішній день цілком впевнено закріплений: лого закладу асоціюється в першу чергу з Isida, як і сам бренд. Порівняно з 2018 роком, показники первинної, вторинної та загальної впізнаваності пологового будинку МЦ «Isida-IVF» залишилися на тому ж рівні або знизилися. Так, рівень загальної впізнаваності закладу за 2 роки знизився майже на 5%: з 35,8% до 30,3%.

Тим не менше частка респонденток, які народжували в МЦ «Isida-IVF», за 3 роки не змінилася і становить 5,5%. Основні причини вибору закладу - якість послуг та відгуки/рекомендації.

Клініка МЦ «ISIDA-IVF» стала лідером за кількістю згадувань серед центрів, яким довіряють опитані жінки - 22,1%. «Лелека» – 21,4%. Державні заклади - 21,4% жінок.

Не зважаючи на гарні показники, очевидним є той факт, що маркетингова політика клініки є недостатньо агресивною і має бути суттєво зміненою, щоб принести результати.

На підставі проведеного аналізу виявлено, що ключовими факторами успіху «ISIDA-IVF» в галузі акушерсько-гінекологічної допомоги є:

- наявність ефективних інформаційних систем та застосування сучасних ІТ-технологій в роботі підприємства; (в клініці використовується CRM система МІС Доктор Елекс, calltracking Binotel, sms та email розсилки, автоматичний документообіг);
- здатність керівництва швидко реагувати на зміну чинників зовнішнього середовища;

- добре сформована та кваліфікована команда керівників. CEO клініки має досвід роботи на найвищих посадах у державних установах Міністерства Охорони Здоров'я, ступінь MBA. Медичний директор та його заступники закінчують програму MBA в сфері охорони здоров'я;

- висока репутація компанії у клієнтів;
- доступний та якісний сервіс в компанії;
- добре організована мережа відділень підприємства;
- кваліфікований і добре підготовлений персонал;
- налагоджене партнерство з надійними постачальниками;
- висока якість надання медичної допомоги;
- широта асортименту послуг;
- застосування новітніх технологій в роботі.

2.4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ІСІДА-IVF»

Стрімкий розвиток сфери репродуктивної медицини в Україні розпочався в середині 2000-х. Саме «ІСІДА» стала першою українською приватною клінікою, що зацікавила західних інвесторів.

В даний час, за даними Міністерства охорони здоров'я, в Україні діє п'ять державних клінік репродуктології (одна з них знаходиться в Донецьку і на даний момент не працює), а також 40 приватних клінік. Лідирують на ринку клініки «Мати та дитя», «Надія», «ІСІДА» та Інститут репродуктивної медицини. Крім цього, зараз на ринок медичних послуг з лікування безпліддя України виходять клініки нового формату – мед центри, котрі виконують курс лікування пацієнтів, використовуючи ембріологічну та інші лабораторії клініки-партнера.

Ринок акушерських послуг України, в цілому, оцінюється не менше, ніж в 1,18 млрд. грн. Незважаючи на це, в нашій країні працює тільки три приватних пологових будинки – «ІСІДА», «Лелека», «Адоніс». Така монополія

пояснюється, з одного боку, сильними позиціями державних пологових будинків, які надають послуги досить високої якості, а з іншого – високими витратами на відкриття приватного пологового будинку. Досліджуване ТОВ «ISIDA-IVF» працює на ринку платних медичних послуг.

Для дослідження зовнішнього середовища ТОВ «ISIDA-IVF» було проведено PEST – аналіз його діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - PEST - аналіз діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»

ПОЛІТИКА (P)	Стратегічна програма Уряду «Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України» Новий закон «Про реорганізацію лікарень» Зміни в програмі надання материнського капіталу, збільшення можливостей його витрачання. Посилення вимог санітарних, пожежних норм Посилення вимог до якості медичних послуг
ЕКОНОМІКА (E)	Низька інвестиційна активність Реальні грошові доходи населення України залишаються низькими Збільшення тарифів ЖКГ Зростання тарифів на комунальні послуги Високі ставки кредитування Зростання цін на медичне обладнання, матеріали
СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ (S)	Зниження народжуваності Зростання рівня смертності Рівень безплідних пар репродуктивного віку збільшений з 15% до 17%. Дефіцит трудових ресурсів (терапевти, хірурги, педіатри, рентгенологи, ендоскопісти, лікарі ультразвукової діагностики). Віковий склад медичного персоналу переважного припадає на фахівців від 41 до 60 років
ТЕХНОЛОГІЧНІ (T)	Великі наукові розробки в медицині Висока вартість науково-дослідних розробок

Джерело : складено особисто

Як бачимо, зовнішнє середовище має наступні ступіні впливу на діяльність ТОВ «ISIDA-IVF» :

Політична сфера: медична сфера в Україні належним чином регламентована. Повним ходом проводиться медична реформа, пов'язана із впровадженням загальнодоступної та безкоштовної для населення сімейної медицини. Діяльність приватних клінік також регламентована. В цілому політичний вплив на процеси можна визначити як нейтральний, або, навіть, сприятливий для розвитку сфери в цілому та приватної медицини як такої.

Економічна сфера: Важливи позитивним фактором є наявність конкуренції на ринку. Певні ризики несуть для приватної медицини низький рівень доходів населення, збільшення собівартості послуг, що надаються, та відповідне збільшення цін на такі послуги. Можемо оцінити вплив цієї сфери як негативний.

Соціально-демографічні фактори: впливають в різних напрямках. З одного боку, зменшується кількість породіль, тривалість життя. З іншого, створюються сприятливі умови для розвитку ДРТ послуг. У підсумку соціально демографічні фактори оцінюємо як нейтральні з більш негативним прогнозом.

Технологічні фактори: можна віднести до таких, що позитивно впливають на розвиток галузі в цілому.

Узагальненим елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії ТОВ «ISIDA-IVF», є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ТОВ «ISIDA-IVF»

СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Сильний, відомий ринку бренд 2. Наявність великої клієнтської бази лояльних клієнтів 3. Сучасне лікування, висока якість послуг, що надаються 4. Висока кваліфікація лікарів (доктора, кандидати мед. наук, професори) 5. Комплексність медичних послуг, що надаються 6. Європейський рівень діагностики та лікування 7. Єдність науки і практики 8. Наявність високотехнологічного дорогого обладнання 9. Доступ до банківського кредитування	СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Відсутність сегментації клієнтів і цінової пропозиції відповідно до сегментів клієнтів 2. Слабка політика просування, недостатність реклами 3. Відсутність гнучкої програми лояльності для споживачів 4. Високий рівень адмінвитрат 5. Високий рівень плинності кадрів
МОЖЛИВОСТІ 1. Збільшення обсягів продажів, за рахунок створення та пропозиції нових видів послуг як новим так і існуючим клієнтам 2. Поліпшення репутації та іміджу клініки, за рахунок трудового ресурсу компанії та бездоганної репутації на ринку 3. Збільшення потоку клієнтів, за рахунок професійного використання маркетингових стратегій 4. Підвищення рівня лояльності споживачів, за рахунок проведення маркетингових компаній 5. Збільшення прибутку за рахунок залучення на обслуговування членів сімей лояльних клієнтів (чоловіків, старших батьків)	ЗАГРОЗИ 1. Високі витрати на утримання матеріально-технічної бази та фонд заробітної платні 2. Високий рівень конкуренції на ринку клінік 3. Загрози з боку зовнішніх чинників (економічних) 4. Зниження попиту в результаті загального зниження доходів населення.

Джерело : складено особисто

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища ТОВ «ISIDA-IVF».

Виходячи з результатів SWOT - аналізу, ТОВ «ISIDA-IVF» має набагато більше сильних сторін, в порівнянні зі слабкими, що, безсумнівно, є доброю тенденцією компанії. Компанія може робити ставку на високий рівень якості послуг, що надаються, і добре налагоджену збутову політику.

Однак, треба звертати увагу також на слабкі сторони і зовнішні загрози. Негативний вплив економічних факторів, які можуть доставити серйозні проблеми в майбутньому. Через відсутність сегментації та програвшу цінову політику можливий відтік частини клієнтів в конкуруючі клініки.

Висновки за розділом 2

Медичний центр ТОВ «ISIDA-IVF» , який є об'єктом дослідження, є лідером на ринку приватних медичних послуг для жіночого та дитячого здоров'я. Центр має стаціонар і три амбулаторні центри у м. Києві. Конкурентною перевагою клініки є пропозиція якісних послуг за спеціальними комплексними програмами.

В ході дослідження було з'ясовано, що доля жінок, які користуються послугами приватних пологових будинків невинно зростає. Якщо у 2014 році лише 1,0% опитаних жінок вказали, що народжували в приватному закладі, то в 2020 році цей показник вже досяг рівня 16,4% від загальної кількості опитаних жінок. Саме тому ринок відреагував на ці тенденції появою нових приватних медичних закладів на ринку пологових будинків м. Києва, а саме з'явилися пологові будинки Лелека, Адоніс, Мануфактура та інші.

Ключовим конкурентом МЦ «ISIDA-IVF» на ринку саме приватних пологових будинків є медичний заклад «Лелека». Конкурент має схоже

позиціонування, орієнтований на тотожний сегмент клієнтів, проводить схожу цінову політику і в деяких аспектах вже є лідером на ринку. «Лелека» здійснює агресивну маркетингову політику протягом останніх 3-х років, що дає високі результати. Фактично «Лелека» наразі забирає основний масив клієнтів, які могли б стати клієнтами МЦ «ISIDA-IVF». Це потенційні можливості для МЦ «ISIDA-IVF».

Але зважаючи на суттєве зростання конкуренції на ринку приватних пологових будинків, доля яких на ринку пологових послуг до того ж неуплино зростає, виникає потреба в потійному розширенню медичних послуг ТОВ «ISIDA-IVF» для пацієнток відповідного сегменту ринку, а можливо й здійснювати пошук нових привабливих ніш для медичного закладу відповідного профілю.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ МЕДИЧНОЇ ПОСЛУГИ В ТОВ «ISIDA-IVF»

3.1. Стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF»

Незважаючи на кардинальні зміни умов функціонування клініки у зв'язку з воєнним станом в країні, стратегічними цілями діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» залишаються ті, які були визначені керівництвом клініки до 2030 року :

1. Підвищення якості послуг, рівня сервісу, розширення спектру медичних послуг та якості медичної допомоги орієнтованої на пацієнта, яка надається на принципах доказової медицини з використанням внутрішніх алгоритмів і стандартів та завдяки ефективній взаємодії з іншими закладами та неурядовими організаціями.

2. Забезпечення доступності до медичної послуги шляхом формування розгалуженої мережі підрозділів – відкриття нових філіалів клініки.

3. Формування тривалих, довірливих партнерських відносин з пацієнтом шляхом вільного доступу до медичної послуги із залученням його до процесу надання медичної допомоги шляхом інформування, навчання та налагодження зворотного зв'язку.

4. Забезпечення фінансової стійкості та прибутковості медичного закладу (рис.3.1).

Оцінка конкурентоспроможності клініки «ISIDA-IVF» на ринку медичних пологових послуг Києва та Київської області, результати якої представлені в розділі 2, дозволяють запропонувати медичному центру «ISIDA-IVF» наступні заходи:



Рисунок 3.1 - Стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF»

Джерело : складено особисто

1) Зробити маркетингову політику МЦ «ISIDA-IVF» більш акцентованою та проактивною, для цього:

- провести аналіз маркетингової стратегії основного конкурента – полового будинку «Лелека» - та «скопіювати» найкращі практики особливо в сегменті діджитал-маркетингу (робота в соціальних мережах, проведення «продажних» вебінарів тощо);
- збільшити маркетингову активність/присутність на ринку в усіх доступних каналах (ЗМІ, соціальні мережі і т.п.) завдяки позиціонуванню основних закріплених за МЦ «ISIDA-IVF» та визнаних ринком переваг: лідер ринку, лідер довіри, досвід, інноваційність, відкритість майбутньому;
- розробити, погодити та запусити Соціальний іміджевий проект із широким поширенням інформації щодо нього у всіх можливих комунікаційних каналах;
- активно просувати інші послуги (окрім полового будинку), що їх надає МЦ «ISIDA-IVF» , а саме: педіатрія, сімейний лікар, ДРТ тощо.

2) Розробити та запровадити нові послуги, які дозволять на максимум можливостей використовувати лояльність діючих клієнтів клініки та продовжать концепцію «повного циклу» послуг в одному місці (VIP пологи, педіатричний стаціонар – дивись Розділ 3 даної роботи)

3) Розробити цінове позиціонування (відносно конкурентів, а саме «Лелеки») та внутрішню цінову політику з врахуванням нової концепції позиціонування та рекомендацій по портфелю послуг та втілити її в життя

4) Розробити та на постійній основі проводити роботу з клієнтками МЦ «ISIDA-IVF» щодо задоволеності рівнем наданих послуг, заохочення до рекомендування клініки друзям та знайомим, розробки реферальної програми заохочення діючих клієнтів

5) Налагодити регулярну співпрацю з лідерами думок, які є вагомим каналом просування серед конкурентів

6) Стимулювати розвиток партнерських проєктів та розвивати комунікацію з спільнотами (рис.3.2).

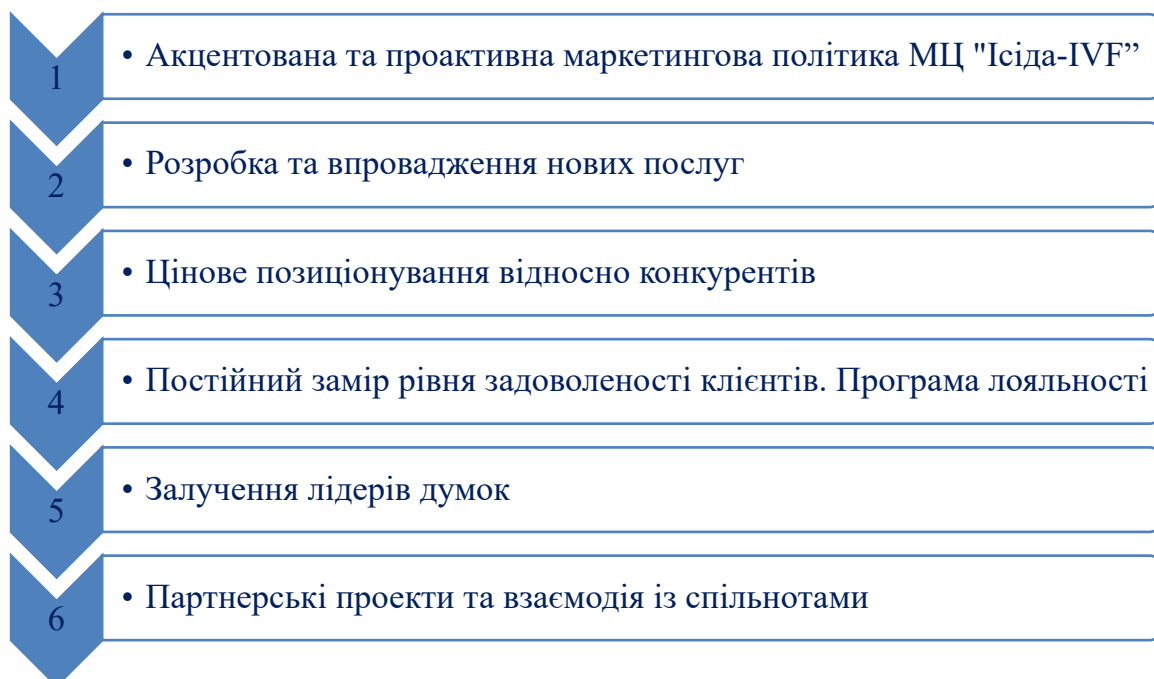


Рисунок 3.2 – Заходи підвищення конкурентоспроможності

Медичного центру на ринку пологових послуг

Джерело : складено особисто

Вищезазначені заходи сприятимуть зміцненню ринкового положення клініки МЦ «ISIDA-IVF» та залученню нових клієнтів, що збільшить ринкову долю клініки на ринку та сприятиме розвитку в перспективі (рис.3.2).

Для підвищення конкурентоспроможності МЦ доцільно обрати стратегію постійного вдосконалення якості медичних послуг на основі реалізації концепції загального управління якістю (Total Quality Management), так як це філософія організації, яка заснована на прагненні до якості та практиці управління, що призводить до загальної якості. Звідси якість - це не те, що доводиться відслідковувати або додавати на якомусь етапі виробничого процесу, це сама сутність організації.

Основними цілями TQM є:

- орієнтація бізнесу на задоволення поточних і потенційних запитів споживачів;
- зведення якості в ранг мети підприємництва;
- оптимальне використання всіх ресурсів організації.

Під час розробки системи якості послуг в Клініці прийнято дотримуватися принципів системи якості, які включають такі аспекти:

1. *Орієнтація на пацієнта.* Організації необхідно вивчити попит з метою повного розуміння потреб і очікувань споживача в відношенні до послуг і цін на них. Медичний центр повинен намагатися дізнатися думку своїх клієнтів і потім за допомогою «зворотного зв'язку» виконати коректування параметрів якості послуг з метою його поліпшення для клієнта.

2. *Лідерство керівника.* Керівник повинен включити аспекти якості в цілі Клініки і підтримувати діяльність фінансуванням якості, моральними стимулами і можливостями ресурсів керівництва. Якщо керівник не буде демонструвати своїми діями, що якість важлива, то персонал не буде вважати питання якості одним з головних критеріїв в оцінці їх роботи зі сторони керівництва їх увага до неї буде ослаблена. Таким чином, стратегія якості повинна базуватися на

безпосередній участі вищого керівництва в забезпеченні якості, тоді вона буде успішною.

3. *Залучення працівників.* Кожен працівник повинен усвідомлювати себе частиною Клініки і направляти свою діяльність на забезпечення високого рівня послуг, допомагати пошуку можливостей поліпшення, підвищувати професіоналізм і здійснювати діяльність колективно. При повній замученості працівників досягається потужний ефект, при якому сукупний результат колективної роботи істотно перевершує суму результатів окремих виконавців [30,114].

4. *Процесний підхід.* Процес - це організована діяльність. В мережі салонів необхідно розробити організаційну структуру, в якій кожен відділ буде відповідати за процес його поліпшення. Щоб реалізувати принцип процесного підходу для надання послуг (процес) в мережі магазинів необхідно:

- визначити процес досягнення бажаного результату;
- встановлення і вимірювання «входу» та «виходу» процесу;
- узгодити процес с функціями організації;
- оцінити можливі ризики;
- чітко розподілити повноваження, відповідальність і підзвітність в управлінні процесом;
- визначити внутрішніх і зовнішніх споживачів і постачальників, інших учасників процесу;
- сконцентрувати увагу в процесі прийняття рішення на етапах процесу, потоках, засобах виміру, потреб в навчання, обладнанні, методології, інформації, матеріалах і інших ресурсах, необхідних для досягнення бажаного результату.

Наступне, що є необхідним - оптимізація використання ресурсів в кожному виділеному процесі, що базується на суворому контролі за використанням всіх видів ресурсів та пошуку можливостей для зниження витрат на надання послуг.

5. *Системний підхід до управління.* Медичному центру необхідно об'єднати процеси створення послуг з процесами, які дозволяють відстежити відповідність послуги потребам замовника.

6. *Постійне поліпшення - пошук шляхів удосконалення.* Медичний центр повинен відстежувати проблеми, які виникають при наданні послуг і вживати необхідні коригувальні та запобіжні дії для запобігання повторної появи таких проблем у майбутньому [25, с.115].

Для реалізації принципу постійного поліпшення послуг Клініці необхідно забезпечити наступне:

- визначення в якості мети кожного співробітника організації безперервного вдосконалення продукції, процесів і систем;
- використання періодичної оцінки замість встановлених критеріїв якості для визначення області можливого вдосконалення;
- постійне підвищення продуктивності та ефективності всіх процесів;
- заохочення профілактичних дій;
- забезпечення всіх співробітників організації відповідним навчанням, методиками та інструментами безперервного вдосконалення, такими, як, наприклад, цикл Демінга, методи реінжинірингу і т.д.;
- створення системи заходів для встановлення, відстеження та стимулювання поліпшень.

7. *Прийняття рішень, засновани на фактах.*

Для прийняття рішень щодо розробки і удосконалення додаткових послуг Медичним центром необхідно дотримуватися наступних дій:

- проведення вимірювань, збір цільових даних та інформації;
- забезпечення достатньо повними, достовірними і точними даними та інформацією;
- аналіз даних та інформації;
- розуміння значущості відповідних статистичних методів;

– прийняття рішень і виконання дій, що базуються на результатах логічного аналізу співвідношення практичного досвіду та інтуїції.

Все вище зазначене допомагає прийняти правильні рішення.

8. *Взаємовигідні відносини з постачальниками.* Компанії необхідно вибрати постачальників, установити з ними партнерські відносини і разом з ними забезпечувати удосконалення якості надання послуг через постачання якісної продукції.

Для впровадження і постійного поліпшення системи якості пропонується використовувати модель системи якості заснованої на процесному підході.

Замовник є центральною ланкою трьох ключових аспектів системи якості. Він також показує, що задоволеність замовника може бути досягнута тільки при наявності гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості. Всі ці елементи необхідні для розробки і підвищення системи якості [44,с.147].

Дотримуючись системи управління якістю, яка розроблена на основі вище перерахованих аспектів, дозволить Клініці та його філіям задовольняти потреби замовників і бути конкурентоспроможним.

3.2. Організаційно-економічне обґрунтування пропозиції оптимізації бізнес-лінії акушерства та створення послуги для VIP сегменту

Розглянемо сучасні тенденції організації медичної допомоги жінкам і дітям.

Сучасні підходи до охорони здоров'я матері та дитини в світі ґрунтуються на максимальному забезпеченні медичної (збереження здоров'я матерів та дітей та профілактика випадків материнської та дитячої смерті) та економічної ефективності, що ґрунтуються на принципах доказової медицини. Основні ознаки ефективної служби охорони здоров'я матері та дитини наступні:

1. Акцент на природньому перебігу вагітності пологів та періоду новонародженості з демедикалізацією ведення вагітності та пологів, ухилення

від необґрунтованих досліджень та консультацій для жінки та дитини, надання переваг неінвазивним методам діагностики та лікування перед інвазивними, партнерські пологи, сумісного перебування матері та дитини та членів родини безпосередньо після пологів.

2. Широке застосування профілактичних методів збереження здоров'я жінки та дитини, таких як грудне вигодовування та вакцинація.

3. Створення безперервного ланцюга надання невідкладної медичної допомоги жінкам та дітям із залученням до команди рятівників жінки та дитини широкого кола осіб (від родини до лікарів стаціонару) шляхом набуття ними необхідних знань та практичних навичок.

4. Призначення стаціонарної медичної допомоги для жінок та дітей з тяжким перебігом захворювань (в першу чергу, які потребують інтенсивного лікування: інфузійної терапії та додаткової дихальної підтримки).

5. Тісна вертикальна інтеграція рівнів надання медичної допомоги жінкам та дітям із досягнення балансу між доступністю та досвідом і технологіями.

Зважаючи на високий рівень конкуренції в сегменті «середній» та «середній плюс», наразі вікно можливостей для розвитку приватного сектору охорони здоров'я, загалом та за напрямом «Акушерство і гінекологія» зокрема, звужується. Так само як завершується і активний перерозподіл ринку медичних послуг між державним (комунальним) та приватним сектором. Передбачуваний термін наявності можливостей для забезпечення свого місця на ринку (за умов відсутності суттєвих змін з боку зовнішнього середовища системи охорони здоров'я) може бути встановлений до 3 років, з поступовим зменшенням протягом зазначеного терміну.

У цьому контексті розвиток бізнес лінії «Акушерство і гінекологія» в Клініці можливий в 3-х напрямках:

1) Внутрішня оптимізація акушерського та неонатологічного стаціонару (удосконалення управління з позицій ризик-менеджменту та раціонального використання кадрових та матеріально технічних ресурсів, розвитку людського

потенціалу, перехід на надання медичної допомоги на принципах доказової медицини з впровадженням сучасних перинатальних технологій в практику, розвиток медичних кадрів, підвищення рівня сервісу).

2) Інтенсивний розвиток наявної мережі амбулаторних відділень з метою залучення та заведення на обслуговування додаткового потоку клієнтів.

3) Посилення прибутковості напрямку «Акушерство та гінекологія» шляхом розвитку напрямку VIP пологи (рис.3. 3).



Рисунок 3.3 – Основні напрямки розвитку в ТОВ «ISIDA-IVF» бізнес лінії «Акушерство і гінекологія»

Джерело : складено особисто

Головною проблемою, яка потребує розв'язання внаслідок реалізації стратегічного плану розвитку напрямку «Акушерство і гінекологія» є протиріччя між, з одного боку, наявними кадровими та матеріально-технічними ресурсами підприємства, з іншого, бажаннями пацієнтів отримувати медичні послуги вищої якості та баченням власників і завданнями, які вони ставлять перед напрямом в разі реалізації стратегічного плану: досягнення лідерства в сфері «Акушерство і гінекологія» на основі побудови європейської моделі роботи бізнес-лінії. Внаслідок чого застосування «чистої» стратегії (росту, стабільності, виживання, скорочення) є неможливим. На сьогоднішньому етапі розвитку підприємства логічним було б запровадити стратегію стабільності, з оптимізацією процесів, заміною/навчанням менеджерів та медичних працівників, посиленням

управління, з поступовим переходом до стратегії росту, проте в середньостроковій перспективі, зважаючи на наявність короткотермінових беззаперечних можливостей та загроз для розвитку на ринку, стратегія стабільності призведе до програшу.

Тому, в якості вирішення пропонується варіант, який містить в собі елементи 3-х видів стратегії:

1) стратегії росту прибутковості за рахунок розвитку взаємодії з клієнтами сегменту VIP;

2) стратегії стабільності з оптимізацією управління, процесів і підготовки персоналу;

3) стратегії оптимізації витрат за рахунок оптимізації використання кадрового, в меншому ступені, матеріально-технічного ресурсу.

Відповідно до вищенаведеного можна розробити наступні коротко та середньострокові цілі (табл.3.1).

Короткострокові цілі (до кінця 2022 року) щодо бізнес-лінії «Акушерство і гінекологія» є наступними:

- Клініка є конкурентоспроможним гравцем на ринку медичних послуг в м. Києві за критеріями медичної якості та спектром медичних послуг серед державних, комунальних та приватних закладів в сфері акушерства, гінекології та неонатології.
- Має підготовлену команду медичних менеджерів, та сучасну систему підготовки і навчання медичних кадрів, спроможні забезпечити подальший сталий розвиток бізнес-лінії.

У середньостроковій перспективі (до кінця 2022 року) бізнес лінія «Акушерство і гінекологія» ТОВ «ISIDA-IVF»:

- Всеукраїнський лідер надання медичних послуг за напрямом «Акушерство і гінекологія», встановлює стандарти надання медичної допомоги в цій сфері;

- надає найбільший спектр медичних послуг матерям і дітям серед усіх операторів медичного ринку в м. Києві;
- забезпечує пацієнтам бездоганний рівень комфорту та сервісу обслуговування як в сегментах «середній» та «середній плюс», так і «VIP» сегменту.

Місія бізнес-лінії «Акушерство і гінекологія» ТОВ «ISIDA-IVF» для запровадження стратегічного планування:

Прогресуюча Клініка, що працює за передовими технологіями управління, сервісу та медичними технологіями і забезпечує доступну, швидку, якісну медичну допомогу в сфері акушерства, гінекології та неонатології на вторинному та третинному рівні жінкам та новонародженим, яка надається висококваліфікованим медичним персоналом.

Стратегічна ціль №1 – «якість»

Забезпечення роботи бізнес-лінії за високими сучасними стандартами медичної якості та сервісу, встановлення еталону стандартів якості, швидкості, точності та ефективності діагностики та лікування пацієнтів, що призводить до прогресивного збільшення потоку пацієнтів.

Задачі:

1) Перехід на роботу за новими клінічними протоколами та створеними клінічними маршрутами пацієнтів на підставі уніфікованих стандартів надання медичної допомоги, сучасних досягнень медичної науки та практики і особливостей функціонування Клініки за всіма основними фізіологічними, патологічними станами, нозологіями за напрямом «Акушерство і гінекологія» до кінця 2022 року.

2) Забезпечення впровадження стандартів сервісу медичного персоналу, що підвищує рівень клієнтоорієнтованості та сприяє прогресивному збільшенню потоку пацієнтів:

- наявність корпоративного кодексу, що включає основні правила та норми клієнтоорієнтованої поведінки медичного персоналу та критерії її оцінки до кінця 2022 року

- впровадження стандартів сервісу за основними нормами та правилами поведінки в усі виробничі процеси бізнес-лінії за результатами внутрішніх аудитів до кінця 2022 року

- прогресивне підвищення рівня клієнторієнтованості персоналу за оцінкою рекламаций та стандартними методиками оцінки до кінця 2022 року.

3) Забезпечення максимальної конверсії між акушерськими програмами спостереження (спостереження вагітності - пологи) та від акушерських програм в програми спостереження дітей. А саме, забезпечення частки переходу пацієнтів від програм акушерського спостереження в програми пологи у 80% випадках у 2020 році, з програми пологи в педіатричні програми – у 70% до кінця 2020 року.

Стратегічна ціль №2 – «розвиток матеріально-технічної бази».

Створення умов для перебування пацієнтів бізнес-лінії «Акушерство і гінекологія» на території Клініки, що максимально відповідають їх потребам та стану здоров'я. Відповідно до наведеного вище необхідно вирішити наступні задачі:

1) Створення стаціонарного відділення під потреби пацієнтів сегменту «VIP» до кінця 2022 року.

2) Забезпечення впровадження сучасних перинатальних технології в практику діяльності стаціонарних відділень

- забезпечення перебування матері та дитини після пологів виключно в умовах сумісного цілодобового перебування у 90% випадків, крім випадків, що потребують інтенсивної терапії або нагляду за новонародженим до кінця 2022 року;
- забезпечення досягнення рівня виключно грудного вигодовування дітей при перебуванні в стаціонарі на рівні 85% відсотків до кінця 2022 року.

Розглянемо більш детально Послугу «VIP пологи».

Концепція послуги: Клієнтоцентрична модель, де в основі сервісу лежить персоналізований підхід до жінки, організація для неї максимального комфорту та конфіденційності на всіх етапах та рівнях взаємодії.

Унікальними якостями послуги як продукту є:

1) Персоналізація: вивчаємо та враховуємо всі індивідуальні переваги для надання високого сервісу

2) Підвищена конфіденційність даних клієнта, в тому числі фізична (окремий блок із ліфтом). Мінімальне вторгнення в простір, контакт через 1 особу - персонального менеджера або лікаря.

3) Максимально «наповнений» пакет послуг; оплата за послуги 1 раз; формат «все включено».

4) Партнерство: забезпечення комфортних умов для жінки та її партнера гарантує психологічну стабільність та підтримку у цей важливий період.

5) Забезпечення репродуктивних прав жінок до-, під час та після пологів

Наповнення послуги (медична частина):

- Мої пологи пакет «Преміум»;
- Вибір індивідуальної бригади на пологи;
- 1 консультація нутріціолога;
- 2 консультації психолога;
- Програма післяпологового відновлення;
- 1 місяць педіатрії для новонародженого;

Наповнення послуги (сервісна частина):

- Перебування в кімнаті та зоні підвищеного комфорту з партнером;
- 4-разове харчування;
- Повний супровід персональним менеджером 24/7;
- Послуги урочистої виписки та фуршету;
- Фотосесія в кімнаті та при виписці, фотокнига.

Територія VIP пологового будинку повинна мати наступну організацію:

- 6 двокімнатних палат підвищеного комфорту
- На кожні 3 палати - окрема рецепція/пост та «лаунж» зона
- Окремий вхід за картками
- Індивідуальний ліфт

Зважаючи на сегмент клієнтів, а саме «VIP», необхідно витримати високі вимоги до організації простору (приміщення перебування):

- Кімната обладнана ліжком для жінки, кріслом та столиком, ліжком/диваном для партнера, зонування тканиною, смарт-ТВ, душова.
- Сейф, гардероб та чохли для одягу та взуття.
- При вступі до кімнати знаходяться свіжі квіти (без аромату).
- Лінійка доглядової косметики преміум класу.
- Індивідуальна книга-буклет з догляду за собою та дитиною (можливість вносити особисту інформацію, інфографіка, корисний короткий текст, посилання на сайт з розгорнутою інформацією).

Відповідним чином потрібно побудувати і маршрут пацієнта (рис.3.4), змість кожного з етапів якого розписано більш детально в табл..3.1.



Рисунок 3.4 - Маршрут пацієнта послуги VIP пологи

Таблиця 3.1 – Деталізація змісту основних етапів маршруту пацієнта VIP
пологи

<i>Етап</i>	<i>Основні кроки</i>
<i>1. Укладання договору</i>	– Договір заповнюється та надсилається клієнту з пакетом документів кур'єром. – Оплата повна одразу за принципом «все включено», зазначено умови повернення. – Персональний менеджер: особисте нагадування про візити, зустріч, організація консультацій, вся комунікація у зручному месенджері/телефоном. – 2 консультації психолога щодо підготовки до пологів. – 1 консультація нутріціолога щодо розробки індивідуального плану харчування у клініці.
<i>2. Пологова діяльність.</i>	– Організація зустрічі, трансфер персональним менеджером. – Організація пологів у залі з обраною індивідуальною бригадою – Використання залу для природних пологів – Дотримання всіх правил відповідно до сучасних протоколів та репродуктивних прав жінок (вільні пози, можливість перекусу, вибір методу знеболювання, інформування та залучення жінки до прийняття рішень) – Участь партнера на певних етапах процесу – Організація розродження в кімнаті (опційно)
<i>3. Відновлення</i>	– Розміщення у палаті підвищеного комфорту: свіжі квіти, персональна листівка жінці/батькам – Комфортне перебування обох партнерів (додаткове спальне місце, room service) – Підтримка та закриття всіх запитів персональним менеджером – Спілкування з провідним лікарем 2 рази на день (вранці та ввечері) – Щоранку міні ритуал (доставка чайника свіжозавареного елітного чаю з печивом у номер, масаж рук для жінки тощо)
<i>4. Виписка</i>	– Букет свіжих квітів від клініки та подарунок – Макіяж, зачіска, підготовка одягу для виписки – Урочистий фуршет у кафе під час виписки (6-8 осіб) – Фото та відеозйомка, фотокнига на згадку (від УЗД знімків до виписки)
<i>5. Подальший супровід</i>	– Персональний менеджер укладає договір на педіатрію. – Нагадує про візити жінки до гінеколога, викликає психолога та консультанта з ГВ за необхідності.

Джерело : складено особисто

Вказаний підхід дозволить підняти прибутковість з одного проданого пакету «VIP» майже вдвічі у порівнянні з пакетом «Преміум». Наразі собівартість Пакету «Преміум» - 78000 грн., продажна вартість без знижки – 122000 грн., прибуток – 44000 грн. Для пакету «VIP» розрахункова собівартість

складе 93000 грн, продажна вартість без знижки – 175000 грн., прибуток – 82000 грн.

Основні техніко-економічні показники послуги VIP пологи:

– Розташування на базі ТОВ «ISIDA - IVF»: м. Київ, бульвар Вацлава Гавела, 65, 5-й поверх.

– загальна площа VIP території – 400 м.кв.

– 6 двокімнатних палат класу «Люкс», рецепція та лаунж-зона на кожні 3 палати, консьєрж-сервіс, окремий ліфт та вхідна група.

– пологові зали та операційні вже наявні в клініці (додаткові витрати не потрібні)

– обслуговування проводитиметься наявним медичним персоналом (додаткові витрати не потрібні)

– 3 нові штатні посади (загалом 25) з додатковим місячним ФОП - 100 000 грн. (необхідно буде найняти 3-х персональних менеджерів)

– загальний розмір капітальних інвестицій - 6 000 000 грн; в повному обсязі кошти будуть направлені на проведення ремонтних робіт, закупівлю меблів та техніки, внутрішнє оздоблення приміщень палат, лаунж зон та інших приміщень у розрахунку 15 000 грн. на 1 м.кв. площі).

– прийом перших пацієнтів через 4 місяця після початку реалізації проекту; за цей час мають бути завершені всі підготовчі (ремонтні) роботи.

– вихід на точку беззбитковості вже після 1 місяця роботи; розрахунковий рівень беззбитковості гарантують 3 пологи на місяць. Такий низький показник можливий завдяки тому, що нова послуга використовує вже існуючу інфраструктуру (пологові зали, операційні, спеціалізоване обладнання) та кадровий персонал існуючої клініки.

– передбачена окупність проекту 25 місяців.

Більш детально інформація щодо обсягу та напрямків інвестицій на реалізацію проекту подана в табл.3.2, а основні техніко-економічні показники послуги VIP пологи представлено в табл..3.3.

Таблиця 3.2 – Обґрунтування обсягу інвестицій на реалізацію проекту VIP пологи

Статті витрат	Обсяг витрат в одиницях	Обсяг витрат, грн.
Загальна площа ДМЦ	400 м.кв.	-
Капітальні інвестиції на придбання	Власне приміщення (м. Київ, бул. Вацлава Гавела, 65, 5-й поверх)	-
Ремонтні роботи	400 м.кв.	3 600 000,00 (9 000,00 грн на м.кв.)
Витрати на обладнання (облаштування)	6 двокімнатних палат класу «Люкс», рецепція та лаунж-зона на кожні 3 палати	2 400 000,00
Штатний розклад	25 штатних посад (з них 3 нові)	-
ФОП	ФОП нових працівників (витрати на ФОП існуючих працівників враховано у собівартості послуги)	100 000,00
ЗАГАЛЬНІ інвестиції		6 000 000,00
Джерело фінансування	Банківський кредит	4 000 000,00
	Власні кошти	2 000 000,00

Таблиця 3.3 - Основні техніко-економічні показники послуги «VIP пологи»

Статті витрат	Коментарії	Обсяг доходів/витрат, грн.
Вартість пакету «VIP пологи»	Ціна в прайсі	175 000,00
Собівартість пакету «VIP пологи»	Розхідні матеріали, комунальні послуги, ФОП медичного персоналу тощо (розрахунково)	93 000,00
Плановий дохід на місяць при плановій кількості пологів	5 пологів	875 000,00
Собівартість планова, на місяць	5 пологів	465 000,00
Витрати на ФОП (на нових працівників), місяць	3 нові штатні одиниці (консьерж-сервіс)	100 000,00
% за кредитом	5% річних	16 667,00
Валовий прибуток, на місяць	Доходи - Витрати	293 333,00
Чистий прибуток	ВП-податки (18%)	240 533,00
Загальні інвестиції		6 000 000,00
Прийом перших пацієнтів	Через 4 місяця після початку реалізації проекту	
Вихід на точку беззбитковості	Вже після 1 місяця роботи	Рівень беззбитковості гарантують 3 пологи на місяць
Термін окупності проекту	Загальні інвестиції поділити на Розрахунковий прибуток	25 місяців

Джерело : складено особисто

В цілому можна зробити висновок про те, що впровадження послуги VIP пологи виглядає економічно привабливим та обґрунтованим з точки зору витрат та швидкої, як для інвестицій в медичну сферу, окупності проекту.

3.3. Проект щодо створення сучасного приватного стаціонарного багатопрофільного медичного закладу для дітей на базі ТОВ «ISIDA-IVF»

Зважаючи на активне зростання показників бізнес-лінії «Педіатрія», наявність незадоволеного попиту та конкретний запит з боку існуючих пацієнтів клініки, розглянемо пропозицію щодо створення сучасного приватного стаціонарного багатопрофільного медичного закладу для дітей на базі ТОВ «ISIDA-IVF».

Головним завданням на проектування є будівництво та забезпечення ДМЦ необхідними лікувально-діагностичними та службовими приміщеннями у відповідності до сучасних міжнародних та вітчизняних вимог з метою надання стаціонарної цілодобової екстреної, спеціалізованої, високоспеціалізованої, паліативної (психологічної) медичної допомоги, надання послуг з медичної реабілітації дітям віком від народження до 18 років, які звертаються до закладу самостійно, за направленнями лікарів або доставляються каретами невідкладної (екстреної) медичної допомоги за лікарськими спеціальностями та спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою, перелік яких затверджений МОЗ України.

За результатами проведеного дослідження стану надання стаціонарної допомоги дітям у державних та приватних медичних закладах можна зробити висновок про те, що в м. Києві як у державному, так і в приватному секторі сьогодні відсутнє комплексне вирішення проблеми надання стаціонарної допомоги дітям в умовах одного багатопрофільного дитячого медичного закладу інтенсивного лікування.

Сучасні тенденції розвитку стаціонарної медичної допомоги в м. Києві відзначаються зростанням потреби в інтенсивній високоспеціалізованій медичній допомозі дітям та наявності розгалуженої мережі стаціонарних закладів комунальної та державної форм власності для дітей, для якої характерно: надлишкова кількість ліжок, криза медичних кадрів, нерівномірний розподіл та нераціональне використання матеріально-технічних ресурсів з відсутністю концентрації інтенсивної медичної допомоги дітям в одній точці, внаслідок чого рівень надання медичної допомоги дітям загалом в умовах стаціонарів є низьким.

У приватному секторі в середньостроковій перспективі прогнозовано зростання кількості стаціонарних ліжок та точок продажу стаціонарних послуг для дітей та вірогідну відсутність стаціонарного закладу для дітей з повним переліком послуг внаслідок ухиляння операторів ринку від напрямів, що несуть високі ризики (новонароджені, інтенсивна терапія, ургентна хірургія та травматологія, інфекції).

Серед невирішених питань надання медичної допомоги дітям найбільш значними є:

- 1) Доступність дітей до високотехнологічної діагностики.
- 2) Хірургічна, реанімаційна та неургентна стаціонарна допомога новонародженим
- 3) Надання екстреної допомоги травмованим дітям та дітям з гострою хірургічною патологією
- 4) Надання допомоги дітям з інфекційними хворобами.

З метою виявлення бачення пацієнтів щодо моделі дитячого приватного стаціонару проведений аналіз інформації розміщеної на форумах в мережі Інтернет для спілкування батьків.

На думку пацієнтів стаціонар приватної дитячої клініки повинен відповідати наступним вимогам:

1. Бути комфортним для перебування з точки зору забезпечення потреб мами та дитини (побутові умови, харчування, іграшки та анімація для дітей)
2. Надавати якомога широкий спектр медичних послуг на високому рівні
3. Належати бренду, який має високій рівень репутації на ринку
4. Мати персонал високої кваліфікації
5. Мати власну виїзну службу невідкладної медичної допомоги
6. Бути доступним за ціною.

Сучасні підходи до педіатричної допомоги в світі ґрунтуються на максимальному забезпеченні медичної (збереження здоров'я дітей та профілактика випадків дитячої смерті) та економічної ефективності. Основні ознаки ефективної педіатричної служби наступні:

1) Акценті на первинну допомогу з максимальним залученням в процес надання медичної допомоги дітям батьків, інших зацікавлених в збереженні здоров'я дитини осіб.

2) Профілактика хронічних захворювань, із пошуком розумного балансу між доступністю та наповненням (експертним рівнем) медичних послуг.

3) Створення безперервного ланцюга надання невідкладної медичної допомоги дітям із залученням до команди рятівників дитини широкого кола осіб (від батьків до лікарів стаціонару) шляхом набуття ними необхідних знань та практичних навичок.

4) Призначення стаціонарної медичної допомоги для дітей з тяжким перебігом захворювань (в першу чергу, які потребують інтенсивного лікування – вентиляції та інфузійної терапії) та для дітей з рідкими захворюваннями.

5) Тісна вертикальна інтеграція рівнів надання медичної допомоги дітям із досягнення балансу між доступністю та досвідом і технологіями [5]

Таким чином, модель сучасного дитячого стаціонару інтенсивного лікування передбачає наявність (рис.3.5):

1) Надання медичної допомоги дітям в режимі 7/24 із забезпеченням допомогою усіх вікових груп дітей (від 0 до 18 років)

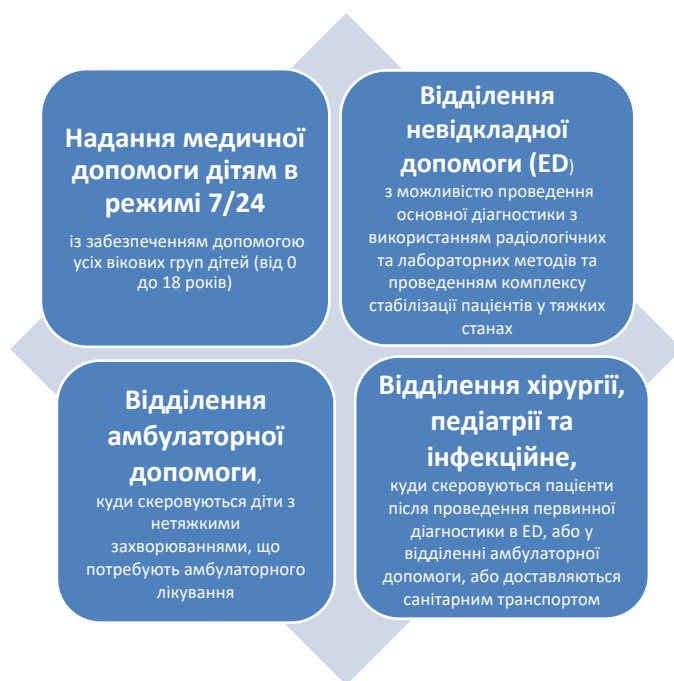


Рисунок 3.5 - Модель сучасного дитячого стаціонару інтенсивного лікування

Джерело : складено особисто

2) Відділення невідкладної допомоги (ED) з можливістю проведення основної діагностики з використанням радіологічних та лабораторних методів та проведенням комплексу стабілізації пацієнтів у тяжких станах.

3) Відділення амбулаторної допомоги, куди скеровуються діти з нетяжкими захворюваннями, що потребують амбулаторного лікування.

4) Відділення хірургії, педіатрії та інфекційне, куди скеровуються пацієнти після проведення первинної діагностики в ED, або у відділенні амбулаторної допомоги, або доставляються санітарним транспортом.

На підставі проведеного дослідження для розрахунку потужності дитячої лікарні інтенсивного лікування пропонуються такі базові параметри (рис.3.6):

1) Наявність ED, операційної, ліжок педіатричного, хірургічного, інфекційного профілю, амбулаторної частини.

2) Середня тривалість перебування хворого на ліжку 3 дні.

3) Показник роботи ліжка – 320 днів на рік (з урахуванням поточного ремонту та дезінфекції).

4) Кількість прикріпленого населення – 5% від загальної кількості дітей в м. Києві (50% дітей з 10% платоспроможних сімей).

5) Прогнозована кількість дитячих стаціонарних ліжок у приватних закладах в м. Києві до 2025 року – 100.

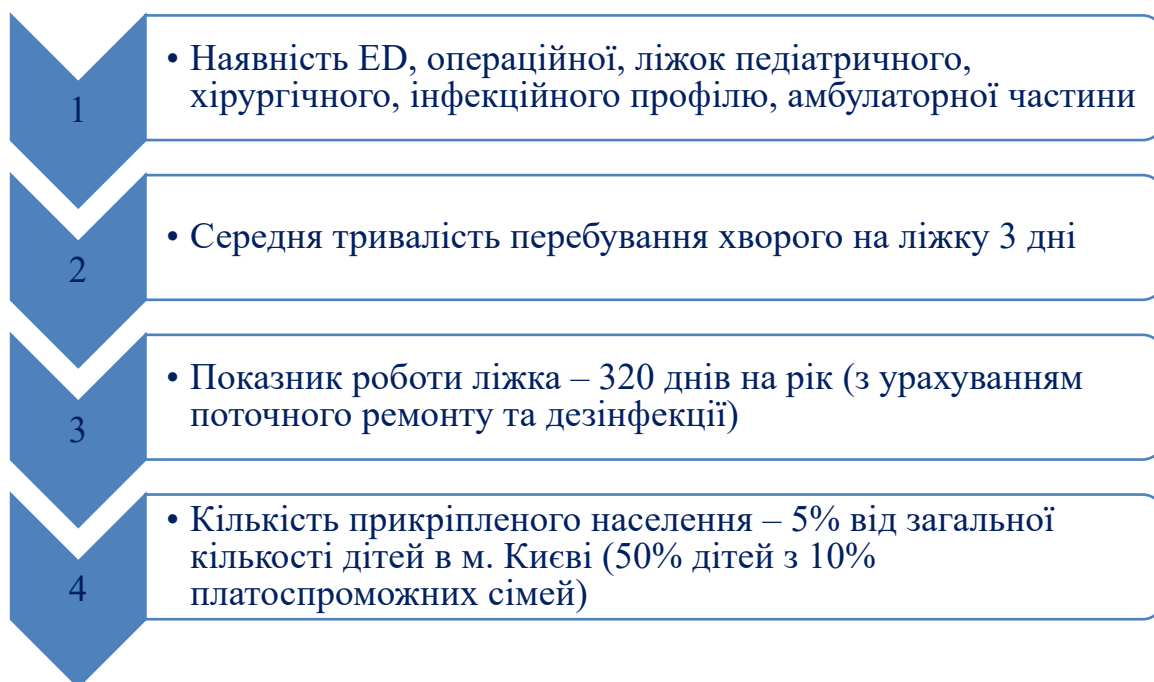


Рисунок 3. 6 - Базові параметри для розрахунку потужності дитячої лікарні інтенсивного лікування

Джерело: складено особисто

Таким чином, враховуючи: насиченість ринку стаціонарних послуг для дітей ліжками комунальної та державної форми власності, недостатні резерви для радикального нарощування кількості ліжок в приватному секторі, модель побудови дитячої лікарні інтенсивного лікування повинна передбачати до 8 ліжок цілодобового перебування.

Розрахунок кількості стаціонарних ліжок лікарні інтенсивного лікування проводився на підставі фактичної кількості звернень дітей за стаціонарною медичною допомогою.

Експертною комісією ТОВ «ISIDA-IVF» проведено розрахунок потужності ED (відділення невідкладної допомоги) та структури ліжкового фонду.

Виходячи з кількості оперативних втручань, кількість хірургічних ліжок для хворих, які потребуватимуть цілодобового перебування може скласти 8. Для соматичного та інфекційного профілю розраховано 5 ліжок, 2 хірургічних ліжка, 1 ліжко інтенсивної терапії (в тому числі для новонароджених). Усі палати розраховані на 1 дитяче ліжко з можливістю перебування матері та дитини, обладнані окремим санвузлом, можливістю підведення газів (кисень, вакуум, стиснуте повітря), ліжка інтенсивної терапії обладнані моніторами стану пацієнта та дихальним обладнанням відповідно до типових табелів оснащення.

Розрахунок кабінетів поліклініки ґрунтувався на досвіді роботи амбулаторних відділень ТОВ «ISIDA-IVF» та інших приватних амбулаторних закладів охорони здоров'я для дітей.

Основні техніко-економічні показники ДМЦ більш детально представлені в табл.3.4 та табл.3.5:

- на базі ТОВ «ISIDA - IVF»: м. Київ, бульвар Вацлава Гавела, 65, 5-й поверх;
- загальна площа ДМЦ – 300 м.кв.;
- стаціонарні відділення хірургії, педіатрії та інфекційне з ліжками інтенсивної терапії, в загальній кількості 6 ліжок;
- 2 бригади виїзної екстреної медичної допомоги;
- 8 нових штатних посади (14 загалом) з місячним ФОП – 150 000 грн.;
- загальний розмір капітальних інвестицій - 4 092 518 грн, в т.ч. (ремонтні роботи - 2 232 000 грн.; обладнання - 1 860 518 грн.);
- прийом перших пацієнтів через 4 місяці після початку реалізації проекту;
- вихід на точку беззбитковості в 1 місяці (40% завантаженості ліжок);
- планова завантаженість – 144 дитина-ліжко (80% завантаженості);
- передбачена окупність проекту 32 місяців.

Таблиця 3.4 – Обґрунтування обсягу інвестування на реалізацію проекту

Статті витрат	Обсяг витрат в одиницях	Обсяг витрат, грн.
Загальна площа ДМЦ	300 м.кв.	-
Капітальні інвестиції на придбання	Власне приміщення	-
Ремонтні роботи	300 м.кв.	2 323 000,00 (7 733 грн на м.кв.)
Витрати на обладнання	Відділення хірургії Відділення педіатрії 5 палати (включаючи інфекційну) 1 ліжок інтенсивної терапії	1 860 518,00
Бригади виїзної екстреної медичної допомоги.	1 автомобіль (є в наявності)	-
Штатний розклад	14 штатних посад (з них 8 нові)	-
ФОП	В цілому на педіатричний стаціонар (даний вид витрат буде фінансуватися за рахунок результатів поточної діяльності педіатричного стаціонару)	230 000,00 (в тому числі на нових працівників - 150 000,00)
ЗАГАЛЬНІ інвестиції		4 092 518,00
Джерело фінансування	Банківський кредит Власні кошти	4 000 000,00 92 518,00

Таблиця. 3.5 - Основні техніко-економічні показники реалізації проекту «Педіатричний стаціонар»

Статті витрат	Коментарії	Обсяг доходів/витрат, грн.
Вартість 1 дитина-ліжка на добу	Ціна в прайсі	3 500,00
Собівартість 1 дитина-ліжка на добу	Розхідні матеріали, комунальні послуги тощо (розрахунково)	880,00
Розрахункова завантаженість стаціонару на місяць, у % та грн.	100% - 180 дитина-ліжка	630 000,00
Планова завантаженість стаціонару на місяць, у % та грн.	80% - 144 дитина-ліжка	504 000,00
Собівартість планова, на місяць	80% - 144 дитина-ліжка	126 720,00
Витрати на ФОТ, місяць	14 штатних посад (з них 8 нові)	230 000,00
% за кредитом	5% річних	16 667,00
Розрахунковий прибуток, на місяць	Доходи - Витрати	130 613,00
Чистий прибуток	ВП-податки (18%)	107 103,00
Загальні інвестиції		4 092 518,00
Прийом перших пацієнтів	Через 4 місяця після початку реалізації проекту	
Вихід на точку беззбитковості	Вже після 1 місяця роботи	Забезпечується 40% завантаженості ліжок
Термін окупності проекту	Загальні інвестиції/ Розрахунковий прибуток	38 місяців

Джерело : складено особисто

В цілому можна зробити висновок про те, що впровадження послуги Педіатричний стаціонар виглядає економічно привабливим та обґрунтованим з точки зору витрат та швидкої, як для інвестицій в медичну сферу, окупності проекту.

Зважаючи на те, що така кількість ліжок безперечно підвищить конкуренцію в стаціонарному приватному секторі для дітей на ринку, з метою підсилення ефективності використання ліжок можливо запропонувати наступні інструменти (рис.3.7):

- 1) Створити мережу амбулаторних закладів (+ 2-3 до існуючих), які підсилять первинний потік пацієнтів.
- 2) Створити власну службу невідкладного транспорту пацієнтів, яка буде забезпечувати додатковий потік.
- 3) Передбачити в проекті госпіталю можливості перепрофілювання ліжок під потреби дитини в залежності від профілю захворювання.
- 4) Підготувати кваліфікований персонал із знаннями та навичками вищими ніж ті, які є на ринку стаціонарних медичних послуг для дітей сьогодні.



Рисунок 3.7 – Рекомендовані заходи підсилення ефективності використання ліжок в стаціонарі

3.4. Критеріальне обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження однієї з запропонованих медичних послуг

Внесемо ключові данні, отримані в табл.3.2 та 3.4 до порівняльної табл. 3.5 та проведемо відповідний аналіз з метою відбору для впровадження оптимальної з економічної точки зору нової послуги.

Таблиця 3.6 - Порівняльна таблиця показників впровадження послуг ДМЦ та VIP пологи

Показник	ДМЦ	VIP Пологи
Загальний розмір інвестицій, грн	4 092 518	6 000 000
Наявність власної площі (є/ні)	є	є
Вихід на точку беззбитковості у місяці з початку діяльності	1 місяць (Забезпечується 40% завантаженості ліжок)	1 місяць (Гарантується проведенням 3 пологів на місяць)
Вихід на окупність, місяців	38	25
Плановий чистий прибуток на місяць, грн	107 103	240 533
Перші продажі, через кількість місяців	4	4
Зайнятість наявного персоналу, шт. од.	6	22
Потреба в додатковому персоналі, шт. од.	8	3
Додаткові витрати на персонал, грн/міс	150 000	100 000
Новизна послуги для клініки	нова	добре відома
Структура Клієнтів (нові/існуючі), %	нові - 50%, існуючі 50%	нові - 20%, існуючі 80%

Джерело : складено особисто

Ключовими критеріями при прийнятті рішення про впровадження однієї із запропонованих послуг до впровадження є наступні (рис.3.8):

1) Достатність наявних фінансових інвестицій на впровадження проекту.

У розпорядженні Медичного центру є ресурси в загальному розмірі до 6 000 000 грн, з яких 4 000 000 грн – це банківський кредит, ще 2 000 000 грн. – власні кошти підприємства. Зважаючи на розмір потрібних інвестицій, більш привабливим виглядає проект МДЦ (4 092 518 грн. проти 6 000 000 грн). В той же час, у зв'язку з обмеженнями у розмірі інвестицій є потреба у виборі лише одного проекту для реалізації.



Рисунок 3.8 – Критерії прийняття рішення про впровадження в МЦ
«ISIDA-IVF» однієї з запропонованих медичних послуг

Джерело : розроблено особисто

2) *Можливість розташування місця надання нової послуги на існуючих потужностях Медичного центру.* Ефективне використання існуючих потужностей Медичного центру з одного боку, дозволяє підвищити ефективність капіталовкладень, збільшує комерційну цінність як об'єкту нерухомості, так і бізнесу в цілому. З іншого боку дозволяє значно зекономити кошти на капітальних інвестиціях. В нашому випадку, Медичний центр має 700 м.кв. вільних приміщень на 5-му поверсі основного корпусу за адресою В. Гавела 65. Цього достатньо для реалізації обох проектів.

3) *Якомога швидкий вихід на точку беззбитковості.* Швидкість виходу на точку беззбитковості є важливою з точки зору загального розміру інвестицій, необхідних для реалізації проекту. Адже фактично, у разі наявності негативного cash – flow проекту, збитки мають бути прораховані наперед, та додані до величини капітальних інвестицій. В нашому випадку вихід на точку беззбитковості відбувається вже у першому місяці з початку надання послуг для обох проектів. Це пов'язано, насамперед, з наступними факторами:

– висока рентабельність послуг

- високий ступінь залучення наявного персоналу
- використання існуючої інфраструктури Медичного центру (операційні, пологові зали тощо)

4) *Термін виходу на окупність проекту.* Швидкість виходу на окупність проекту є одним з вирішальних факторів при прийнятті рішення. Адже цей показник дає розуміння того, в які терміни вивільняться інвестиції, та їх можна буде використовувати в подальшій діяльності підприємства. Послуга VIP пологи має термін виходу на окупність – 21 місяць, що набагато швижше ніж послуга МДЦ – 32 місяці.

5) *Розмір чистого прибутку.* Розмір чистого прибутку зумовлює не лише терміни окупності проекти. Показник також важливий з точку зору наявності у підприємства вільних коштів для вирішення поточних питань, або фінансування нових проектів. В нашому випадку прибутковість послуги VIP (290 000 грн. на місяць проти 127 280 грн. на місяць у МДЦ) пологи вища, хоча рентабельність (88%) нижча ніж у послуги МДЦ (майже 300%)

6) *Початок формування грошового потоку та швидкість початку надання нової послуги.* У разі впровадження будь-якої нової послуги підприємство зацікавлено, насамперед у якомога швидшому старті діяльності. Це дозволяє зменшити накладні витрати та почати швидко генерувати грошові кошти, формувати прибуток. Зважаючи на той факт, що для обох проектів актуальною є необхідність проведення ремонту, який потребує до 3 місяців, обидва проекти мають однаковий термін початку робіт з моменту старту реалізації інвестиційного проекту – з 4-го місяця з початку виділення фінансування.

7) *Можливість використання вже наявного персоналу Медичного центру.* По-перше, це дозволяє використовувати наявні ресурси, витрати на оплату праці яких вже забюджетовані в поточній діяльності. По-друге, підвищує ефективність роботи та навантаження (яке наразі не перевищує 50% від можливого) на спіробітника. По-третє, дозволяє отримати додаткові фінансові ресурси на виплати зарплатні. Послуга VIP пологи дозволяє задіяти в новому бізнес-

напрямку 22 існуючих спіробітників, що значно більше у порівнянні з послугою МДЦ (6 працівників).

8) *Потреба в додатковому персоналі.* Залучення додаткового персоналу стосується не лише збільшення витрат на ФОП. Воно також несе ризики більш високої ротації, а також невизначеності у зв'язку з випробувальним терміном та можливою потребою в додатковому наймі. В нашому випадку, чим менше нових спіробітників треба винайняти та залучити до процесу надання послуги, тим краще. Надаємо перевагу послугі VIP пологи.

9) *Збільшення витрат на ФОП.* Даний показник є пов'язаним з попереднім. Відповідно, чим меншими є витрати на додатковий персонал, тим більш привабливим є такий варіант проекту.

10) *Новизна послуги для Медичного центру.* Досить суттєвими є ризики впровадження нової послуги, в якій у підприємства відсутня експертиза. Ризики пов'язані як з прив'язкою до персоналії певних спеціалістів, так і з більш високими витратами на маркетинг. Адже першість Медичного центру у напрямку пологів є безсумнівною та підтверджена схвальним зворотнім зв'язком від клієнтів. У той же час педіатричний стаціонар – є послугою досить новою та потребуватиме додаткових витрат на маркетинг та залучення поцієнтів.

11) *Можливість наповнення нового напрямку діяльності за рахунок продажів існуючим клієнтам.* Виконання цієї умови дозволяє отримувати максимум від вже існуючих клієнтів, збільшуючи також показники LTV (long time value – позитивну цінність клієнту); швидко та практично безкоштовно залучати клієнтів до нових видів діяльності. Щодо послуги VIP пологи попит на цю послугу вже існує, тому наповнення клієнтами є фактично реалізованим, бо є сформований попит. Щодо послуги педіатричного стаціонару, проведені дослідження та опитування серед клієнтів Медичного центру, дають серйозні підстави вважати, що як мінімум на 50% завантаженість МДЦ буде сформована за рахунок роботи з дітьми, які вже знаходяться на педіатричному догляді у клініці.

В результаті проведеного аналізу очевидним є вибір на користь послуги VIP пологи до впровадження. Основні переваги - максимальне залучення існуючого персоналу, його висока експертна підготовка, високий рівень лояльності та довіри з боку діючих клієнтів клініки поруч із короткими термінами виходу на беззбитковість та окупність проекту, більшим розміром очікуваного чистого прибутку.

У той же час напрямок ДМЦ є стратегічно важливим та економічно доцільним. Його впровадження можна планувати з часу виходу послуги VIP пологи на точку беззбитковості. Для цього збільшити банківський кредитний ліміт.

Реалізація платної послуги під час військового стану «VIP пологи» набуває особливої актуальності бо дозволить: 1) поповнювати бюджет України за рахунок податкових відрахувань, зокрема податку на прибуток, що є дуже важливим для підтримки збройних сил України, економіки країни та соціально-незахищених верств населення; 2) частково прибуток від реалізації платної послуги для пацієнток VIP-сегменту спрямовувати на соціальні та гуманітарні програми ТОВ «ISIDA-IVF», кількість яких значно зростає в умовах воєних дій в Україні, про що мова йтиме в наступному параграфі.

3.5. Політика соціальної відповідальності Медичного центру «ISIDA-IVF» в умовах воєнного стану

Місія будь якого медичного закладу спрямована на захист здоров'я населення, що є головним проектом будь якого цивільного світу. І вже в цьому проявляється соціальна відповідальність медичних установ, навіть тих, які пропонують свої послуги на платній основі.

Маючи професійні компетенції, використовуючи новітні досягнення та передові технології у сферах діагностики, лікування та профілактики жіночого здоров'я, ведення вагітності, пологів та лікування безпліддя ТОВ «ISIDA-IVF»

допомагає сім'ям набувати щастя батьківства, а жінкам – залишатися здоровими та щасливими.

Із самого початку війни команда МЦ ТОВ «ISIDA-IVF» прагне підтримувати та надавати допомогу людям, які внаслідок воєнних дій опинилися в складному становищі. МЦ ТОВ «ISIDA-IVF» протягом 70 днів війни 24/7 надавав безкоштовну медичну допомогу всім бажаючим жінкам та дітям:

- пологи, включаючи кесарів розтин,
- консультації профільних фахівців,
- інструментальне обстеження (в т.ч. ультра звукове дослідження),
- гінекологічні операції,
- лабораторні дослідження,
- вакцинацію тощо.

Це стало справжнім випробуванням для Медичного центру, який є приватною клінікою та не отримує жодної фінансової допомоги з боку держави та м. Києва. Більшість працівників працювала на практично волонтерських засадах. Зважаючи на небезпеку в дорозі, часткову блокаду Києва та області, деякі бригади працювали без змін 3 - 4 доби поспіль. ТОВ МЦ «ISIDA-IVF» став і залишився єдиним приватним медичним закладом, який продовжив працювати та безкоштовно приймати пацієнтів у перші 2 місяці війни.

Наразі ТОВ МЦ «ISIDA-IVF» повернулася до надання платних медичних послуг майже для всіх категорій громадян. Безкоштовні послуги надаються наразі всім військовослужбовцям ЗСУ та членам їх родин.

В рамках волонтерської допомоги фахівці Медичного центру проводять безкоштовні прийоми для жінок за підтримки і на базі Гостомельського центру первинної медико-санітарної допомоги та місцевої Військово-цивільної адміністрації. Один раз на тиждень бригада у складі лікаря акушера-гінеколога та лікаря УЗД повний робочий день працюють з пацієнтами найбільш постраждалих регіонів Київської області.

Семеро співробітників «ISIDA-IVF» з початком війни змінили білий халат на форму ЗСУ. Роблять те, що вони вміють найкраще – лікують, оперують, підтримують поранених бійців на передовій.

З початком війни ТОВ МЦ «ISIDA-IVF» стала хабом для гуманітарної допомоги, яка надходить від іноземних партнерів та волонтерів. ТОВ МЦ «ISIDA-IVF» отримує від партнерів та волонтерів ліки, харчування, памперси тощо та розподіляє між лікарнями в зоні бойових дій та між пацієнтами.

Наведемо лише декілька прикладів.

Наші британські партнери, компанія-виробник товарів Baby Lifeline, передали надзвичайно важливу, під час війни, допомогу – позалікарняні пологові сумки. Ці набори, сьогодні, справжній скарб, адже містять життєво важливе обладнання для забезпечення допомоги матерям та новонародженим при пологах в умовах воєнних дій. Безжальна війна та підступність ворога змушує наших жінок іноді народжувати в небезпечних та антисанітарних умовах, зовсім не пристосованих до появи нового життя – вдома, у метро, підвалах, та бомбосховищах. Набір Baby Lifeline – це шанс для лікарів вдало впоратися не тільки з пологами, а й з акушерськими ускладнення. Кожен предмет має відповідні етикетки українською та російською мовами, які докладно описують стандартну процедуру дій у невідкладних ситуаціях, таких як реанімація новонародженого, випадання пуповини, післяпологова кровотеча тощо. Допомогу для українських медиків та закладів охорони здоров'я від наших британських друзів Baby Lifeline ми передали до пологових будинків Харкова, Сум, Чернігова, Ірпіня та Запоріжжя.

Медичним центром також було надіслано сотні одиниць спеціалізованих медичних виробів, призначених як для акушерської допомоги, так і загалом для хірургічних операцій. Більшість наданої допомоги надіслано медикам м. Запоріжжя.

Французька компанія «Besins Healthcare», виробник препарату «Утрожестан», що є багаторічним партнером ТОВ МЦ «ISIDA-IVF», на

постійній основі безкоштовно передає нашій клініці гормональні препарати для лікування неплідності та загрози переривання вагітності. Завдяки цій співпраці сотні українських жінок отримали вкрай необхідну допомогу для безпечного виношування вагітності.

Ще багато чого треба зробити, тому команда ТОВ МЦ «ISIDA-IVF» планує й надалі наполегливо працювати для забезпечення нашої спільної майбутньої перемоги, з вірою до себе, до своїх колег, до свого народу, до України.

Висновки за розділом 3

У третій частині кваліфікаційної роботи було визначено стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF», рекомендовано обрати стратегію постійного вдосконалення якості медичних послуг, запропоновано два альтернативні проекти щодо виведення на ринок нових медичних послуг та надано критеріальне обґрунтування послідовності реалізації проектів з позиції оцінки їх економічної ефективності.

Обґрунтування пропозиції оптимізації бізнес-лінії акушерства та створення послуги для VIP сегменту базувалося на необхідності пошуку стратегічно перспективної ніші на ринку медичних послуг для жінок з урахуванням зростаючої конкуренції на ринку приватних медичних послуг. Для реалізації даного проекту було чітко визначено стратегічні, середньострокові та короткострокові цілі розвитку бізнес-лінії «Акушерство і гінекологія». У якості концепції послуги для VIP сегменту запропонована клієнтоцентрична модель, де в основі сервісу лежить персоналізований підхід до жінки, організація для неї максимального комфорту та конфіденційності на всіх етапах та рівнях взаємодії. Обсяг необхідних інвестицій для реалізації проекту визначено в розмірі 6 млн. грн. Прийом перших пацієнтів для надання даної послуги можливим є через 4 місяця після початку реалізації проекту. за цей час мають бути завершені всі

підготовчі (ремонтні) роботи. Вихід на точку беззбитковості за розрахунками - вже після 1 місяця роботи. Розрахунковий рівень беззбитковості гарантують 3 пологи на місяць. Очікуваний термін окупності проекту - 25 місяців.

Альтернативний проект, запропонований в роботі, стосується створення на базі ТОВ «ISIDA-IVF» сучасного приватного стаціонарного багатoproфільного медичного закладу для дітей. Запропонована авторська модель сучасного дитячого стаціонару інтенсивного лікування з чітко визначеними базові параметрами дитячої лікарні загальною площею 300 м.кв, розрахованої на 8 ліжко-місць. Обсяг необхідних інвестицій для реалізації даного проекту визначено в розмірі 4 092 518 грн.

В результаті запропонованих критеріїв вибору проекту та порівняння техніко-економічних показників двох проектів зроблено вибір на користь першочергового впровадження послуги VIP пологи. Основні переваги - максимальне залучення існуючого персоналу, його висока експертна підготовка, високий рівень лояльності та довіри з боку існуючих клієнтів клініки поруч із короткими термінами виходу на беззбитковість та окупність проекту, більшим розміром очікуваного чистого прибутку.

Реалізація під час військового стану нової достатньо вартісної послуги для пацієнток VIP-сегменту дозволить отримувати прибуток, частина якого буде спрямовуватися на реалізації політики соціальної відповідальності клініки, на реалізацію гуманітарних програм, надання безкоштовних послуг для соціально-незахищених верств населення та населення, яке постраждало в результаті військових дій.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

У першій частині кваліфікаційної роботи було досліджено концептуально-методологічні основи управління процесом створення та виведення на ринок нової медичної послуги, для чого було охарактеризовано особливості медичної послуги та її життєвого циклу; розкрито сутність маркетингової підтримки процесу виведення нової послуги на ринок та акцентована увага на можливих ризиках і шляхах їх мінімізації при цьому. В ході дослідження встановлено, що процес розробки, первинного впровадження на ринок і розвитку медичної послуги передбачає певну послідовність конкретних кроків, дотримання яких забезпечує успіх сприйняття нової послуги споживачами.

Акцентована увага на важливості втручання життєвого циклу послуги, як концепції її життєспроможності на різних етапах розвитку. Саме тому в систематизованому табличному вигляді запропоновано основні характеристики кожного етапу життєвого циклу медичної послуги. Слідкування за життєвим циклом медичної послуги дозволяє оцінювати його конкурентоспроможність в динаміці, що особливо важливо при розробці аналогічних послуг та принципово нових видів послуг.

Опитування менеджерів, що займаються розробкою нових продуктів та послуг в медичних установах, дозволили виявити та оцінити значимість основних факторів успіху нової медичної послуги, а також причини невдач і провалів виведення нових видів послуг на ринок. Встановлено, що розробка нових послуг характеризується високим рівнем ризику, складовими якого є споживчий, ринковий і стратегічний ризики.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»; проаналізовано портфель послуг клініки «ISIDA-IVF»; здійснена оцінка

конкурентоспроможності клініки МЦ «ISIDA-IVF» на ринку Пологових будинків міста Києва та області; складено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ISIDA-IVF».

Ісіда - це одна з кращих, сучасних приватних гінекологічних клінік. МЦ, маючи потужний штат висококваліфікованих фахівців та 26-ти річну історію існування, надає широкий перелік послуг якісно і швидко (рис. 2.1). Ціни на весь перелік послуг доступні. МЦ також пропонує спеціальні комплексні програми, до вартості яких входять всі консультації лікаря, необхідні лабораторні та інструментальні дослідження.

ТОВ «ISIDA-IVF» використовується лінійно-функціональна структура управління, яка має свої як переваги, так і недоліки.

Аналіз динаміки та структури наданих послуг МЦ «ISIDA-IVF», свідчить, що в 2022 році майже в 5 разів збільшився обсяг наданих послуг з мамології. В 1.7 разів збільшилася кількість пакетів послуг з педіатрії. Саме послуги з педіатрії домінували як в 2021, так і в 2022 році.

В ході дослідження було детально проаналізовано види та кількість наданих послуг за кожним з основних напрямків діяльності Медичного центру. та визначено стадії життєвого циклу основних видів медичних послуг, що надаються ТОВ «ISIDA-IVF».

Зокрема, наприклад, встановлено, що послуга «Жіноча консультація» знаходиться на стадії «спад». Кількість жінок, які звертаються за послугою останні роки планомірно знижується, становлячи у 2021 році у порівнянні з 2018 роком майже в 1,5 разів менше пацієнток. Основна причина – високий рівень конкуренції, в тому числі цінової. Дана послуга є низько рентабельною (на рівні 10-15%). Але є стратегічно важливою, адже саме з неї починається співпраця з клінікою і подальші продажі пов'язаних послуг.

На стадії спад знаходиться й послуга «Пологи». Допоміжні репродуктивні технології знаходяться на стадія «зрілість», послуга «Педіатрія» – на стадії «зростання».

Проаналізувавши частку доходів основних бізнес-ліній в загальному доході клініки в 2021 році стає очевидним, що МЦ слід:

4) Розпочати регіональну експансію ринку послуг «Допоміжні репродуктивні технології», в тому числі розглянути можливість збільшення кількості іноземних клієнтів, частка яких наразі складає майже 25%. Це дозволить підвищити рентабельність діяльності Медичного центру в цілому.

5) Максимально підтримати та розвивати послуги «Пологи», сконцентрувавши зусилля на максимальній зайнятості вже існуючого персоналу, що сприятиме зниженню впливу постійних витрат на загальні витрати підприємства

6) Зосередити зусилля на розширенні спектру педіатричних послуг, як основного джерела залучення нових клієнтів до Медичного центру.

Основна частина користувачів клініки МЦ «ІСІДА-IVF» - це жінки у віці 18-24 років (29,4%), які проживають в Печерському районі (29,4% серед опитаних) (рис.2.15), а дохід клієнтів в основному більше 40 001 грн.(23,5% опитаних). Користуються послугами клініки співробітниці приватного сектору (29,4% серед клієнтів).

Основними конкурентами ТОВ «Ісіда-IVF» в приватному секторі медичних послуг є пологовий будинку «Лелека» і клініка «Адоніс». За долею на ринку пологових послуг МЦ «ІСІДА-IVF» в 2020 році займала 2-е місце серед приватних пологових клінік Києва та Київської області після клініки «Адоніс».

За результатами проведених в ході дослідження опитувань МЦ «Ісіда-IVF» є лідером за рівнем якості послуг (33,3%), що сприяє зростанню популярності Клініки серед пацієнток. Впізнаваність логотипу, як і бренду Медичного центру серед жінок невинно зростає. Якщо в 2018 році цей показник дорівнював 34,6%, то в 2020 році вже 58,0%. МЦ «Ісіда-IVF», як показали результати проведених опитувань, є лідером серед основних своїх конкурентів і за іншими показниками.

Загалом ринок приватних пологових закладів з 2018 року виріс приблизно в 2,5 рази. Ринкова ж доля МЦ «Ісіда-IVF» залишилася на рівні 2018 року. Відповідно приріст ринку був розподілений між новачками ринку, в основному пологовим будинком «Лелека». Це втрачені можливості для МЦ «Ісіда-IVF».

Частка респонденток, які народжували в МЦ «Isida-IVF», за 3 роки не змінилася і становить 5,5%. Основні причини вибору закладу - якість послуг та відгуки/рекомендації. За результатами опитувань МЦ «ISIDA-IVF» в 2021 році стала лідером за рівнем якості послуг (33,3%).

Клініка МЦ «ISIDA-IVF» стала лідером за кількістю згадувань серед центрів, яким довіряють опитані жінки - 22,1%. «Лелека» – 21,4%. Державні заклади - 21,4% жінок.

Не зважаючи на гарні показники, очевидним є той факт, що маркетингова політика клініки є недостатньо агресивною і має бути суттєво зміненою, щоб принести результати.

Результати проведено PEST – аналізу та SWOT - аналізу діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» дозволили зробити висновок, що ТОВ «ISIDA-IVF» має набагато більше сильних сторін, в порівнянні зі слабкими, що, безсумнівно, є доброю тенденцією компанії.

У третій частині наукової роботи для підвищення конкурентоспроможності Медичного центру було визначено стратегічні напрямки розвитку медичних послуг в ТОВ «ISIDA-IVF», запропоновано заходи підвищення конкурентоспроможності Медичного центру на ринку пологових послуг, рекомендовано реалізовувати стратегію постійного вдосконалення якості медичних послуг на основі реалізації концепції загального управління якістю (Total Quality Management), обґрунтовано з організаційно-економічної точки зору два альтернативні проекти щодо виведення на ринок нових медичних послуг та запропоновано критерії вибору пріоритетного проекту з позиції оцінки його економічної ефективності.

Перший рекомендований проект спрямований на розвиток бізнес-лінії «Акушерство і гінекологія» за рахунок впровадження послуги для VIP сегменту.

Для реалізації даного проекту було чітко визначено місію, стратегічні, середньострокові та короткострокові цілі розвитку бізнес-лінії «Акушерство і гінекологія». У якості місії розвитку бізнес-лінії «Акушерство і гінекологія» ТОВ «ISIDA-IVF» рекомендовано створення прогресивної Клініки, що працює за передовими управлінськими, сервісними та медичними технологіями і забезпечує висококваліфікованим медичним персоналом доступну, швидку, якісну медичну допомогу в сфері акушерства, гінекології та неонатології на вторинному та третинному рівні жінкам та новонародженим. Стратегічна ціль №1 реалізації даного проекту – «якість». Стратегічна ціль №2 – «розвиток матеріально-технічної бази». У якості головної концептуальної ідеї стратегії виходу і просування послуги для VIP-клієнтів на ринок запропонована клієнтоцентрична модель персоналізованого підходу до жінки, організація для неї максимального комфорту та конфіденційності на всіх етапах та рівнях взаємодії. Для забезпечення реалістичності реалізації проекту запропонована детальна характеристика основних етапів маршруту пацієнта послуги VIP пологи, надано обґрунтування обсягу інвестицій на реалізацію проекту VIP пологи та наведено розрахунок основних техніко-економічних показників реалізації «VIP пологи». Обсяг необхідних інвестицій для реалізації проекту визначено в розмірі 6 млн. грн. Розрахунковий рівень беззбитковості гарантується реалізацією всього 3-х пологів на місяць. Очікуваний термін окупності проекту - 25 місяців.

Другий, альтернативний проект, запропонований в роботі, спрямований на створення на існуючих площах ТОВ «ISIDA-IVF» сучасного приватного стаціонарного багатoproфільного медичного закладу для дітей. Цей проект є актуальним, бо, як показали дослідження, в м. Києві як у державному, так і в приватному секторі сьогодні відсутнє комплексне вирішення проблеми надання стаціонарної допомоги дітям в умовах одного багатoproфільного дитячого

медичного закладу інтенсивного лікування. Запропонована модель сучасного дитячого стаціонару інтенсивного лікування з чітко визначеними базовими параметрами дитячої лікарні, розрахованої на 180 ліжко-місць. Обсяг необхідних інвестицій для реалізації даного проекту визначено в розмірі 4 092 518 грн. Вихід на точку беззбитковості даного проекту забезпечується 40% завантаженістю ліжок. Термін окупності проекту – 38 місяців, що на 13 місяців більше альтернативного проекту.

Впровадження послуги «Педіатричний стаціонар» виглядає економічно привабливим та обґрунтованим як з точки зору витрат, так швидкості окупності проекту. До того ж, в кваліфікаційній роботі надано комплекс заходів, рекомендованих для підсилення ефективності використання ліжок в стаціонарі, а відповідно й підвищення показників ефективності проекту.

Для вибору оптимальнішого з запропонованих проектів було розроблено критеріальну систему оцінки проектів, яка містить 11 критеріїв вибору проекту, що дозволило порівнявши техніко-економічні показники двох проектів зробити обґрунтований вибір на користь проекту впровадження послуги «VIP пологи», незважаючи на те, що для його реалізації потрібні більші інвестиції. Основними критеріями на користь даного проекту стали : максимальне залучення існуючого персоналу, його висока експертна підготовка, високий рівень лояльності та довіри з боку діючих клієнтів клініки, які є потенційними споживачами й нової послуги, короткі терміни виходу на беззбитковість та окупність проекту, більший (більш ніж в 2 рази) розмір стабільного очікуваного чистого прибутку у порівнянні з альтернативним проектом.

Першочергове виведення на ринок послуги «VIP пологи» дозволить медичному центру забезпечити накопичення ресурсів для реалізації й проекту по створенню багатофункціонального стаціонару для лікування дітей, а також сприятиме накопиченню капіталу, необхідного для реалізації ряду соціальних програм, потреба в яких особливо зростає під час воєнного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про реорганізацію лікарень» № 421-IX. від 20 грудня 2019 року.
2. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я. URL: <https://bit.ly/38xoXAg>
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо невідкладних заходів у сфері охорони здоров'я: Закон України від 20 грудня 2019 року. URL: № 421-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/421-20#Text>
4. Рішення Київської міської Ради N 6/7579 від 24 жовтня 2019 року «Про реорганізацію закладів охорони здоров'я, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва». URL: <https://bit.ly/3LZIxTn>
5. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Безугла Л.С., М 25 Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін.. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с. URL : <https://bit.ly/3ERsKnH>
6. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Безугла Л.С., М 25 Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін.. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с. URL : <https://bit.ly/3ERsKnH>
7. Аналітичний звіт за 2020 р.: Рівень задоволеності клієнтів наданими послугами - МЦ «ISIDA-IVF», служба маркетингу.
8. *Артюхіна М. В.* Маркетингова діяльність закладів охорони здоповя в умовах реформування галузі. *Економічний вісник Донбасу*. № 2 (24), 2011. URL: <https://bit.ly/38RiBvR>
9. *Бажеріна К.В., Гнітецький Є.В.* Маркетинг послуг: робочий зошит : навч. посіб. для студ. напрям підготовки 6.030507 «Маркетинг», галузь знань: 0305 «Економіка і підприємництво». КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 103 с.
10. *Барабанова В. В.* Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с. URL. <https://bit.ly/3rUbqsM>
11. *Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін.* Маркетингові

дослідження : навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с. URL : <https://bit.ly/3ERsKnH>

12. *Бутенко Н.В.* Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с.

13. *Гадомська Л., Подворчанська В.* Особливості медичної конкуренції: світовий досвід і українські реалії. URL: <https://bit.ly/3wVKlIH>

14. *Горохова Т.* Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». URL: <https://bit.ly/3lUYe3O>

15. *Гурчунова Є.* Маркетинг послуг: задачі, функції, етапи запуску. URL: <https://bit.ly/3av4BIy>

16. Дані управлінського обліку Медичного центру «Isida - IVF».

17. *Жарлінська А.А.* Сегментація ринку медичних послуг як основа формування маркетингових стратегій. Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація підприємництва, стале економічне зростання: праці XVI Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 14-16 грудня 2016 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2016. Т. 2. С. 48-50

18. *Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М.* Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с. URL: <https://bit.ly/3LTtr1y>

19. *Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю.* [та ін.] Маркетинг: навч. посіб./ за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

20. *Іваненко Я.* Маркетинг в медицине: его особенности и примеры использования. URL: <https://bit.ly/38X7rpd>

21. *Козин Л.В.* Соціально відповідальний маркетинг і корпоративна відповідальність : зв'язок концепцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016, С.316-321. URL: <https://bit.ly/3Q1VDmv>

22. *Колот А.М., Грішнова О.А. та ін.* Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: Монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук., проф. А.М.

Колота. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

23. Котлер Ф. , Армстронг Г. Основы маркетингу [пер. з англ.]. К.: Вид-во «Диалектика», 2020. 880 с.

24. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговый менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2006. 816 с.

25. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / 2-е издание. СПб.: Питер, 2008. 800с.

26. Маркетинг : Підручник. 4-те видання. / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко, С.Ф. Смерічевський, ін. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 843 с.

27. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне / Смерічевська С. В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. та інші. За заг. редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с.

28. Маркетингова агенція M360. URL: <https://m360.com.ua/> (дата звернення: 11.04.2022)

29. Маркетингові дослідження ринку пологових будинків Києва та області за 2014, 2017, 2018 та 2020 роки – на замовлення клініки МЦ «ISIDA-IVF».

30. Маркетинг медицинских услуг: практические решения. URL: <http://cathedra-mag.ru/knowledgebase/маркетинг-медицинских-услуг-практич>.

31. Міщук А.А. Формування маркетингової конкурентної стратегії закладів на ринку медичних послуг. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

32. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

33. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.

34. Офіційний сайт МЦ ІСІДА-ІVФ. URL: <https://isida.ua/zdorove-grudi/>

35. *Панкрухин А. П.* Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» . 3-е изд. М.: Омега-Л, 2005. 656 с.
36. *Полковниченко С., Шкулепіна А.* Маркетингове забезпечення сфери медичних послуг // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №4 (20), 2019. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-176-186. URL : <https://bit.ly/3lUTdb6>
37. Розробка нового товару або послуги. URL: <http://toplutsk.com>
38. Рынок частных медицинских услуг в Украине: качество по честной цене. URL : <https://bit.ly/3PPPBF5>
39. *Сенишин О. С., Кривешко О. В.* Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL. <https://bit.ly/3LqaFQ1>
40. *Смерічевська С.В., Смерічевський С.Ф.* Стратегічний маркетинг. Навч.посібник. 2-е видання. Донецьк.: «Вік». 2009. 214 с.
41. *Смерічевська С. В.* Соціально-відповідальне підприємництво як сучасна управлінська концепція формування сталих конкурентних переваг підприємства // *Причорноморські економічні студії*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2017. Вип.24. С.270-274. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017.pdf
42. *Смерічевська С. В., Криворучко Г.О.* Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві // *Актуальні проблеми економіки та управління*. Збірник наук.праць молодих вчених. К.: КПП ім.І.Сікорського. Випуск 13, 2019. URL: <https://bit.ly/3Vmexf3>
43. *Федорченко А.В.* Маркетингове забезпечення розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. URL: <https://bit.ly/3NlknR>
44. *Фірсова С.Г.* Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.
45. *Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н.* Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / пер. с англ. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
46. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія /

авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.

47. *Шомникова А. В.* Ринок медичних послуг: проблеми ефективного використання маркетингових досліджень. *Фінансова політика та економічне регулювання*. 2009. №2. С.131-135.

48. *Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудинська О.В.* Основи менеджменту та маркетингу в медицині. Одеса. Вид-во «Гельветика», 2020, 170 с.

49. Cardinal Digital Marketing. URL : <https://bit.ly/3aldvIp>

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

51. 10 Innovative Healthcare Marketing Ideas 2021: Ultimate Checklist. URL: <https://intrepy.com/10-healthcare-marketing-ideas-practice/>

52. 15 Healthcare Marketing Strategies to Attract Today's Healthcare Consumer. URL : <https://bit.ly/38xSh9S>

53. James K. Elrod, John L. Fortenberry Jr. Target marketing in the health services industry: the value of journeying off the beaten path. URL: <https://bit.ly/3MV5Q1U>

54. Marketing Technologies of Business Development.pdf / Edited by Mykhailo Oklander, Magdalena Wierzbik-Strońska. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2020. 236 p. Available at: <https://bit.ly/3z5RUy1>

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

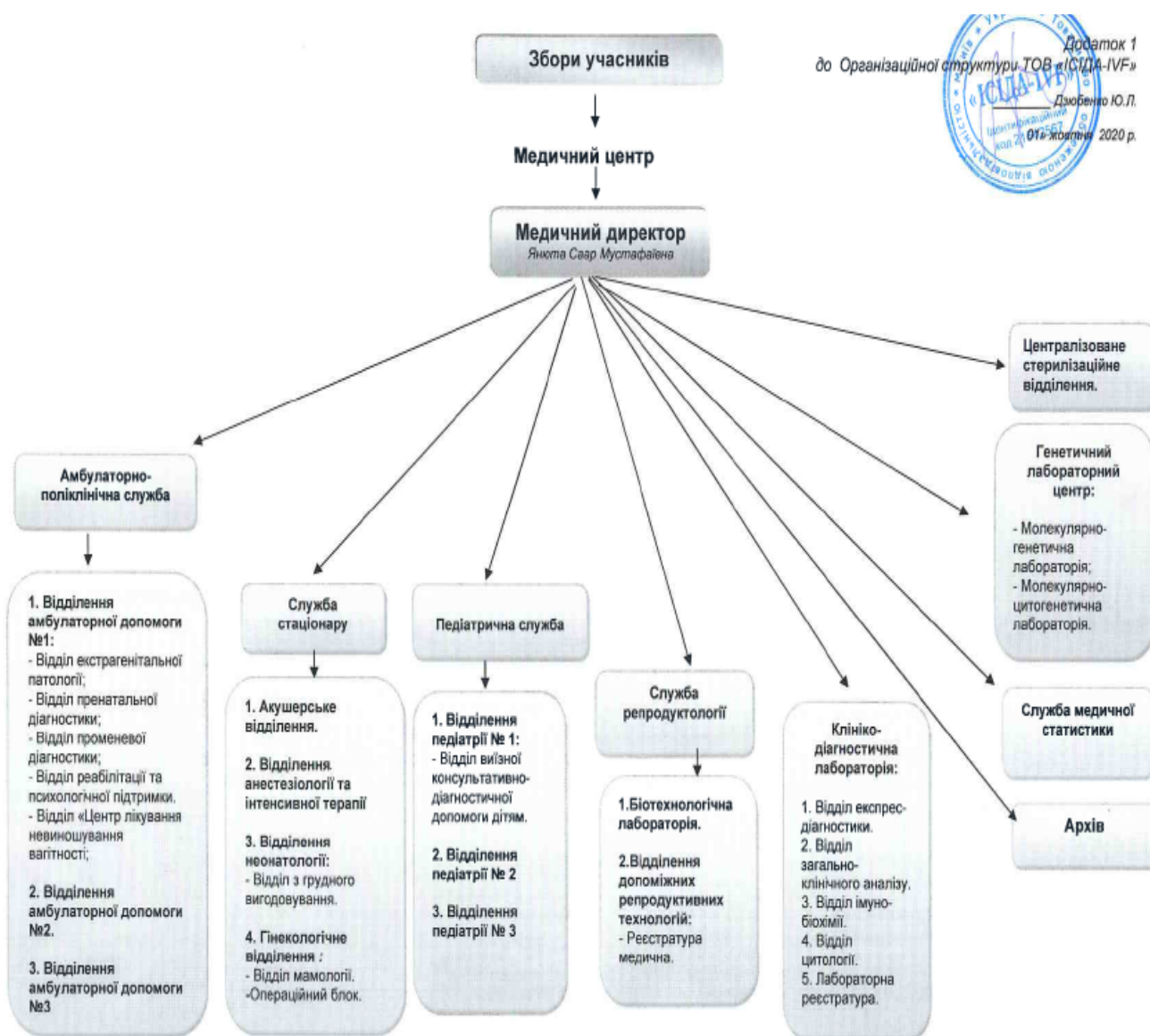


Рисунок – Організаційна структура управління ТОВ «ISIDA-IVF»