

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

***Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту***

галузь знань **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 СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО
ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)»**

Здобувача Гургенідзе Наталії Сергіївни

(підпис)

**Науковий керівник : кандидат економічних наук,
доцент**

_____ **Н.П.Москалюк**
(підпис)

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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

_____ **М.О.Бурмака**
(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти Гургенідзе Наталії Сергіївни

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: «Управління стратегічним розвитком медичного закладу (на
прикладі ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)»**

Тему затверджено наказом ректора Університету "18" грудня 2023 р. № 2278-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».....

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

**Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

(назва, термін подання – до 23.01.24)

**Розділ 2 ДИСПОЗИЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ
«ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».....**

(назва, термін подання - до 27.02.24)

**Розділ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОЇ
ЛАБОРАТОРІЇ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».....**

(назва, термін подання – до 27.03.24)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 30.05.24)

Об'єкт дослідження:	процеси управління стратегічним розвитком медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».
Предмет дослідження:	управлінські механізми стратегічного розвитку медичного закладу.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	вдосконалення управління стратегічним розвитком медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» та обґрунтування альтернативних варіантів її розвитку.

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

У розділі 1 дослідити теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком медичного закладу, а саме, виявити сутнісні основи стратегії розвитку та описати її основні етапи;

- охарактеризувати основні види стратегій розвитку медичного закладу;
- визначити етапи, процеси та інструменти формування стратегії організації.

У розділі 2 розкрити диспозицію стратегічного розвитку медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»;

- проаналізувати сучасні тренди розвитку вітчизняного і міжнародного ринку послуг медичного діагностування;
- охарактеризувати господарсько-економічну діяльність розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»;
- проаналізувати зовнішнє середовище та виявити конкурентне позиціонування медичної лабораторії на ринку.

У розділі 3 обґрунтувати вибір та оцінити стратегічні альтернативи розвитку медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА »;

- оцінити ризики реалізації стратегії розвитку лабораторії та заходи їх мінімізації;
- визначити напрями імплементації соціальної відповідальності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» у корпоративних стратегіях ESG.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Москалюк Н.П.
(прізвище, ініціали)

"27" грудня 2023__ р.

**Завдання одержав
здобувачка**

(підпис)

Гургенідзе Н.С.
(прізвище, ініціали)

"27" грудня 2023__ р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить _112_ сторінок, _12_ таблиць, _33_ рисунки,
Список літератури з _64_ найменувань, _3_ додатки.

Управління стратегічним розвитком медичного закладу (на прикладі ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Предметом дослідження є управлінські механізми стратегічного розвитку медичного закладу.

Мета дослідження полягає у вдосконаленні управління стратегічним розвитком медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» та обґрунтування альтернативних варіантів її розвитку.

Завданнями роботи є:

- дослідження теоретико-методичних основ управління стратегічним розвитком медичного закладу, а саме, виявити сутнісні основи стратегії розвитку та описати її основні етапи;
- характеристика основних видів стратегій розвитку медичного закладу;
- визначення етапів, процесів та інструментів формування стратегії організації;
- диспозиція стратегічного розвитку медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»
- аналіз сучасних трендів розвитку вітчизняного і міжнародного ринку послуг медичного діагностування;
- характеристика господарсько-економічної діяльності розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»;
- аналіз зовнішнього середовища та конкурентного позиціонування медичної лабораторії на ринку;
- обґрунтування вибору та оцінка стратегічних альтернатив розвитку медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА »;

- оцінювання ризиків реалізації стратегії розвитку лабораторії та заходи їх мінімізації;

- імплементація соціальної відповідальності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» у корпоративних стратегіях ESG.

Робоча гіпотеза полягає в передбаченні зростання та розвитку діяльності медичної лабораторії від реалізації обраної альтернативної стратегії.

Інформаційна база дослідження - наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, підручники та посібники, монографії, електронні джерела та Інтернет ресурси, пов'язані з дослідженнями проблематики управління стратегічним розвитком медичних закладів, дослідження МОЗ, ВООЗ, матеріали аналітичних і консалтингових агенцій, первинна інформація про діяльність медичних закладів України, фінансова та управлінська звітність медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо вдосконалення стратегічного розвитку медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА Україна».

Одержані результати можуть бути використані медичною лабораторією ТОВ «ДІАГНОСТИКА Україна» у вдосконаленні управління стратегічного розвитку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи – 2024 р.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»
Навчально-наукового Інституту бізнес-освіти
імені АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана *Гургенідзе Н.С.*
**на тему: «Управління стратегічним розвитком медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)»**

В сучасних глобалізаційних умовах посилюється конкурентна боротьба як на міжнародному на ринку медичних послуг, так і в Україні. Реформування системи охорони здоров'я в Україні висуває нові вимоги перед суб'єктами господарювання щодо надання якісних медичних послуг. В цих умовах медичні заклади для забезпечення успішного ведення бізнесу повинні вміти управляти своїми стратегіями відповідно до турбулентних змін на ринку. Тому, дослідження обраної проблематики магістерської роботи є актуальним.

Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням дослідження і складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Ознайомлення з роботою дає підстави стверджувати, що її зміст в логічній послідовності дозволяє повно розкрити досліджувану тему та запропонувати управлінські рішення щодо стратегії розвитку лабораторії.

В першому розділі автор досліджує теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком медичного закладу, розкриває сутнісну характеристику поняття стратегії, виділяє основні етапи її розвитку, систематизує види стратегій розвитку медичного закладу та ґрунтовно оцінює етапи, процеси, інструменти формування стратегії організації.

Магістерська робота написана на практичних матеріалах медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ». Проведений аналіз дозволив авторові зробити ряд самостійних розрахунків: визначити диспозицію стратегічного розвитку медичного закладу, проаналізувати світовий та вітчизняний досвід розвитку ринку послуг медичного діагностування та виявити сучасні тренди його розвитку, охарактеризувати господарсько-економічну діяльність медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», проаналізувати конкурентне середовище, виявити сильні та слабкі сторони діяльності лабораторії за допомогою проведеного SWOT-аналізу, визначити конкурентне позиціонування на ринку в Україні і побудувати матрицю конкурентоспроможності, розкрити організаційну структуру. До позитивних сторін роботи слід віднести ґрунтовне дослідження основних складових ресурсного забезпечення діяльності лабораторії, виявлення основних ризиків реалізації стратегії.

Практична цінність висновків і рекомендацій полягає в обґрунтуванні двох альтернативних варіантів вибору стратегічного розвитку в медичному закладі, а саме шляхом реалізації стратегії виходу на регіональні ринки. Автором обґрунтовано управлінські рішення щодо вибору напрямів стратегічного розвитку та оцінці ефективності його альтернативних варіантів. Також визначені напрями соціальної відповідальності медичної лабораторії можуть бути рекомендовані для імплементації у корпоративних стратегіях ESG.

Інформаційне забезпечення проведеного аналізу є достовірним та глибоким. Проведені розрахунки корелюються з фактичними даними діяльності медичного закладу досліджуваної сфери.

В роботі широко застосовується статистична та первинна документація, яка відображає комплексну діяльність розвитку лабораторії. Робота містить велику кількість таблиць, рисунків, діаграм.

Суттєвих зауважень робота не містить. Проте, можна порекомендувати авторові розширити впровадження у стратегію напрямку сталості розвитку.

В цілому, зміст магістерської роботи свідчить про те, що автор має достатні знання та практичні навички, вміє робити необхідні розрахунки та приймати управлінські рішення, спрямовані на формування системи управління змінами в медичному закладі.

Кваліфікаційна магістерська робота в повному обсязі розкриває тему дослідження на високому рівні, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед ЕКА.

Науковий керівник
к.е.н., доцент кафедри
міжнародної економіки

Москалюк Н.П.

10 червня 2024

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
КНЕУ освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Гургенідзе Наталії Сергіївни на тему:

«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)»

Глобалізаційні виклики сьогодення на ринку медичних послуг ставлять нові задачі перед медичними закладами. В Україні продовжується процес реформування системи охорони здоров'я, який також визначає нові контури розвитку медичної галузі. Зростання кількості приватних медичних закладів посилює між ними конкурентну боротьбу на ринку. Тому вибір ефективної стратегії розвитку для медичних закладів є важливим питанням в сучасних умовах, потребує дослідження. Цим обумовлюється актуальність досліджуваної теми магістерської роботи.

Автором проведено системне дослідження як теоретико-методичних основ формування стратегії розвитку медичного закладу, так і прикладних аспектів управління стратегічним розвитком медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», який спеціалізується в наданні медичних послуг діагностування. В роботі визначено диспозицію стратегічного розвитку медичного закладу, проведено комплексну діагностику його діяльності, охарактеризовано ресурсний потенціал, здійснено SWOT-аналіз і визначено сильні і слабкі сторони діяльності та проаналізовано організацію управління.

Практична значимість роботи полягає у можливості застосування розробленої та альтернативно оціненої стратегії розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», з метою його зростання та посилення стійкості в позиціонуванні на ринку медичних лабораторних послуг.

До наукової новизни слід віднести проведений систематизований аналіз господарсько-економічної діяльності медичного закладу, оцінка ресурсного потенціалу, визначення конкурентної диспозиції на ринку. Автором ґрунтовно

оцінено сучасний стан розвитку глобального ринку діагностування, виявлено закономірності та тренди розвитку вітчизняного та міжнародного ринку медичних послуг з діагностування.

Висновки і рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» для подальшого впровадження розробленої резильєнтної стратегії в розвиток медичного закладу.

Суттєвих недоліків робота не містить. Аналіз даних є глибоким, достовірним та корелюється із фактичними даними діяльності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

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

Рецензент
Директор виконавчий


(підпис)


(ініціали, прізвище)

ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

«10» 06 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	8
1.1. Сутнісні основи стратегії розвитку та її етапи	8
1.2. Основні види стратегій розвитку медичного закладу	Ошибка! Закладка не определена.5
1.3. Етапи, процеси, інструменти формування стратегії організації	Ошибка! Закладка не определена.19
РОЗДІЛ 2. ДИСПОЗИЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	Ошибка! Закладка не определена.26
2.1. Сучасні тренди розвитку вітчизняного і міжнародного ринку послуг медичного діагностування	Ошибка! Закладка не определена.26
2.2. Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».....	33
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного позиціонування медичної лабораторії на ринку	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	Ошибка! Закладка не определена.4
3.1. Вибір стратегічних альтернатив розвитку медичного закладу .	Ошибка! Закладка не определена.4
3.2. Фінансово-економічне обґрунтування стратегічного розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	Ошибка! Закладка не определена.
3.3. Оцінювання ризиків реалізації стратегії розвитку лабораторії та заходи їх мінімізації.....	83
3.4. Імплементация соціальної відповідальності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» у корпоративних стратегіях ESG.....	87
ВИСНОВКИ	Ошибка! Закладка не определена.92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.95
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.102

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкий розвиток медичного сектора в глобальному просторі демонструє високі показники активності та формує нові ціннісно-орієнтовані моделі управління. Розвинуті країни та країни, що формують ринки під впливом глобалізаційних процесів потребують реформування. Інноваційні прориви в науково-дослідних роботах ставлять перед глобальним медичним бізнесом нові задачі та формують потреби у запровадженні інноваційних стратегій розвитку системи охорони здоров'я. Великі транснаціональні фармацевтичні компанії активно впроваджують у бізнес-діяльність новітні технології виробництва ліків та медичних реагентів для проведення якісного медичного дослідження. Сектор діагностування долучається до використання інноваційних технологій і переходить на сучасні новітні практики медичних досліджень на генному рівні.

Медичні лабораторії, які зіткнулись в останні п'ять років із глобальною проблемою COVID-19 продемонстрували здатність реагувати на сучасні глобальні виклики в медичній сфері. Продовження кризових явищ на світових ринках, викликане нестабільністю світової економіки та воєнними діями в європейському регіоні на території України висувають нові цільові орієнтири покращення добробуту населення, підвищення якості життя громадян, боротьбу із захворюваннями та пандеміями, виявлення захворювання на ранніх стадіях.

Реформування системи охорони здоров'я в Україні реалізовується протягом останніх років і охоплює всі сектори медичної галузі. В основу медичних реформ покладено національну стратегію розвитку системи охорони здоров'я до 2030 років, яка ставить перед медичною галуззю України нові завдання. Поступово в Україні оновлюються всі сектори медицини, з'являються нові форми господарювання, збільшується кількість приватних медичних закладів та діагностичних лабораторій.

Збільшення пропозиції на ринку діагностування посилює конкурентну боротьбу серед медичних лабораторій, які працюють на цьому ринку. Одночасно, сучасні інноваційні розробки глобального діагностування

впроваджуються в сектор медицини не тільки розвинутих країн, а й в країни, що розвиваються. Фінансовий капітал розвинутих країн вливається інвестиціями в національні економіки країн, що формують ринки. Відбуваються процеси злиття і поглинання в медичній сфері. Це дозволяє оптимізувати витрати медичних компаній, спрямовувати їх на впровадження інноваційних технологій.

Поряд з цим, залишається потреба у доступності до медичних послуг населення. Тому частку витрат бере на себе держава, страховий бізнес, що приводить до появи нових форм державно-приватного партнерства.

Для раціонального використання фінансових ресурсів держави та комунальних некомерційних медичних підприємств в Україні вагомим фактором є проведення профілактики захворювань, виявлення хвороб на ранніх стадіях захворювання. Це зменшить подальші витрати держави та територіальних громад на лікування. В цих умовах важливу роль відіграють медичні послуги з діагностування хвороб, які проводять медичні центри та лабораторії. З огляду на це, діяльність медичних закладів, які займаються діагностуванням набуває актуальності, потребує покращення управління стратегічним розвитком та формування нових інноваційних бізнес портфелів медичних аналізів.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики формування стратегічних напрямів розвитку закладів сфери охорони здоров'я сьогодні займаються науково-дослідні організації, консалтингові фірми, які працюють в Україні і на міжнародних ринках. Провідні науковці та школи менеджменту долучаються до пошуку теоретичних та практичних аспектів розвитку медичних закладів. Дану проблематику досліджували відомі вітчизняні та зарубіжні автори, серед яких можна виділити: І. Ансофф, М. Томпсон, М. Портер, Моборн Рене, Чан Ким В., Д. Шендел, К Хаттен, Мінцберг, Остервальд А., Чандлер, Люльов, В.Д. Нємцов, О. М. Сумець, Н. Г. Клівець та багато інших. Однак проблема вибору ефективних стратегій розвитку медичних лабораторій продовжує бути цікавою для дослідників і є актуальною для пошуку конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

При написанні кваліфікаційної магістерської роботи важливим є визначення предмету, мети та об'єкту дослідження.

Основною *метою* дослідження є вдосконалення управління стратегічним розвитком медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» та обґрунтування альтернативних варіантів її розвитку.

Поставлена мета потребує вирішення наступних *завдань*:

- дослідження теоретико-методичних основ управління стратегічним розвитком медичного закладу, а саме, виявити сутнісні основи стратегії розвитку та описати її основні етапи;

- характеристика основних видів стратегій розвитку медичного закладу;

- визначення етапів, процесів та інструментів формування стратегії організації;

- диспозиція стратегічного розвитку медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

- аналіз сучасних трендів розвитку вітчизняного і міжнародного ринку послуг медичного діагностування;

- характеристика господарсько-економічної діяльності розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»;

- аналіз зовнішнього середовища та конкурентного позиціонування медичної лабораторії на ринку;

- обґрунтування вибору та оцінка стратегічних альтернатив розвитку медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА »;

- оцінювання ризиків реалізації стратегії розвитку лабораторії та заходи їх мінімізації;

- імплементація соціальної відповідальності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» у корпоративних стратегіях ESG.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління стратегічним розвитком медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Предметом дослідження є управлінські механізми стратегічного розвитку медичного закладу.

При написанні роботи використовувались *методи* дослідження: поєднання логічного та історичного, аналізу та синтезу, узагальнень, системного підходу, компаративного аналізу, групування та класифікації, статистичного аналізу, експертної оцінки.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, підручники та посібники, монографії, електронні джерела та Інтернет ресурси, пов'язані з дослідженнями проблематики управління стратегічним розвитком медичних закладів, дослідження МОЗ, ВООЗ, матеріали аналітичних і консалтингових агенцій, первинна інформація про діяльність медичних закладів України, фінансова та управлінська звітність медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Структура роботи обумовлена метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 112 друкованих сторінок, основний зміст викладений на 94 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1.Сутнісні основи стратегії розвитку медичного закладу

Проведення реформування сфери хорони здоров'я в Україні покликане забезпечити доступ населення до сучасних медичних послуг, покращити рівень життя громадян та закласти основи ринкового господарювання суб'єктам, які працюють на ринку цієї галузі. Успішність започаткованих медичних реформ залежить від багатьох факторів, які впливають на різних рівнях реформування. До таких факторів слід віднести розроблену національну стратегію охорони здоров'я в Україні, створення нових державних інституцій, здатних реалізовувати проведення реформи, формування єдиних підходів до всіх медичних організацій, клінік, установ та інших суб'єктів ринкової економіки із зрозумілими та прийнятними правилами ведення діяльності.

В умовах децентралізації державного управління важливу роль у забезпеченні реалізації національної стратегії розвитку системи охорони здоров'я в Україні відіграють місцеві та територіальні громади. Це дозволяє узгоджувати національні та регіональні інтереси сфери охорони здоров'я. Виникають нові зв'язки в медичній сфері на національному та регіональному рівнях.

Трансформація медичної сфери проявляється у зміні форми власника на регіональному рівні та ставить нові цільові орієнтири розвитку медичної галузі. Медичні заклади в регіонах трансформувались в комунальні некомерційні підприємства, управління якими належить громаді. Поряд з цим, виникають нові суб'єкти господарювання в регіонах – це приватні медичні заклади. З'являється елемент конкуренції в ринковому середовищі.

Кількість приватних медичних закладів в останні роки почала зростати, що є свідченням появи нового формату гравців на ринку медичних послуг.

Приватний сектор медицини в Україні не обмежується лише появою спеціалізованих медичних центрів та клінік, діяльність яких спрямована на задоволення потреб громадян в отриманні якісних медичних послуг.

Комунальні некомерційні підприємства не завжди можуть швидко задовольнити попит в отриманні медичних послуг населення. Цю функцію беруть на себе нові інновативні медичні центри із сучасним технологічним обладнанням, кваліфікованим персоналом.

Реалізація соціальної місії, спрямованої на забезпечення гідного здоров'я громадянам країни в ринкових умовах вимагає ефективного господарювання як з боку комунальних некомерційних підприємств, так із з боку приватного медичного бізнесу. В цих умовах перед господарюючими суб'єктами постає питання далекоглядного бачення розвитку медичних закладів, інакше кажучи, формування стратегії свого розвитку.

Визначимо сутнісні основи категорії стратегія та етапи її розвитку. Еволюція розвитку категорії стратегії описана проходженням ряду основних етапів, представлених на Рис. 1.1.

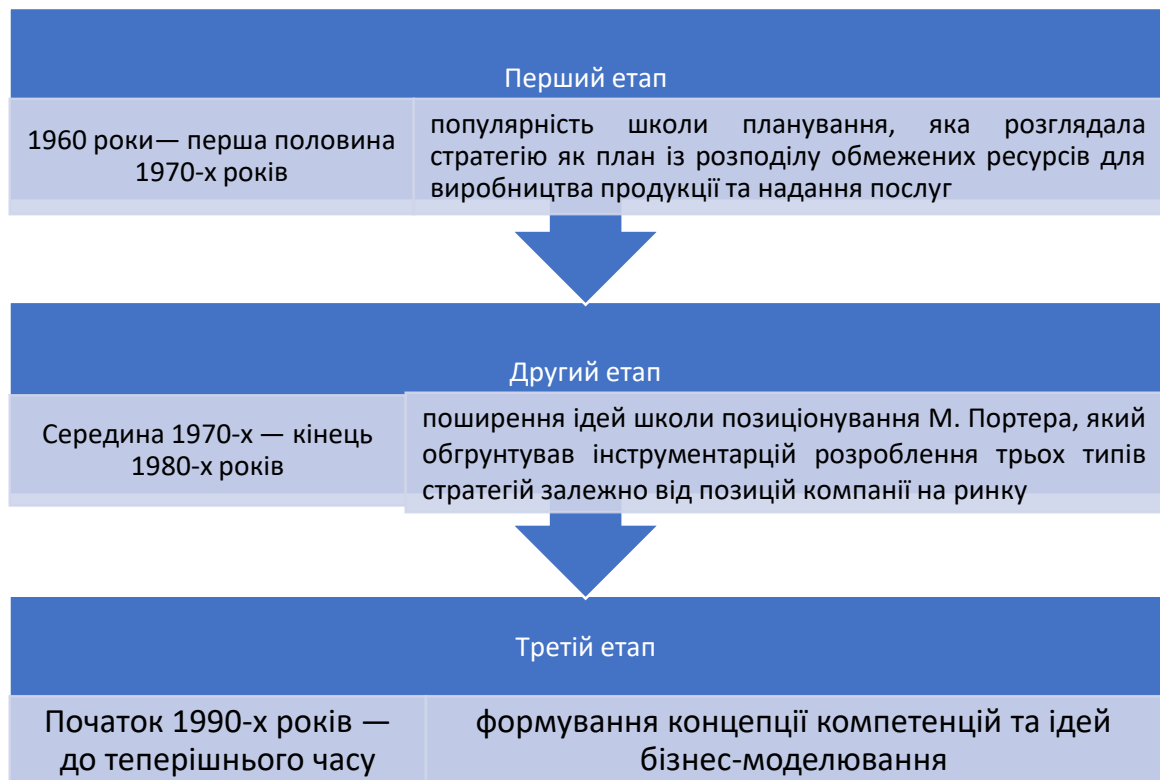


Рисунок 1.1 – Еволюція розвитку категорії стратегія
Джерело: побудовано автором за матеріалами [18]

Яв видно із Рисунку стратегія як категорія пройшла три основні етапи свого становлення. Перший етап характеризував школу планування, як інструмент використання обмежених ресурсів у діяльності. Другий етап описував позиціонування стратегій залежно від стану компанії на ринку. Третій етап був пов'язаний із формуванням концепції компетентнісного підходу та формування бізнес-моделей.

Сучасний етап стратегічного розвитку організації, підприємства зосереджує увагу на ціннісно-орієнтованому управлінні. Пояснюється це зміною глобальної парадигми розвитку суспільства, забезпечення глобальних цілей сталого розвитку. В умовах посилення конкурентної боротьби на ринку традиційні підходи щодо сутності стратегії як ключового інструменту розвитку організації переходять в іншу площину керування цими процесами.

Стрімкий розвиток інновацій, впровадження діджитал-технологій в діяльність медичних організацій формує потреби у створенні нового типу управлінських підходів здатних вивести організації на лідерські позиції.

Трактування ідей формування стратегій ціннісно-орієнтованого лідерства належать науковцям У. Чан Кіму, Рене Моборну [29]. Вони запропонували термін «блакитний океан», в якому працюють компанії, які вирізняються своєю стратегією розвитку і відповідно досягають успіхів та обіймають лідерські позиції у бурхливому зовнішньому середовищі. Компанії поділяються на дві групи.

Перша група включає компанії із традиційною конкуренцією на ринку. Вони здійснюють свою діяльність в «багряному океані», жорстко конкуруючи із іншими компаніями даної бізнес-діяльності. Врешті-решт, ринок під впливом попиту та пропозиції багатьох конкурентів приходить до стану рівноваги, формує рівноважну ціну і призводить до падіння валових доходів компаній.

Друга група компаній працює на нових ринках «блакитного океану», занурюючись в нові ринкові ніші. Внаслідок таких стратегій компанії доволі довго утримують лідируючі позиції в ринковому середовищі, аж поки простір не заповниться новими суб'єктами господарювання.

Отже, в своєму розвитку категорія стратегія пройшла ряд етапів, які враховували зміни в розвитку зовнішнього середовища та місця компанії в ньому.

Категорію стратегія потягом етапів свого розвитку досліджували різні науковці, серед яких можна виділити наступних: І. Ансофф, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, М. Портер, У. Чан Кім, Рене Моборн, А. Чандлер. Всі вони концентрували увагу на різних сторонах цього терміну з точки зору поведінкових особливостей організації, досягнення успіху в розвитку протягом певного періоду часу, комплексу використаних інструментів для здійснення діяльності, бізнес-моделі розвитку компанії, комплексу управлінських рішень, які дають можливість витримувати конкурентну боротьбу в ринковому середовищі, наявності конкурентних переваг, що формують переваги серед конкурентів на ринку, управлінські дії персоналу компанії, спрямовані на її розвиток [29, 51, 58].

Науковці Д. Шенден та К. Хаттен у визначенні стратегії роблять наголос на використанні ресурсів для реалізації цілей розвитку організації у взаємодії з оточуючим середовищем [58].

Отже, загалом можна зробити узагальнення, що категорія стратегія включає цілий набір управлінських інструментів компанії, здатних утримувати її позиції в ринковому конкурентному середовищі та спрямовувати розвиток в довгостроковій перспективі.

Враховуючи значення формування стратегії різними суб'єктами, виділяють чотири рівні її розробки, що відображено на Рис.1.2. Як видно з рисунку 1.2 стратегії для медичної сфери можуть бути розроблені на всіх чотирьох рівнях діяльності організації, починаючи від корпоративного рівня, який в цілому узагальнює стратегію розвитку приватного медичного закладу або комунального некомерційного підприємства медичної сфери до стратегії змін на лінійному рівні, який передбачає розвиток окремих структурних підрозділів медичного закладу.

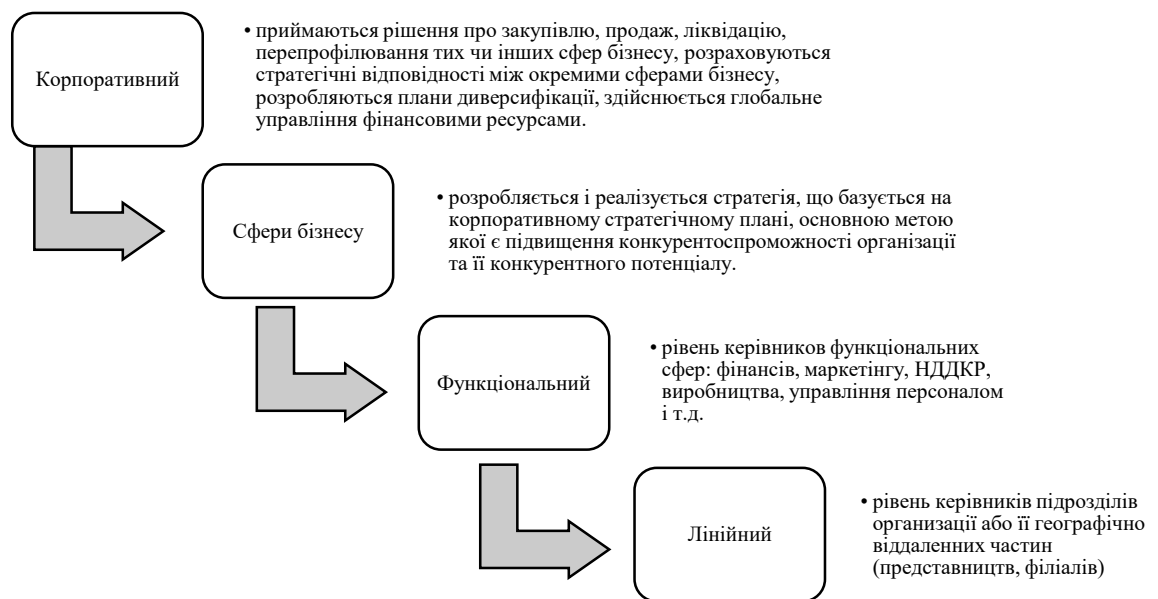


Рисунок 1.2 – Види рівнів розробки стратегії медичного закладу [21]

Розуміння необхідності розробки стратегії розвитку для різних рівнів дає формування оперативного та стратегічного управління. Часто ці категорії визначають як ідентичні. Проте, існує рід відмінностей, які за різними критеріями виділяють особливості розробки оперативного та стратегічного управління організації.

На думку Баркової К. можна виділити п'ять основних критерії, які покладено в основу відмінностей між оперативним та стратегічним управлінням. До них слід віднести наступні:

- Основне призначення організації;
- Спосіб досягнення цілей;
- Важливість фактору часу;
- Роль персоналу ;
- Критерії ефективності.

Проведемо компаративний аналіз оперативного та стратегічного управління відповідно до визначених критерії, які характеризують сутнісні основи управління, що відображено на Рис.1.3.

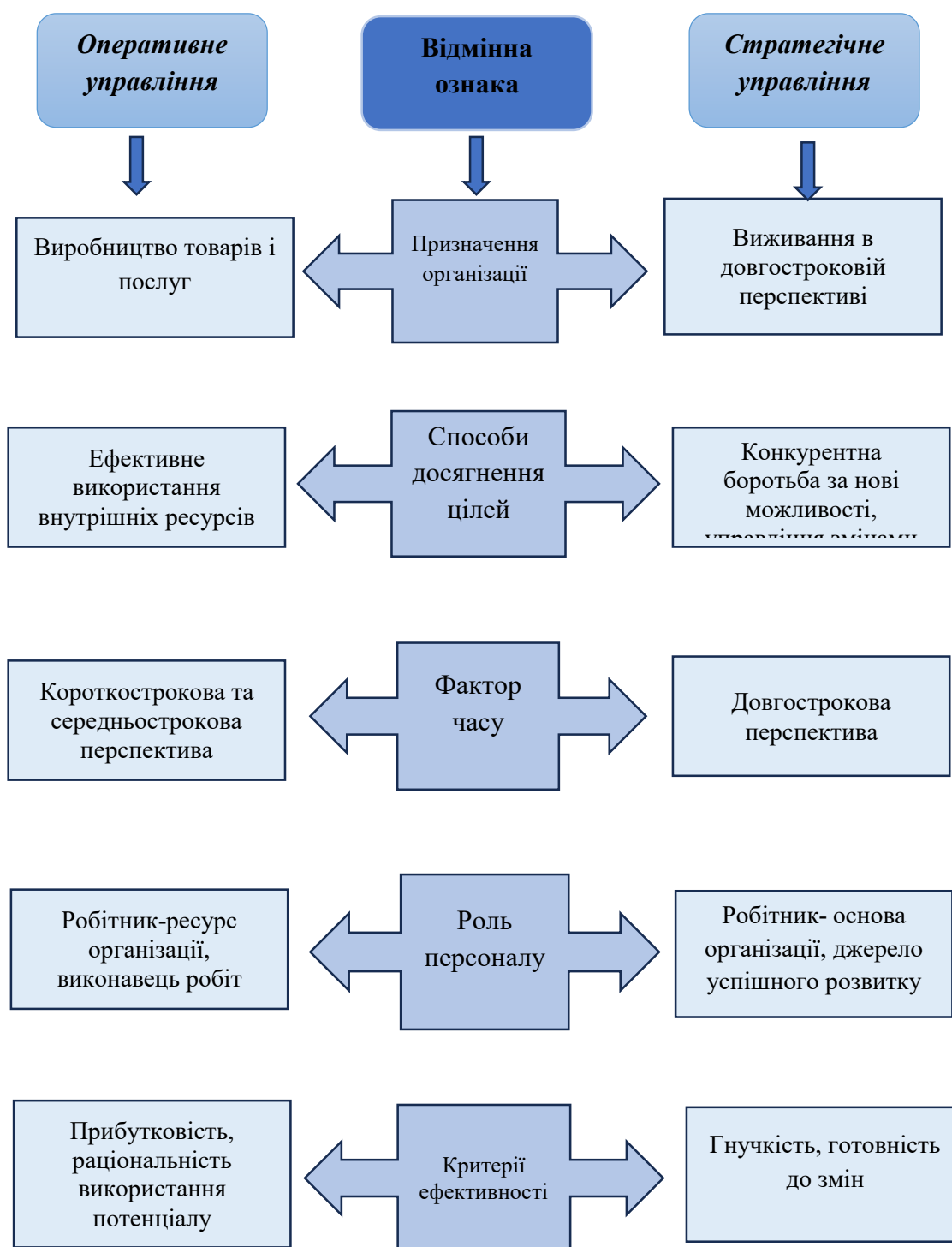


Рисунок 1.3 – Порівняльні характеристики оперативного та стратегічного управління

Джерело: Складено автором за матеріалами [16]

Як видно з компаративного аналізу між оперативним та стратегічним управлінням існують суттєві різниці. Зупинимось детальніше на них.

Оперативне управління дає можливість контролювати виробництво товарів та надання послуг, щоб вчасно реагувати на погіршення стану. На відміну від цього стратегічне управління допускає можливість появи проблем в короткостроковому періоді, але фокусується на проблемі виживання організації в довгостроковій перспективі. За способами досягнення цілей також існують відмінності. Якщо оперативне управління реагує на ефективне використання ресурсів, стратегічне ж управління визначає можливості вибороти конкурентні позиції на ринку та адаптувати організацію до змін. За фактором часу управління оперативне спрямовано на коротко та середньостроковий термін, а стратегія вже охоплює далекоглядні перспективи в довгостроковому періоді.

За останні роки в організації процесів управління суттєво змінились і підходи щодо ролі персоналу, який забезпечує розвиток організації. Так, з точки зору оперативного менеджменту персонал виконує роль виконавця робіт, розглядається як ресурс організації. Стратегічний менеджмент визначає персонал як джерело майбутнього успішного зростання та добробуту організації.

І останній критерій ефективності в оперативному управлінні має справу із фінансовими показниками прибутковості, рентабельності організації. Стратегічне управління визначає ефективність як здатність організації протистояти викликам та змінам ринкового середовища.

Таким чином, стратегія розвитку є багатофункціональною категорією, що розкриває різні сторони діяльності організації, які підпорядковуються досягненню довгостроковим цілям та можливості адаптуватись в змінному середовищі. В своєму розвитку стратегія пройшла ряд етапів. Існують відмінності між застосуванням оперативного та стратегічного управління.

1.2. Основні види стратегій розвитку медичного закладу

Успішність розвитку організації залежить від обрання стратегії. Сучасні виклики та збурення, які постійно виникають в ринковому середовищі спонукають організації реагувати відповідними управлінськими діями. Важливим в управлінні стратегічним розвитком є враховувати різнопланові фактори впливу та визначати основні детермінанти розвитку.

Розбудова ринкової компоненти у сфері охорони здоров'я потребує впровадження сучасних інструментів стратегічного розвитку для нових суб'єктів господарювання, які з'являються на ринку. Кількість приватних медичних закладів в ринковому середовищі починає зростати швидше ніж передбачалось планом заходів реформування медичного сектору в Україні. Наукові здобутки стратегічного менеджменту дозволяють керівництву медичних закладів, топ-менеджерам обрати найбільш ефективні стратегії, щоб реалізовувати поступ інноваційного розвитку організації, виходити на нові ринки та зростати на них, започатковувати основи лідерства на ринку, виборюючи частку на ньому через свої конкурентні переваги. Збільшення кількості медичних закладів на ринку медичних послуг призвело до зростання конкурентної боротьби між ними. І саме в таких умовах важливим є обрати найуспішнішу стратегію розвитку, яка б вирізнялась своїми характеристиками від наявних конкурентів. Крім того, розвиток медичного бізнесу в Україні повинен враховувати сучасні надбання та здобутки, які використовують медичний сектор на глобальному ринку. Сучасні тренди розвитку глобальної медичної сфери, конкурентні стратегії великих медичних та фармакологічних транснаціональних корпорацій демонструють успішний досвід стратегічного управління, який необхідно враховувати національним медичним закладам сфери охорони здоров'я.

Особливо актуальним постало питання вибору стратегій розвитку медичних закладів в умовах воєнного стану в Україні. Медичний сектор повинен обрати адекватні до сучасних викликів стратегії свого розвитку, щоб утриматись

на ринку в цей складний час та закласти основи поступового повоєнного відновлення.

Виходом із цього складного стану можуть стати стратегії резильєнтності. Резильєнтність трактується як динамічний процес, що дає можливість повернутись до попередньої форми існування тобто до відновлення. Вона проявляється на національному, корпоративному та особистісному рівні. Основною ознакою резильєнтних стратегій є можливість адаптуватися організації до складних викликів, завчасно передбачити можливі загрози та мінімізувати ризики.

Існують різні підходи до формування резильєнтності. Частина науковців визначає резильєнтну стратегію як можливість в майбутньому подолати кризові явища, труднощі, які стоять перед організацією [27]. Інша частина науковців, таких як Федорчук В. М., Комарніцька Л. М., Сторожук Н. Р., Пирожков, С. І., Божок, Є. В., Хамітов, Н. В. трактують резильєнтність як динамічний процес, коли організація адаптується в умовах вже існуючих кризових викликів [42]. Саме вона загартовує компанії, організації, формує контури нового бачення подальшого їх розвитку.

Спираючись на аналіз наукових праць дослідників стратегічного менеджменту можна виділити в згрупованому вигляді стратегії базові, що залежать від життєвого циклу діяльності організації, в якому вона перебуває. Тобто, стратегії зростання, стабілізації, виходу з ринку або згорання (Див. Рис 1.4.).

Ряд авторів таких, як Гуткевич С.О., Дорофєєв В.Д., Рульєв В.А. розглядають стратегію з позицій виробничих витрат, поточної спрямованості на цільові орієнтири, тобто за функціями – стратегії функціонування, а також за динамікою процесів – стратегії розвитку, які включають зростання, обмежене зростання та комбінування [43].

З маркетингових позицій стану на ринку слід виділити стратегії позиціонування, ринкової ніші, конкурентні стратегії. Тут головною ознакою є частка на ринку, орієнтація на наявність власних конкурентних переваг та

унікальності організації. Ці стратегії можуть використовуватись як на етапі виходу на ринок, стрибку у «блакитний океан», так і для зрілих організацій, які вже напрацювали досвід, мають вагомий потенціал, який вирізняє за певними ознаками діяльність організації серед інших компаній на ринку.

За критерієм швидкості та якості розвитку компанії, організації виділяють три основні види стратегії – активні, реактивні, проактивні. Активні стратегії спрямовані на випередження стану на ринку порівняно із конкурентами. Тому арсенал їх засобів реалізації базується на повноцінному використанні функціональних елементів: виробничого, управлінського, маркетингового, інноваційного потенціалу. Це наступальні стратегії.

Реактивні стратегії в основу діяльності компанії, організації беруть вже наявні на ринку інструменти інших компаній. Тобто компанії не вкладають інвестиції у власні розробки, інновації, науково-дослідницькі процеси, а запозичують, копіюють у інших компаній. Звичайно, перевагою використання цих стратегій є досвід інших компаній та мінімізація власних витрат на забезпечення процесу життєдіяльності компанії.

І нарешті, проактивні стратегії спрямовані на випереджувальні дії на ринку. Зазвичай, ці стратегії обирають інновативні компанії, які тільки виходять з новим товаром або послугою на ринок, створення стартапів, які спираються на впровадження креативних ідей та розробок.

За масштабом розробки	• Загальна (генеральна) • Допоміжна (підтримуюча)
За ієрархією в системі управління	• Корпоративна • Операційна • Ділова • Функціональна
За функціональним критерієм	• Маркетингова • Виробнича • Фінансова • Організаційна • Соціальна
За видами ресурсів, управління якими здійснюється	• Трудові ресурси • Основних фондів • Матеріально-технічної бази • Власного та позикового капіталу
За стадіями життєвого циклу	• Зростання • Утримання • Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	• Лідера • Претендента • Послідовника • Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	• Мінімальних затрат • Диференціації • Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	• Вузької спеціалізації • Диверсифікації
За напрямом розвитку	• Інтенсивного росту • Інтегрального росту • Диверсифікованого росту

Рисунок 1.4 - Класифікація видів стратегій компаній та організацій [34]

Таким чином, в сучасних умовах існує комплекс стратегій, які можуть обрати компанії, організації відповідно до стану свого розвитку, цільових орієнтирів, позиціонування на ринку, наявності та використання ресурсів та потенціалу. Актуальності набувають в умовах війни резильєнтні стратегії, які

спрямовані на формування можливостей протидіяти загрозам, адаптувати медичні організації до викликів сьогодення та надавати можливість до повернення раніше існуючих позицій на ринку та забезпечують процес відновлення організації.

1.3. Етапи, процеси, інструменти формування стратегії медичного закладу

Розробка та формування стратегії розвитку організації є складним організаційним процесом, який потребує знань та управлінських навичок менеджерів організації. Медичні організації та заклади в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я є повноцінними суб'єктами господарювання. І тому, як ринкові суб'єкти господарювання потребують використання методолгічного арсеналу інструментів, заходів, планів, програм, які можуть забезпечити успішний та ефективний їх розвиток.

В основі послідовного проходження етапів планування лежить композиціонування базових елементів, що мають бути присутніми в стратегії розвитку медичного закладу. Схема зв'язків між цими невід'ємними складовими стратегії наведена на Рис. 1.5.

Зображені на Рис основні композиційні елементи прописуються в стратегічному плані. Визначимо концептуальні основи понять стратегія та стратегічний план. Ці дві категорії на перший погляд є ідентичними, оскільки підпорядковані одній цілі – успішному розвитку медичного закладу. Проте, вони різняться з-поміж один одного.

Стратегія організації, як було розглянуто в попередньому розділі, передбачає комплекс дій, спрямованих на довгострокову перспективу, закладає основи загального бачення, місії розвитку організації.

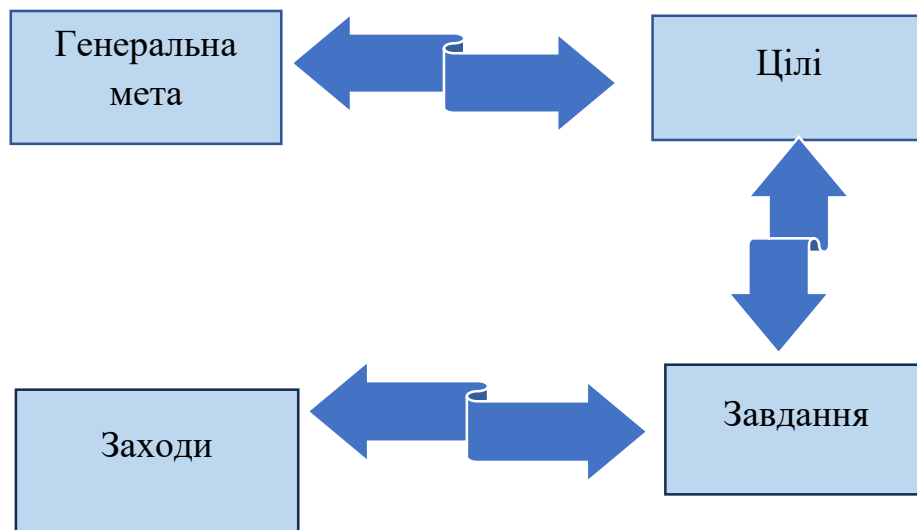


Рисунок 1.5 – Композиціонування основних елементів стратегії

Джерело: складено автором за матеріалами [17].

Стратегічний план же на відміну від стратегії є складовою самого процесу розробки стратегії, виступає методичним інструментом, в якому фіксуються чіткі параметри прийняття послідовних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення формування стратегії підприємства. Іншими словами, стратегічний план це чек-лист розробки стратегії.

Стратегічні плани поділяються на чотири види: інтервальні, ресурсні, процесні, операційні.

- інтервальний план спрямовується на довгострокову перспективу розвитку і може бути представлено у вигляді проектів, програм або планів;
- ресурсний план оцінює можливості організації та її ресурсний потенціал, який необхідний, щоб відбувався динамічний розвиток;
- з метою оптимізації діючої організаційно-управлінської структури розробляють *процесний план* організації;
- для підтримки поточної діяльності організації використовується *операційний план*, в якому відображається управління всіма складовими виробничої діяльності організації, використовуються різноманітні інструменти для узгодження операційних процесів.

Отже, формування стратегії може здійснюватися за допомогою розробки стратегічних планів.

В сучасних умовах Україна рухається в напрямку до Європейської інтеграції. І тому важливим є дотримання основних вимог формування процесу стратегічного планування, рекомендованих до використання країнами Європейського Союзу. Слід відмітити, що впродовж останніх років бізнес-сектор, який працює на європейських ринках вже перейшов на стандарти стратегічного планування ЄС. У зв'язку з цим варто зупинитись на етапах та інструментах стратегічного планування, рекомендованих експертами Європейського Союзу.

Аналіз формування стратегічного управління та розробки стратегічного планування розглянемо у вигляді моделей, які відображатимуть послідовність проходження основних складових.

Зосередимо увагу на головних етапах стратегічного управління медичним закладом, що відображено на Рис. 1.6.



Рисунок 1. 6 – Головні етапи стратегічного управління медичним закладом

Джерело: побудовано автором за матеріалами [20]

Процес стратегічного управління підприємством, компанією чи організацією є уніфікованим, а отже може використовуватись різними типами організацій, зокрема медичними закладами.

На першому етапі формується місія медичного закладу, його візія, бачення для чого існує заклад, на що він орієнтуватиме свою діяльність.

Місія формується топ менеджментом та вищим керівництвом медичного закладу. Вона повинна узгоджуватись із основними стратегіями соціально-економічного розвитку країни, відповідати особливостям розвитку галузі та регіону. Місія повинна заохотити споживачу віддати свою перевагу у купівлі товару або отриманні послуги саме цього медичного закладу.

Наступним етапом є формування цілей організації, медичного закладу.

На відміну від місії цілі мають бути вже більш конкретними, чітко сформованими та кількісно узгоджені в часі. Тобто, коли медичний заклад збільшить обсяги послуг, продукції, яку частку обійматиме на ринку, до якого періоду реалізує виконання стратегії.

Над розробкою цілей працюють керівники медичного закладу та його топ-менеджери. В кінцевому рахунку цілі оголошуються всім працівникам для розуміння процесу виконання та осмислення їх функціональних обов'язків забезпечення процесу виконання.

Наступним етапом є проведення аналізу діяльності медичного закладу. Аналіз проводиться за двома напрямками: внутрішній та зовнішній.

Під час внутрішнього аналізу використовують універсальний інструментарій— матрицю SWOT-аналізу, матрицю конфронтації, опитування, чек-листи операційних процесів діяльності медичного закладу, діаграма Ішикави (Риб'яча кістка) та інші. Аналіз зовнішнього середовища спрямовано на оцінку стану медичного закладу на ринку, його позиціонування та виділення конкурентних переваг. Для цього також використовують матрицю SWOT-аналізу, матрицю конфронтації, матрицю п'яти сил за Портером, які дозволяють виявити конкурентну диспозицію медичного закладу серед конкурентів на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища в сучасних умовах є особливо важливим, оскільки будь-яке підприємство або медичний заклад функціонують у зовнішньому бізнес-середовищі, постійно контактуючи із зовнішніми стейкхолдерами. Тому від цього аналізу залежить, як організація зможе протистояти викликам та турбулентності бізнес-діяльності ринку, наскільки вона має перспективні можливості розвитку, які загрози попереду можуть вплинути на реалізацію довгострокової стратегії, який потенціал підпадає під зовнішні ризики, якою буде поведінка організації в бурхливому ринковому океані бізнес діяльності. Загалом, це оцінка перспектив існування та виживання на ринку.

Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку медичного закладу є наступним етапом стратегічного управління. На цьому етапі медичний заклад розробляє декілька альтернативних сценаріїв свого подальшого розвитку. Фінансово-економічні розрахунки дозволяють визначити показники результативності та обґрунтувати найефективніший варіант розвитку. Тому наступним етапом є вибір серед альтернативних сценаріїв розвитку медичного закладу та реалізації її стратегії.

І завершує процес стратегічного управління медичного закладу етап реалізації обраної стратегії розвитку організації. Це етап включає два управлінські процеси – контроль виконання та оцінка виконання стратегії. Не дивлячись на те, що ці етапи є прикінцевими у загальному процесі стратегічного управління, їх роль є важливою. Тому, що контроль виконання дозволяє своєчасно виявити відхилення від траєкторії розвитку організації. Це дає можливість внести коригування в розроблені стратегічні плани. Загальна оцінка реалізації стратегії є результатом функціональної діяльності всіх структурних підрозділів медичного закладу, його адміністративно-управлінської команди та персоналу, власників та акціонерів капіталу.

Організація процесу стратегічного планування більш детально описує процедури досягнення стратегічних векторів розвитку, але в цілому узгоджується із головними етапами стратегічного управління.

Розглянемо основні складові моделі розробки стратегічного плану медичного закладу, який передбачає проходження послідовних етапів згідно стандартним процедурам Європейського Союзу (Див. Рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Модель розробки стратегічного плану

Джерело: складено автором за матеріалами [24]

Як видно з Рис. 1.7 процес стратегічного планування є більш детальним і включає дев'ять етапів. Під час формування стратегічних планів визначаються виконавці, терміни та прописується нормативний супровід, забезпечення механізму виконання. Крім того, більше уваги приділяється конкретизації композиційних елементів, які формують стратегічний план. До основних чек-листів стратегічного плану відносяться наступні:

- підбір висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних забезпечити розробку стратегічного плану;
- формуванню та персоналізації складу робочої групи, яка здійснюватиме стратегічне планування;
- затвердження Наказом по медичному закладу складу робочої групи;
- визначення регулярності проведення засідань робочої групи;

- проведення SWOT-аналізу та виявлення можливих проблем та викликів;
- визначення бачення напрямів руху;
- формування цілей, завдань;
- налагодження комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами-представниками органів місцевої влади та територіальних громад, акціонерами компанії;
- проведення низки засідань для обговорення варіантів стратегічного плану;
- обговорення варіантів стратегічного плану із власниками медичного закладу;
- проведення загальних зборів акціонерів та трудового колективу медичного закладу;
- внесення стратегічного плану на погодження із територіальним органами регулювання або власниками капіталу організації;
- затвердження процедури скринінгу та контролю за виконанням стратегічного плану;
- внесення можливих коригувань у зміну окремих положень стратегічного плану відповідно до появи ризиків.

Таким чином, формування стратегії розвитку медичного закладу базується на розробці стратегічних планів, передбачає проходження певних етапів та виконання стандартних процедур Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 2.

ДИСПОЗИЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

2.1. Сучасні тренди розвитку вітчизняного і міжнародного ринку послуг медичного діагностування

В сучасних умовах глобалізації ринок медичних лабораторних послуг зазнає суттєвих змін. Концентрація капіталу у міжнародних лабораторіях стрімко зростає і призводить до розвитку інтернаціоналізації даного сектору економіки. Сьогодні сформовано великі аналітичні центри, які постійно моніторять ринок діагностування, відслідковують зміну трендів у розвитку сучасного медичного обладнання, яке забезпечує проведення високоточної діагностики.

Даний медичний сектор розвивається високими темпами. Міжнародний Звіт, що досліджує розвиток ринку лабораторної діагностики прогнозує за період 2024-2031 роках подальше зростання на 7,4% [56].

Визначимо сутнісні основи ринку лабораторної діагностики. Цей ринок включає проведення різних комплексних та спеціалізованих тестів і медичних процедур в оснащених медичних приміщеннях. Діагностування пацієнтів передує визначенню наявності хвороби, стану захворюваності для формування подальшого лікування із використанням медичних препаратів. Отже, медичні лабораторії працюють у тісній співпраці із медичними закладами та надають результати проведених медико-діагностичних послуг про стан хвороби або здоров'я пацієнтів.

Основні складові ринку медичних послуг в узагальненому вигляді представлено на Рисунку. 2.1.

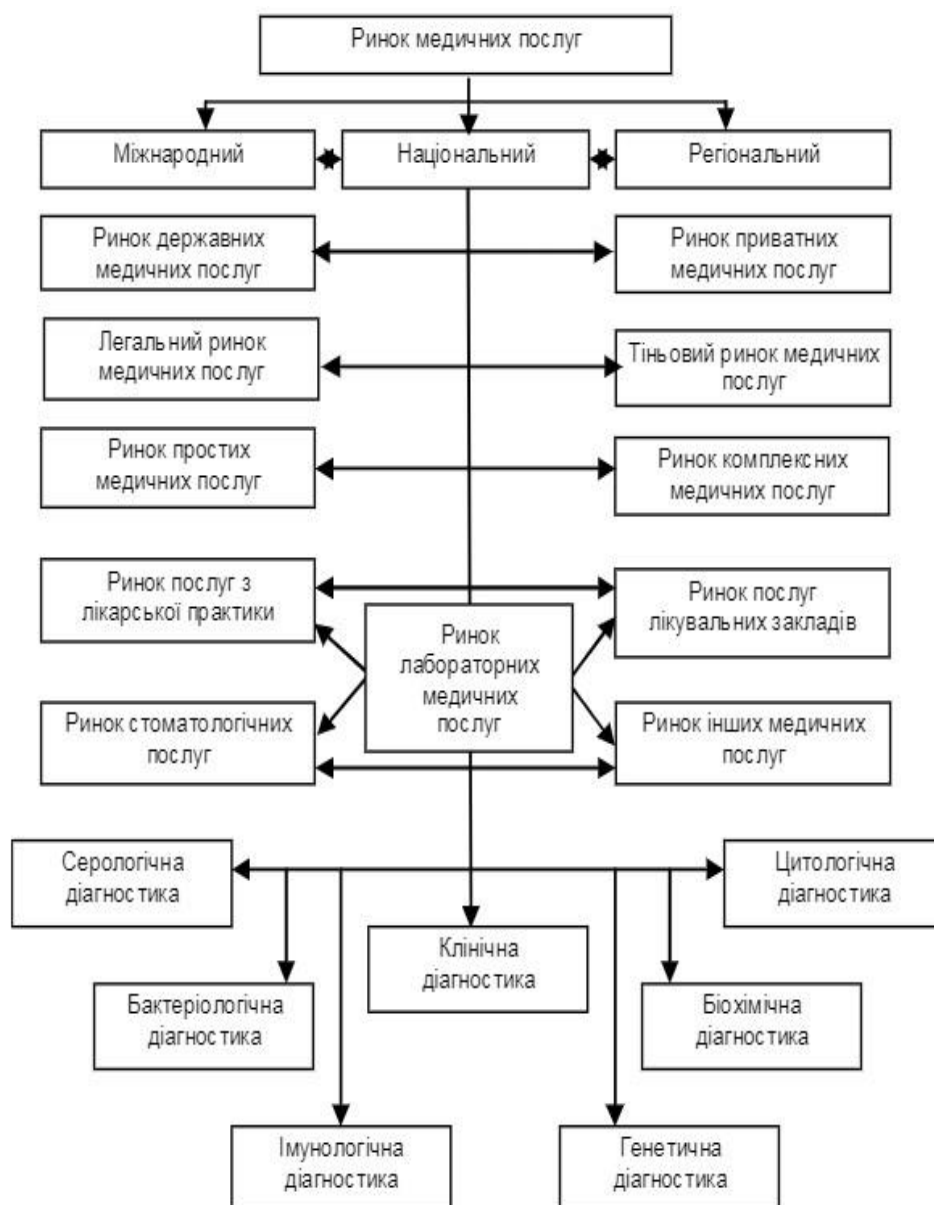


Рисунок 2.1 – Структура ринку медичних та лабораторних послуг [52]

Реформування сфери охорони здоров'я в Україні включає надання якісних медичних послуг з лабораторно-діагностичного дослідження. Наявність в країні медичних лабораторій свідчить про формування ланцюжку медичних послуг, починаючи із діагностування і завершуючи обраним алгоритмом лікувальних заходів. Встановлення практично всіх діагнозів пацієнтам вимагає лабораторного підтвердження.

Основними характеристиками медичних послуг лабораторій є своєчасність, точність інформації, її доступність проведення для пацієнтів. Тому особливо важливим в розвитку даного сегменту медичної галузі є оснащеність

лабораторій сучасною високоточною медичною апаратурою, яка здатна виявити захворювання на ранніх стадіях. Тому медичні лабораторії зацікавлені постійно оновлювати технічне забезпечення, використовувати ефективні діагностичні тести і препарати.

Впровадження інноваційних технологій та генно-інженерних наукових розробок формує контури нового ландшафту галузі діагностичних досліджень.

Ландшафт ринку діагностичних медичних послуг сьогодні характеризується наступними ознаками:

- використання штучного інтелекту (ШІ), а також машинного. Це дозволяє проводити швидкий та високоточний аналіз, обробляти великі масиви даних лабораторних досліджень. Загалом швидкісна обробка тестів підвищує ефективність діагностування;

- використання сучасних пристроїв, які можна використовувати зразу ж на місці виклику до пацієнтів, не очікуючи на транспортування до лікарні, медичного закладу. В сучасних умовах це є важливим компонентом якісного лікування, оскільки дозволяю в лічені хвилини надати першу невідкладну медичну допомогу пацієнтам;

- використання інноваційних технологій та реагентів для проведення тестування. Позитивність цього проявляється у встановленні точного діагнозу на клітинному рівні,

- прогресивний розвиток геноміки і молекулярної діагностики започаткував створення персоналізованої медицини. Як наслідок, лікарі почали запроваджувати спрямовані на окремого пацієнта, персоналізовані плани лікування, які адаптують процес лікування до індивідуальної генетичної схильності пацієнта, враховують його лікувальний профіль.

- розвиток телемедицини, який дозволяє проводити моніторинг пацієнта на відстані, дистанційно сформував попит також і на дистанційну діагностику. Це надає зручності пацієнтам проходити діагностування дома або в офісі.

➤ інтеграція та об'єднання діагностичних технологій за допомогою використання сучасних інформаційних систем дозволяє візуалізувати процеси, здійснювати молекулярну діагностику з метою забезпечення надійних комплексних лабораторних досліджень.

Всі вище виділені ознаки в своїй сукупності сприятимуть зростанню ринку діагностичних досліджень в найближчій перспективі, стимулюватимуть посиленню ефективних рішень у сфері охорони здоров'я.

Ринковий аналіз ландшафту лабораторної діагностики демонструє присутність великих потужних медичних міжнародних компаній таких, як:

- Абботт;
- Бектон;
- Джонсон і Джонсон;
- Дікінсон і компанія;
- Данахер;
- Roche Diagnostics;
- Siemens;
- Корпорація Sysmex;
- Thermo Fisher Scientific;
- Unilabs.

Ці світові компанії-лідери є частиною глобального ринку діагностичних послуг, мають широке портфоліо бізнес-портфелю продуктів, які використовуються для різних типів діагностики.

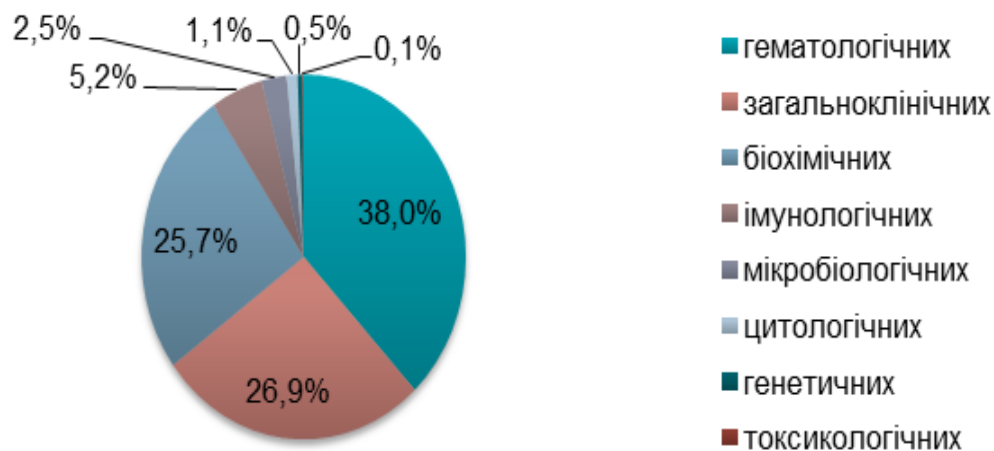
Присутність цих компаній відбувається завдяки постійному оновленню стратегій, впровадженню інноваційних технологій, збільшують інвестиції в науково-дослідні роботи та розробки, демонструють постійне стабільне зростання своїх доходів на ринку. Тому, відповідно і тримають лідируючі позиції на ринку медичних послуг із діагностування.

За даними аналітичних досліджень компанії Pro-Consulting протягом 2019-2022 років спостерігалась стійка тенденція до розширення ринку лабораторно-

діагностичних послуг в 4-5 разів [14, 15]. Основною ознакою останніх років є зростання кількості приватних лабораторій на ринку України. Це можна пояснити бажанням пацієнтів отримувати швидко результати лабораторних тестів, орієнтація на високу якість діагностування. Українці, які зіткнулись із світовою пандемією COVID-19 та агресією вторгнення рф в Україну все більше переваг віддають завчасному виявленню хвороби, оскільки витрати на лікування запущених хвороби обходиться для пацієнтів значно дорожче. Значення превентивної медицини в Україні постійно зростає.

Проаналізуємо структуру медичних лабораторій та діагностичних центрів в 2021 та 2022 роках, що представлено на Рис 2.2.

**Структура аналізів за видами в 2021 році в натуральному вираженні,
тис. шт.**



Джерело: за даними МОЗ України, оцінка Pro-Consulting

Рисунок 2.2. Структура лабораторних досліджень за видами аналізів в 2021 р [14]

Як видно на рисунку найбільша частка аналізі належить аналізам крові - 38% гематологічні. На другому місці знаходяться загально клінічні аналізи із часткою 26,9%. І третє місце посідають біохімічні аналізи, відповідно -25,7%. Пояснюється це наявністю великої кількості онкологічних захворювань та захворювань цукрового діабету.

Структура лабораторних досліджень за видами аналізів в 2022 р. представлена на Рисунку 2.3.



Джерело, за даними МОЗ України, оцінка Pro-Consulting

Рисунок 2.3. Структура лабораторних досліджень за видами аналізів в 2022 р. [15]

Аналіз даних структури ринку лабораторних досліджень продемонстрував на Рис 2.3 суттєву зміну напрямків лабораторних досліджень порівняно із 2021 роком. Так частка клініко-діагностичних послуг зросла до 81,8%. Окремо в 2022 році статистика почала виділяти бактеріологічні аналізи із часткою 5,9%. Частка імунологічних досліджень скоротилась на 2,3 відсоткових пункти з 5,2% до 2,9%.

Отже, компаративний аналіз структури лабораторних досліджень в розрізі класифікації аналізів виявив тенденцію до зростання попиту на клініко-діагностичні медичні послуги. Проте, частка спеціалізованих аналізів таких, як генетичних, серологічних, цитологічних залишається дуже низькою на ринку України. На відміну від українського ринку дані дослідження на глобальному ринку користуються достатньо великим попитом, оскільки заздалегідь можуть попереджати розвиток хвороби. Таким чином, український ринок має потенціал розвитку саме за даними напрямками.

Серед регіонів України найбільше медичних лабораторій розташовано в м. Києві, який посідає 17% частку на вітчизняному ринку медичних діагностичних послуг.

В період воєнного стану в 2022-2024 роках ринок лабораторних медичних послуг кількісно зменшився за рахунок виїзду громадян в статусі тимчасово переміщених осіб за кордон, смертності від воєнних дій. Проте, ємність ринку за даними агентству «Інтерфакс-Україна» не змінилась і складає 200 євро як в 2019 базовому для порівняння році, так і в порівняльному 2023 році [55] . Загалом на цьому ринку за п'ять років відбулися ринкові кон'юнктурні коливання, які проявились у стрімкому зростанні кількості діагностичних досліджень населення під час COVID-19 до 420 млн.грн в 2021 році, що у двічі перевищувало показники 2019 року.

Отже, не дивлячись на воєнний стан в країні сектор приватних лабораторій поступово розширюється, відкриваються нові приймальні пункти, розширюються франчайзингові програми, покращується логістика між діагностичними лабораторіями та компаніями, які продають тести, препарати та необхідні для аналізів препарати та медичне діагностичне обладнання.

Узагальнюючи дослідження розвитку світового та національного ринку медичних діагностичних послуг можна відмітити тенденцію до його зростання, появу нових лабораторій та видів аналізу на ринку та повернення до стабілізаційного передвоєнного стану.

2.2. Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Надання якісних медичних послуг із діагностування пацієнтів є першочерговим кроком у визначення діагнозу хвороби. Особливу роль тут посідає вибір медичної лабораторії, яка може здійснити даний вид медичної діяльності. Варто відмітити, що в сучасних умовах реформування медичної сфери в Україні за останні роки зросла кількість приватних медичних лабораторій, які працюють в цій царині. Цим питанням було присвячено підрозділ 2.1. даного магістерського дослідження.

Серед значної кількості медичних закладів даного профілю виділяється медична лабораторія ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», яка вже більше 17 років працює на вітчизняному українському ринку. Сьогодні лабораторія позиціонує себе лідером на європейському ринку лабораторних послуг. В даному медичному закладі проводяться більш ніж 2500 різних видів лабораторних тестів.

Позиціонування себе як Європейської медико-діагностичної лабораторії базується на можливості проводити високоякісні лабораторні дослідження стану здоров'я пацієнтів як на українських площадках, так і в європейських лабораторіях, охоплюючи дослідження понад 4 000 показників.

Конкурентними перевагами, на яких сформована господарсько-виробнича діяльність є використання сучасних інноваційних медичних технологій, співпраця із провідними європейськими лабораторіями, що дозволяє долучитись до використання новітніх реагентів та препаратів для проведення високоточного лабораторного дослідження. ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є постійним учасником різноманітних наукових заходів, зустрічей, круглих столів, де обговорюються перспективи розвитку сучасного ринку діагностичних медичних послуг. Це відбувається завдяки системній роботі у співпраці із відомими

європейськими медичними лабораторіями та можливістю використання їхніх різноманітних інноваційних методів та практик дослідження.

ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є правонаступницею лабораторії СІНЛАБ УКРАЇНА. Отже, вона пройшла два етапи свого становлення та розвитку, що відображено на Рис. 2.4.

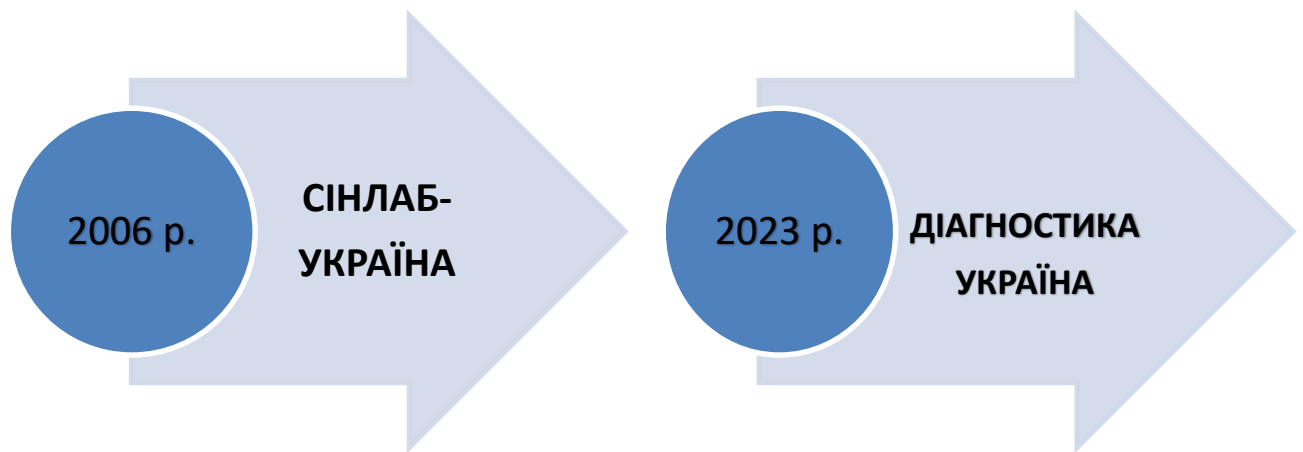


Рисунок 1.4 - Етапи розвитку медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: Складено автором за матеріалами медичної лабораторії

Аналізуючи етапи становлення, видно, що 17 років лабораторія працювала на вітчизняному ринку під назвою СІНЛАБ Україна. Результатом діяльності стало формування своєї власної клієнтської бази та пізнаваності пацієнтами бренду Сінлаб.

Територіально лабораторія представлена в м. Києві в чотирьох локаціях: вул. Петропавлівська, 52 (саме медична лабораторія та адміністрація): проспект Любомира Гузара 3, вул. Левка Лук'яненка 29 та вул. Шота Руставелі 12Б. Географічна структура лабораторії представлена на рис. 2.5

За останні роки лабораторія почала розширювати свою присутність на українському ринку шляхом відкриття партнерських пунктів. Так, зокрема, було відкрито два пункти на півдні та заході України у містах Одеса та Львів.

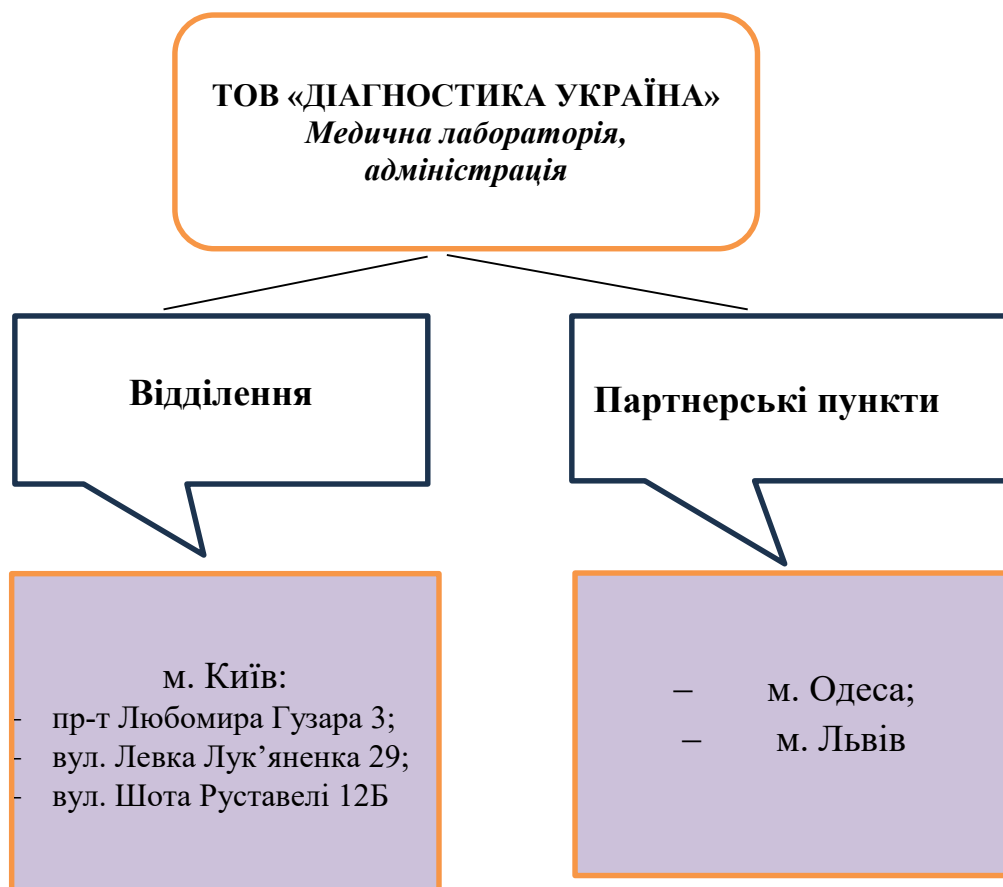


Рисунок 2.5 – Географічна структура ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: Складено автором за матеріалами сайту медичної лабораторії

Місією медичної лабораторії є збереження здоров'я нації шляхом надання різноманітних високоякісних та унікальних діагностичних послуг на основі використання інноваційних технологій лабораторного аналізу.

До базових цінностей лабораторії слід віднести не тільки лабораторне дослідження пацієнтів, а й високий рівень підготовлених працівників, які забезпечують функціонування медичної лабораторії. Саме вони приймають участь у процесах надання медичних послуг, формують корпоративну культуру та ефективні комунікації із пацієнтами. Професійний підхід працівників базується на клінічному досвіді співробітників лабораторії, використання сучасного лабораторного обладнання та застосуванні практичних компетентностей медико-біологічного дослідження, якими володіють працівники медичної лабораторії.

Медична лабораторія має юридичний статус суб'єкта господарювання у формі товариства з обмеженою відповідальністю. У своїй діяльності медична лабораторія керується положеннями прийнятого Статуту медичного закладу.

Основним видом господарсько-економічної діяльності медичної лабораторії є наступний: медична практика та надання медичних послуг населенню.

Реалізація діючої стратегії розвитку лабораторії базується на використанні ресурсів медичного закладу. Основними ресурсами, які використовуються в господарсько-економічній діяльності медичної лабораторії є наступні (Див. Рис 2.6):

- Персонал лабораторії;
- Матеріально-технічне забезпечення медичної лабораторії;
- Фінанси лабораторії
- Інформаційно-комунікаційні ресурси медичної лабораторії;
- Маркетингове забезпечення лабораторії.



Рисунок 2.6 – Складові ресурсного портфелю ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором самостійно

Зупинимось на аналізі кожного компоненти даного ресурсного портфелю досліджуваного медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Персонал медичної лабораторії

Найбільш вагомим та важливим ресурсом є людський капітал або діючий персонал лабораторії. Штатний розпис представлено в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Штатний розпис ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» станом на 01 січня в 2020-2023 роки

Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць 2020	Кількість штатних одиниць 2021	Кількість штатних одиниць 2022	Кількість штатних одиниць 2023
1	2	3	4	5	6
Від.молекул.-біол. Досліджень	Вірусолог	1	2,00	2	2
	Генетик	0,25	0,00	0	0
	Завідувач відділу молекулярно-генетичних досліджень	1	1,00	1	1
Всього по Відділу молекулярно-біологічних досліджень		2,25	3,00	3	3
Відділ загально-клінічних. та цитологічних досліджень	Цитоморфолог	1,5	1,50	1,5	1,5
	Завідувач відділу загальноклінічних та цитологічних досліджень	1	1,00	1	1
	Фельдшер лаборант	2	2,00	2	1
Всього по Відділу загальноклінічних та цитологічних досліджень		4,50	4,50	4,5	3,5
Відділ клінічної біо-та імунохімії	Біохімік/імунолог	3	3,00	2	2
	Завідувач відділу клінічної біо- та імунохімії	1	1	1	1
	Фельдшер лаборант	1	1,00	1	2
Всього по Відділ клінічної біо-та імунохімії		5,00	5,00	4	5

Відділ прийому, реєстрації та проб.підг.біол.мат.	Завідувач відділу прийому та реєстрації біологічного матеріалу	1	1,00	1	1
	Реєстратор медичний	3	4,00	3	3
Всього по Відділ прийому, реєстр. та пробопідг.біол.матер.		4,00	5,00	4	4
Відокремлені відділення	Старша медична сестра	1	1,00	1	1
	Медична сестра	5	5,00	4	3
	Акушерка	2	1,50	1	1
	адміністратор	2	1,00	1	0
Всього по відокремленим відділенням		10	8,50	7	5
Медична лабораторія - адміністрація	Завідувач лабораторії	1	1,00	1	1
	Менеджер з якості	1	1,00	1	1
	Інженер з метрології	0,25	0,25	0,25	0,25
	Інженер-електронік	1	1,00	1	1
	Молодша медчна сестра	1	1,00	1	1
	Молодша медчна сестра	1	1,00	1	1
Всього по адміністрація Медична лабораторія		5,25	5,25	5,25	5,25
Адміністрація ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА"	Генеральний директор	1,00	1,00	1	1
	Виконавчий директор	1,00	1,00	1	1
	Медичний директор	1,00	1,00	1	1
Відділ підтримки клієнтів	керівник відділу	1,00	1,00	1	1
	Менеджер	4,00	4,00	3	2
Відділ доставки біологічного матеріалу	кур'єр	6,00	7,00	5	5
Бухгалтерія	головний бухгалтер	1,00	1,00	1	1
	бухгалтер-касир	1,00	1,00	1	1

Відділ кадрів	інспектор відділу кадрів	1,00	1,00	1	1
Відділ продажу	керівник відділу	1,00	1,00	1	1
	менеджер	3,00	2,00	2	2
	маркетолог	1,00	1,00	1	1
Всього по Адміністрація		22,00	22,00	19	18
	Всього по ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	53	53,25	46,75	43,75

Як видно із таблиці, затверджений штатний персонал обслуговує два напрями діяльності лабораторії і поділяється на адміністративно-управлінський персонал, включаючи адміністрацію лабораторії та персонал, який працює у відділах. Всього в лабораторії працюють п'ять відділів: молекулярно-біологічних досліджень; загально клінічних та цитологічних досліджень; клінічної біо-та імунохімії; прийому, реєстрації та пробо підготовки біологічного матеріалу; відокремлені відділення .

Проведений аналіз кадрового потенціалу Лабораторії дозволив виявити оптимальну структуру укомплектованості штатами (Див. Табл. 2.2.). З 2020 до 2023 року суттєвих змін не відбулося, проте спостерігається скорочення адміністративно-управлінського персоналу з 22 до 18,75 штатних одиниць та вдвічі з 10 до 5 одиниць персоналу відбулось скорочення у відокремлених відділеннях лабораторії. Пояснюється це початком воєнних дій на території України та відповідно закриттям окремих відділень.

Таблиця 2.2 – Кадровий потенціал медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2020 і 2023 р.

Відділи	Кількість штатних одиниць	
	2020	2023
Молекулярно-біологічних досліджень	2,25	3
Загально клінічних та цитологічних досліджень	4,5	3,5
Клінічної біо-та імунохімії	5	5
Прийому, реєстрації та пробопідготовки біологічного матеріалу	4	4
Відокремлені відділення	10	5
Адміністрація лабораторії	5,25	5,25
Адміністративно-управлінський персонал	22	18
Всього	53	43,75

Джерело: складено автором за статистичними даними лабораторії

Проведемо аналіз динаміки кадрового забезпечення за період з 2020 до 2023 роки, що відображено на Рисунку 2.7.

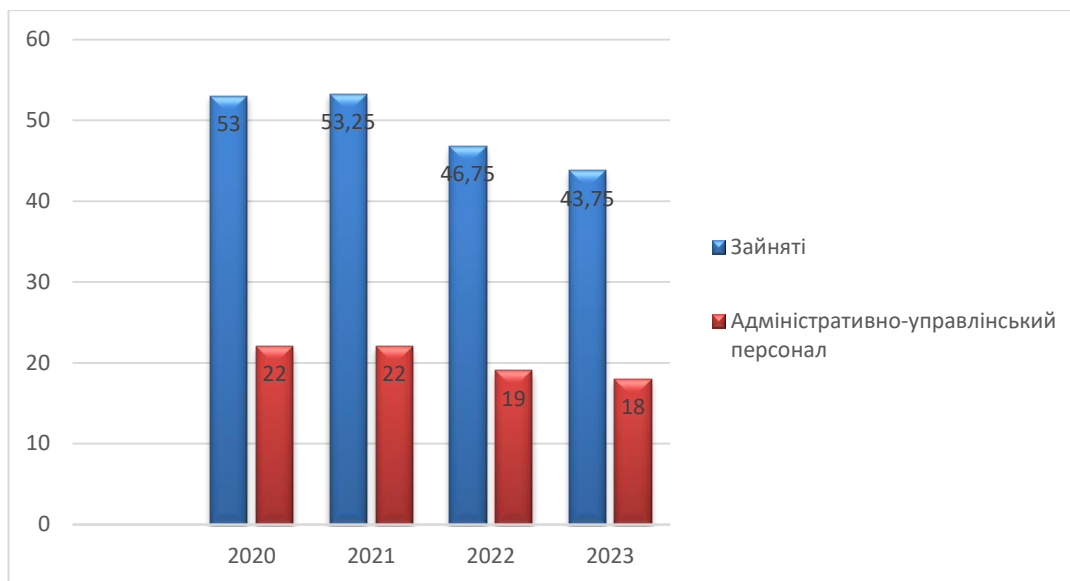


Рисунок 2.7 – Динаміка руху кадрового забезпечення ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором самостійно за матеріалами первинної звітності лабораторії

Динаміка кадрового забезпечення медичної лабораторії в 2020-2023 рр. характеризується скороченням на 18% адміністративно-управлінського персоналу та скороченням на 17,5% загального зайнятого персоналу лабораторії.

Наступним елементом нашого аналізу є матеріально-технічне забезпечення медичної лабораторії.

Матеріально-технічне забезпечення медичної лабораторії.

Для аналізу матеріально-технічного забезпечення лабораторії скористаємось первинними даними Балансу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», що відображено в Табл. 2 3. Основу матеріальних ресурсів лабораторії складають необоротні та оборотні активи. Вагомим елементом у структурі необоротних активів належить основним засобам медичної лабораторії.

Таблиця 2.3 – Активи ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» (тис.грн)

Активи лабораторії	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 порівняно з 2020 (+/-)	Відносне відхилення 2022 до 2020, %
Оборотні активи	29584	34983	25346	-4283	15
Необоротні активи	6818	9230	7622	+ 804	11,7

Аналіз даних таблиці демонструє зменшення вартості оборотних активів в 2022 році порівняно із 2020 роком на 4 283 тис.грн., що складає падіння на 15%. Натомість вартість необоротних активів за аналогічний досліджуваний період зросла на 804 тис. грн, що склало 11,7% росту. В цілому аналіз свідчить про позитивну тенденцію зростання необоротних активів. Лабораторія протягом трьох років продовжувала оновлювати основні засоби, закуповувати технологічне обладнання. Одночасно відбувався процес виводу із виробничого процесу застарілого фізично на морально зношеного обладнання, що підтверджується зростанням амортизаційних відрахувань за аналізуючий період.

Структурна динаміка матеріально-технічних засобів за період з 2020 по 2022 роки наведена на Рис. 2.8.

Оцінка структурної динаміки складається на користь необоротних активів, частка яких протягом 2020-2022 років зросла з 19% до 23%. Це є свідченням оновлення основних матеріально-технічних засобів, що можна віднести до стратегічних пріоритетів лабораторії, які здатні посилюють її конкурентоспроможність на ринку лабораторних послуг.

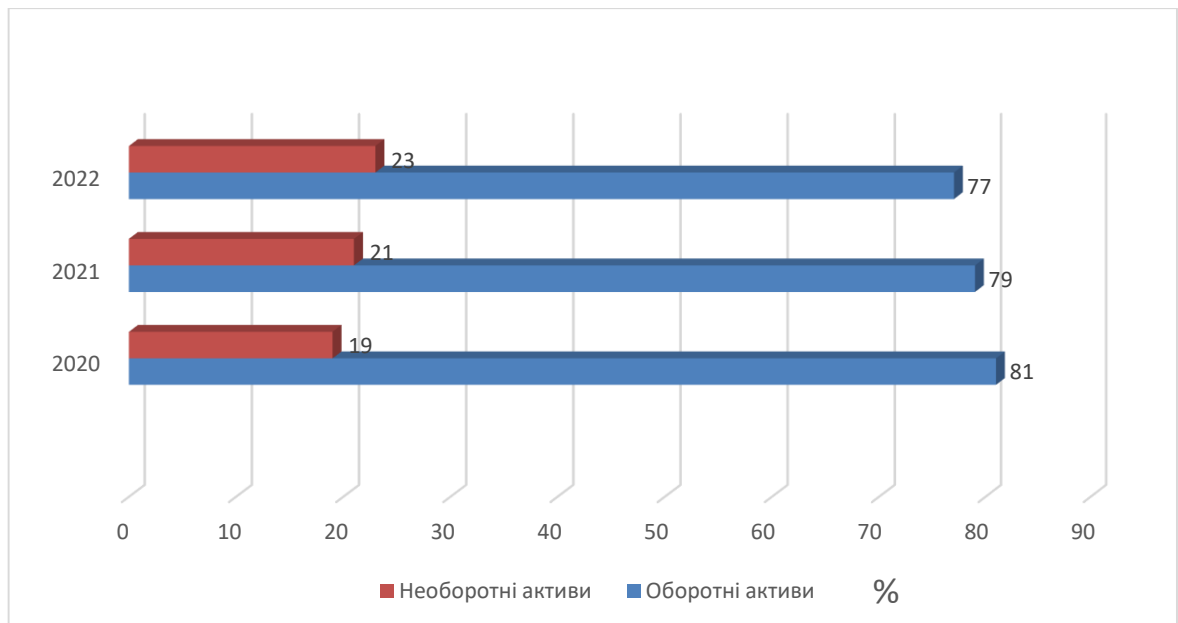


Рисунок 2.8 – Структурна динаміка активів ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2020-2022 роках

Джерело: розроблено автором самостійно за матеріалами первинної звітності лабораторії

Фінансове забезпечення лабораторії.

Згідно Статуту діяльності медичної лабораторії основні фінансові доходи формуються із наступних джерел:

- грошові та матеріальні вклади учасників;
- доходи, одержані від реалізації медичних послуг, а також від інших видів господарської діяльності.

Оцінку фінансового забезпечення та ресурсного потенціалу лабораторії можна провести за допомогою фінансових показників отриманих доходів та витрат медичного закладу, їх структури, показників прибутковості лабораторії, структурної динаміки доходів та стану власного капіталу.

Динаміка доходів та витрат від основного виду діяльності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» наведено в Рис. 2.9.

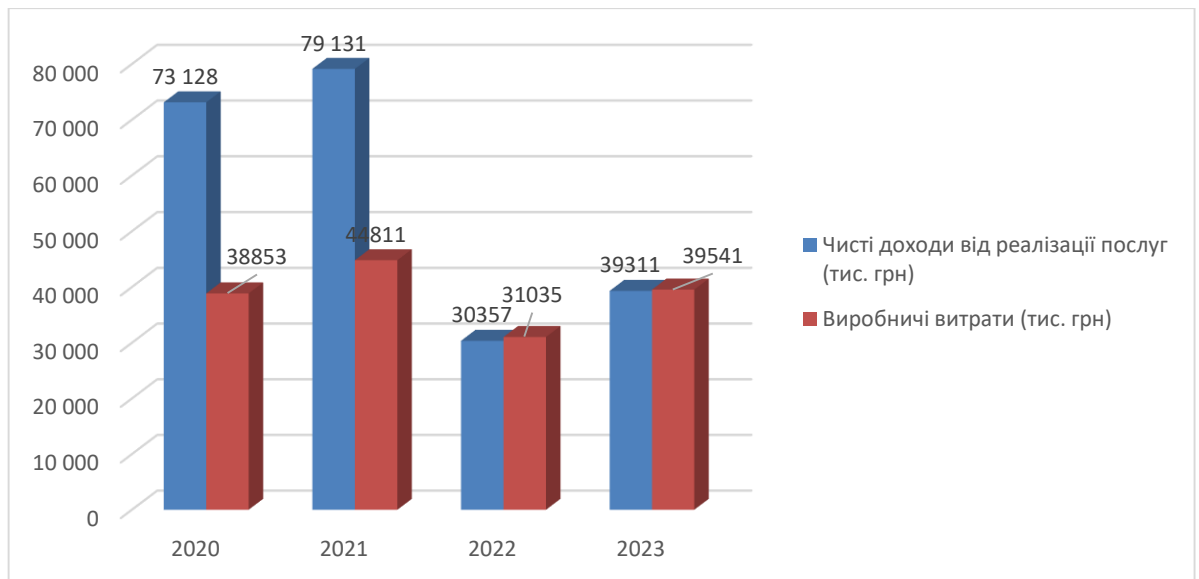


Рисунок 2.9 – Динаміка доходів та витрат ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» від основного виду діяльності

Джерело: розроблено автором самостійно за матеріалами первинної звітності лабораторії

Аналіз фінансово-економічного стану розвитку Лабораторії виявив тенденцію зростання чистих доходів від реалізації медичних послуг в 2020 та 2021 роках, які зросли на 8,2%. Проте вже в 2022 році вони суттєво скоротились на 38,4%. В 2023 році фінансовий стан дещо покращився і чисті доходи зросли з 30 до 39 млн.грн.

Проаналізуємо структурну динаміку активів лабораторії в 2020-2022 роках, представлено на Рис. 2.10. Аналіз даних свідчить про значну частку чистих доходів, яка зростала з 2020 по 2021рр. та з 2022 по 2023 роки. Слід відмітити, що в 2023 році на 46,9% зросли операційні доходи лабораторії. Спостерігається також зростання частки інших доходів в загальній структурі доходів лабораторії на 3,4% з 5 тис.грн до 16,9 тис.грн. Це пояснюється розширенням диверсифікованого портфелю надання медичних послуг.

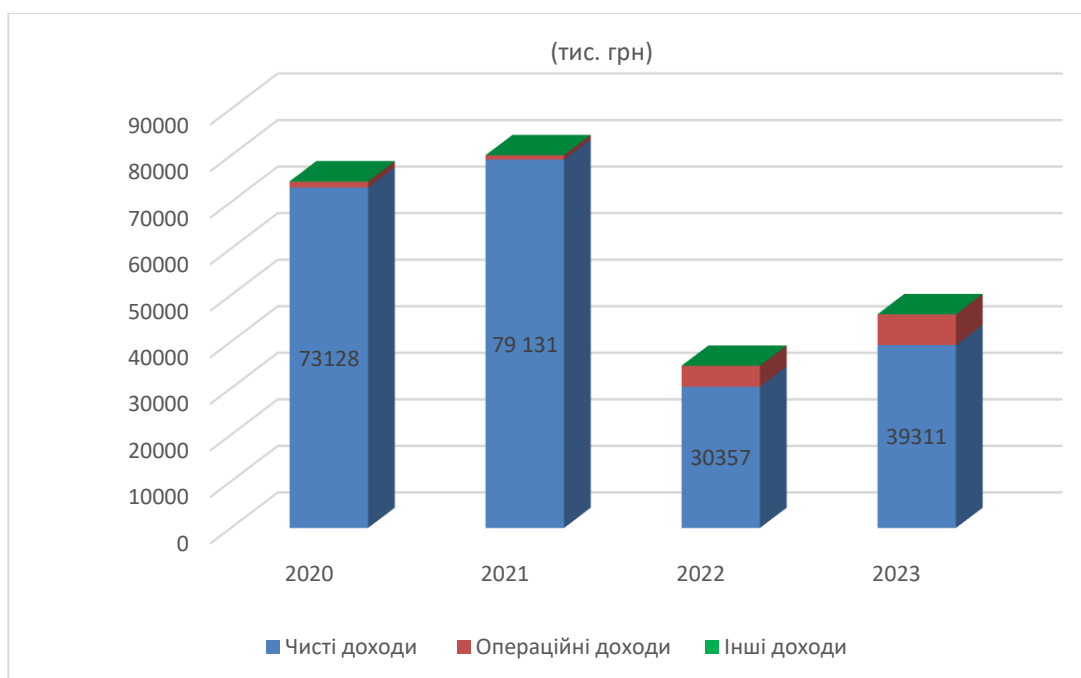


Рисунок 2.10 – Структурна динаміка активів лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2020-2022 роках

Джерело: розроблено автором самостійно за матеріалами первинної звітності лабораторії

Важливим для оцінки фінансових ресурсів провести аналіз структури доходів та витрат медичної лабораторії, представлених на Рис 2.11 та 2.12.



Рисунок 2.11 – Структура доходів лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2023 році

Джерело: розроблено автором самостійно за матеріалами первинної звітності лабораторії

Аналізуючи структуру доходів, виявлено, що найбільшу частку 86% складають чисті доходи від наданих медичних послуг. Частка операційних

доходів складає 14%. В структурі витрат медичної лабораторії в 2023 р. собівартість медичних послуг складає 60%, інші операційні витрати- 40%.

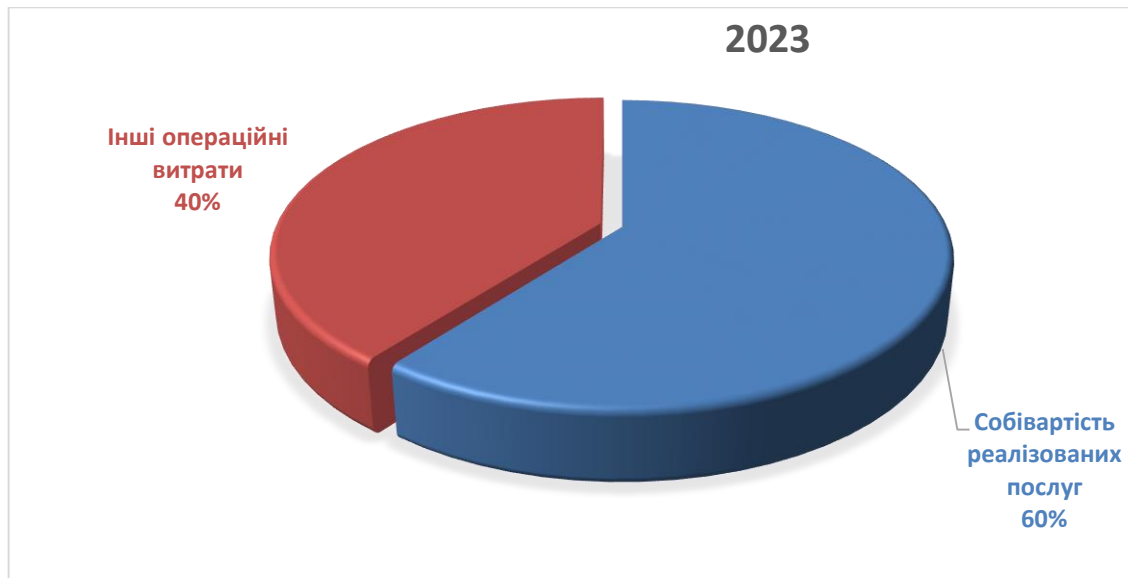


Рисунок 2.12 – Структур витрат лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2023 році

Джерело: розроблено автором самостійно за матеріалами первинної звітності лабораторії

Фінансовим показником результативності діяльності медичного закладу є отриманий прибуток. Аналіз динаміки прибутку в 2020-2023 рр. відобразив зародження тенденції до скорочення прибутку починаючи з 2020 року, що відображено на Рис. 2.13. Протягом чотирьох років спостерігалась стійка тенденція до перевищення витрат над отриманими доходами лабораторії. В результаті це призвело до появи збитків в 2022 та зростанні їх в 2023 роках. За цей період збитки зросли на 6,6% і в 2023 році склали 19536 тис. грн.

Таким чином, проведений аналіз динаміки зміни фінансових показників результативності діяльності Лабораторії дозволив виявити тенденцію до скорочення прибутку з 6516 тис. грн в 2020 р. та отримання збитків в 2023 році в розмірі 19536 тис. грн.

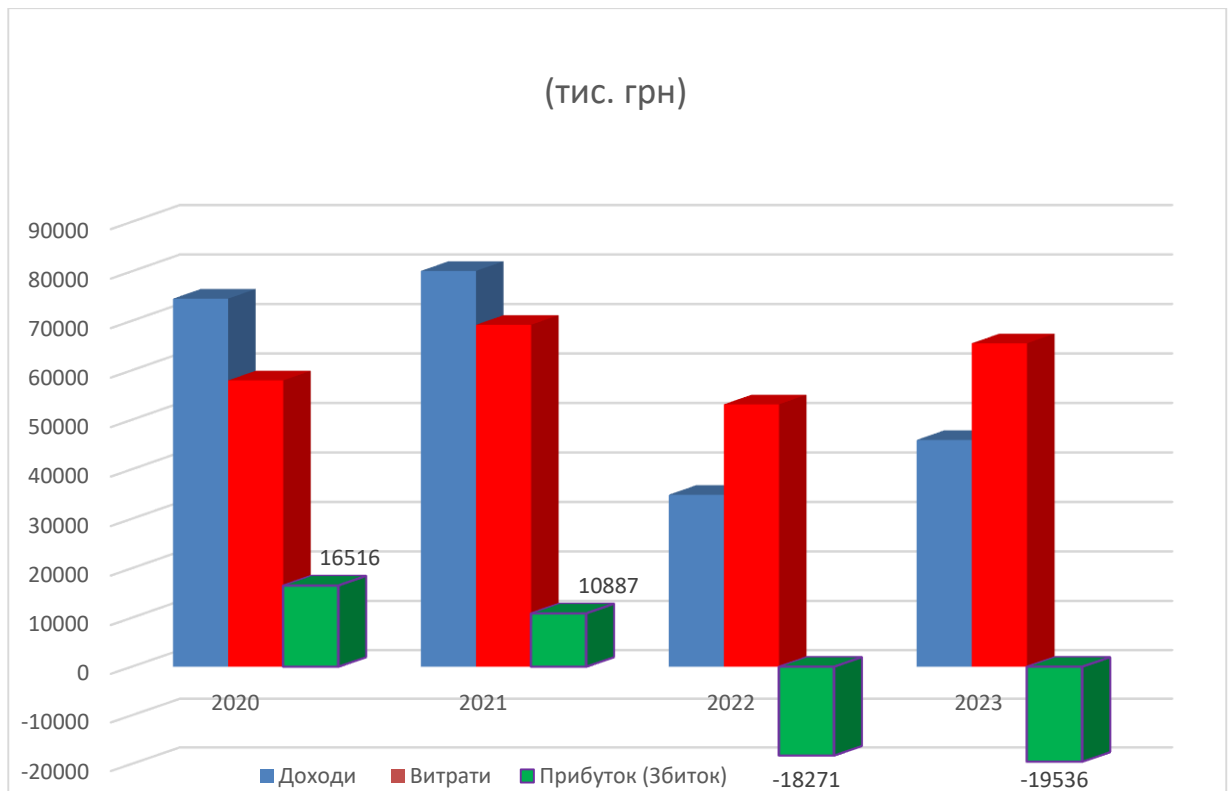


Рисунок 2.13 – Динаміка прибутку лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2020-2023 рр.

Джерело: розроблено автором самостійно за матеріалами первинної звітності лабораторії

Інформаційно-комунікаційні ресурси медичної лабораторії.

ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» має чітко налагоджені інформаційні канали, що дозволяють в режимі 24/7 постійно отримувати необхідну для пацієнтів інформацію. Медична лабораторія має свій сайт, електронну адресу. Лабораторія обслуговує різні верстви населення. Реєстрація відвідувачів може здійснюватися за системою попереднього запису в зручний для пацієнта час по телефону та шляхом надсилання повідомлення в засобах соціальної мережі. Про готовність результатів аналізів пацієнтів сповіщає СМС повідомлення. Для зручності пацієнтів надаються послуги call-центру. Також за бажанням та задля зручності пацієнтів забір аналізів може поводитись на підприємстві, в офісах компаній та вдома. Збереження інформації про лабораторні аналізи пацієнтів відбувається із повним дотриманням принципу захисту інформації клієнтів та

принципу конфіденційності. Співпрацюючи із відомими європейськими лабораторіями в ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» з січня 2024 року впроваджено систему європейських стандартів надсилання результатів аналізу у зареєстровані власні кабінети пацієнтів. Це дозволяє економити час пацієнтів, свідчить про якісно налагоджені інформаційно-комунікаційні мережі зв'язків із пацієнтами.

Успішний розвиток медичних закладів різних форм власності – державної, комунальної та приватної залежить в сучасних ринкових умовах від отримання інформації про можливості діагностування та вибір серед діючих медичних лабораторій. Згідно аналізу «Індексу здоров'я України» найбільше інформації про медичний заклад надходить від особистісних рекомендацій друзів і родичів, що складає 40%. На другому місці знаходяться рекомендації, які надходять від кваліфікованих лікарів - 37%. На третій позиції знаходиться інформація про сучасне обладнання, яке є в розпорядженні лабораторії і використовується для точного діагностування - 23%.

Маркетинговий ресурс лабораторії.

Маркетинговий ресурс ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» оцінимо за допомогою концепції Marketing-mix, яка дозволяє охопити 5 основних сторін сучасного маркетингу – “5P”. Це – медична послуга, цінова політика на медичні послуги, місце розташування медичної лабораторії, канали просування на ринку медичних послуг із діагностування та аналізів та цільова аудиторія споживачів медичних послуг.

Комплексна модель “5P” представлена на Рис.2.14.



Рисунок 2.14 – Маркетинг-мікс «5Р» для ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором на основі інформаційних даних медичної лабораторії

Як видно із Рисунку медична лабораторія ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

має своє позиціонування на ринку медичних послуг та використовує в повному обсязі всі п'ять "Р" маркетингової моделі. Це дозволяє лабораторії реалізовувати свою стратегію розвитку, використовуючи сучасний комплексний арсенал маркетингових інструментів.

Таким чином, проведений аналіз господарсько-економічної діяльності базувався на оцінці використання основних складових ресурсного потенціалу медичного закладу і продемонстрував наявність висококваліфікованого штатного персоналу, які обслуговують клієнтів; налагоджені інформаційно-комунікаційні зв'язки із клієнтами, високий рівень забезпеченості матеріально-технічної бази та зростання частки необоротних активів, основних засобів; достатньо розвинену модель маркетинг-мікс, що охоплює 5 основних маркетингових інструментів. Поряд з цим, лабораторія за останні роки зіткнулась з проблемою збитковості. Протягом 2022 та 2023 років медичний заклад отримує збитки, які мають тенденцію до поступового зростання.

Отже, необхідно врахувати ці внутрішні фактори при формуванні подальшої стратегії розвитку медичної лабораторії. Визначення вектору стратегічного розвитку медичної лабораторії буде не достатньо ефективним без аналізу зовнішніх детермінант ринкового середовища. Цьому питанню буде присвячено наступний підрозділ магістерського дослідження.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного позиціонування медичної лабораторії на ринку

Оцінка ринкової диспозиції медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» розпочинається із аналізу стану зовнішнього середовища, в якому працює лабораторія, визначення її основних конкурентів та клієнтів. Так званий маркетинговий трикутних взаємодії лабораторії із споживачами та конкурентами.

Аналіз видів діяльності, проведений в попередньому розділі, свідчить, що основну частину своєї діяльності медична лабораторія пов'язує із ринком медичних послуг для населення та виробництвом і торгівлею лікарськими засобами. Враховуючи, що початкові інвестиції, які сформували власний капітал лабораторії належить закордонним інвесторам, Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно чинного законодавства України.

Розпочнемо із аналізу взаємодії з клієнтами, оскільки споживач медичних послуг є головною дієвою особою на ринку, що формує попит та якому підпорядковується надання пропозиції діагностичних послуг з боку лабораторії. Як було визначено в попередньому розділі ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» працює на ринку лабораторних послуг вже понад 17 років, пройшовши 2 стадії розвитку. Це означає, що лабораторія сформувала вже свою клієнтську базу, спирається не тільки на фізичних осіб-споживачів медичних послуг, а й співпрацює із корпоративним сегментом ринку.

Широкий продуктовий портфель лабораторних аналізів та тестів приваблює велику кількість відомих медичних клінік та медичних центрів, представлених на рис 2.15. Поділити їх можна на дві групи: клініки та центри. До першої групи відносять Клініка «Medicom», Isida clinic, Adonis Медична група компаній, Refuture clinic. Друга група представлена не тільки суто спеціалізованими медичними центрами, а й охоплює заклади, які своєю діяльністю дозволяють підвищувати якість життя та забезпечують здоровий спосіб життя. До них відносяться: Центр здорової естетології, 5 елемент v клуб здорових задовольень, Медичний центр «American».

Співробітництво з медичним центром «Дитина» свідчить високу довіру центру до лабораторних досліджень та якість проведення медичних тестів для окремої категорії -дітей. Медико-біологічний центр «Геном» віддає переваги саме лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» тому, що вони працюють в окремому вузько спеціалізованому сегменті лабораторних послуг.



Рисунок 2.15 – Основні корпоративні партнери ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором на основі сайту медичної лабораторії

Перейдемо до розгляду конкурентної диспозиції ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», що відображатиме другий важливий елемент маркетингової тріади.

Ринкове середовище та основні конкурентні переваги на ринку досліджуваної лабораторії характеризуються основними чинниками, що формують місце ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» серед інших суб'єктів господарювання, які формують ринкову пропозицію.

Виділимо основні критерії, за якими буде побудовано матрицю конкурентоспроможності лабораторії (Див. Табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Критерії та ваговий коефіцієнт оцінки конкурентоспроможності медичної лабораторії

Основні критерії	Сутнісна характеристика	Ваговий коефіцієнт
Портфель послуг	Кількість чи набір діагностичних та медичних послуг, які продукує лабораторія	0,1
Інноваційне обладнання та реагенти	Набір обладнання та тестових реагентів, які дозволяють проводити сучасні надскладні аналізи, в тому числі на молекулярному та клітинному рівні	0,2
Цінова політика	Вартість медичної послуги на ринку, яка слугує конкурентоспроможності медичного закладу та збільшенню обсягів продажів медичних послуг	0,15
Унікальність тестів та аналізів	Набір інноваційних технологій та методик, які виокремлюють медичний заклад серед конкурентів на ринку та дозволяють проводити діагностичні аналізи на вітчизняному та закордонному ринках	0,2
Інфраструктура, сервіс та комунікації з клієнтами	Зручне розташування для відвідування лабораторії, корпоративна культура якості обслуговування клієнтів, що справляє позитивне враження та формує імідж медичного закладу	0,1
Якість та точність отриманих результатів	Швидкість в обробці тестів, високий рівень відповідності тестів реальному стану здоров'я, висока точність	0,25

Джерело: складено автором

Визначені основні критерії, які лежать в основі формування конкурентоспроможності медичних лабораторій можуть бути використані для аналізу конкурентної диспозиції ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» на ринку діагностичних медичних послуг. Для проведення цього аналізу розглянемо отримані бали відповідно до визначених нами коефіцієнтів основних медичних лабораторій, які працюють на вітчизняному ринку та є конкурентами в даному ринковому сегменті.

За допомогою експертних оцінок побудуємо матрицю конкурентоспроможності лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», представлену в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця конкурентоспроможності медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Сінево		Діла		CSD Lab		Мед лаб		Діагностика Україна	
		Вага (1 до 5)	Бали	Вага (1 до 5)	Бали	Вага (1 до 5)	Бали	Вага (1 до 5)	Бали	Вага (1 до 5)	Бали
Портфель послуг	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Інноваційне обладнання та реагенти	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6	5	1,00
Цінова політика	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Унікальність тестів та аналізів	0,2	3	0,6	2	0,4	5	1,00	2	0,4	5	1,00
Інфраструктура, сервіс та комунікації з клієнтами	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Якість та точність отриманих результатів	0,25	5	1,25	4	1,00	3	0,75	4	1,00	5	1,25
Всього		x	4,25	x	3,25	x	3,6	x	3,2	x	4,25

Джерело: розроблено автором

Як видно з аналізу в таблиці ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» має бали однакові із відомою на ринку України лабораторією-лідером «Сінево». Обидві лабораторії набирають 4,25 бали. На другому місці йде компанія «CSD Lab» із 3,6 балів. Лабораторія «Діла» отримує 3,25 загальних бали.

Проте, лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» має високий бал за рахунок унікальних тестів та аналізів, які інші лабораторії на ринку не проводять, оскільки не мають відповідного сучасного медичного обладнання. За критерієм цінової політики досліджувана лабораторія суттєво програє в конкуренції з іншими медичними закладами і має лише 2 бали із можливих 5. Це пояснюється високими цінами на медичні послуги лабораторії в сегменті унікальних діагностичних досліджень. Споживачі в Україні, в умовах зниження доходів під час воєнних дій лише за крайньої необхідності звертаються до унікального тестування. Відсутня в Україні також і культура проходження аналізів на превентивну медицину. Цей напрям сьогодні в Україні лише започатковується і ще не набрав високих темпів розвитку.

Візуалізація експертної оцінки основних конкурентів лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» серед медичних лабораторій, які працюють в м. Києві представлена на Рис. 2.16.

Отже, медична лабораторія ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в цілому на ринку має достатні конкурентні позиції, унікальні технології та аналізи, які можуть слугувати провідну роль при формуванні майбутньої стратегії розвитку.

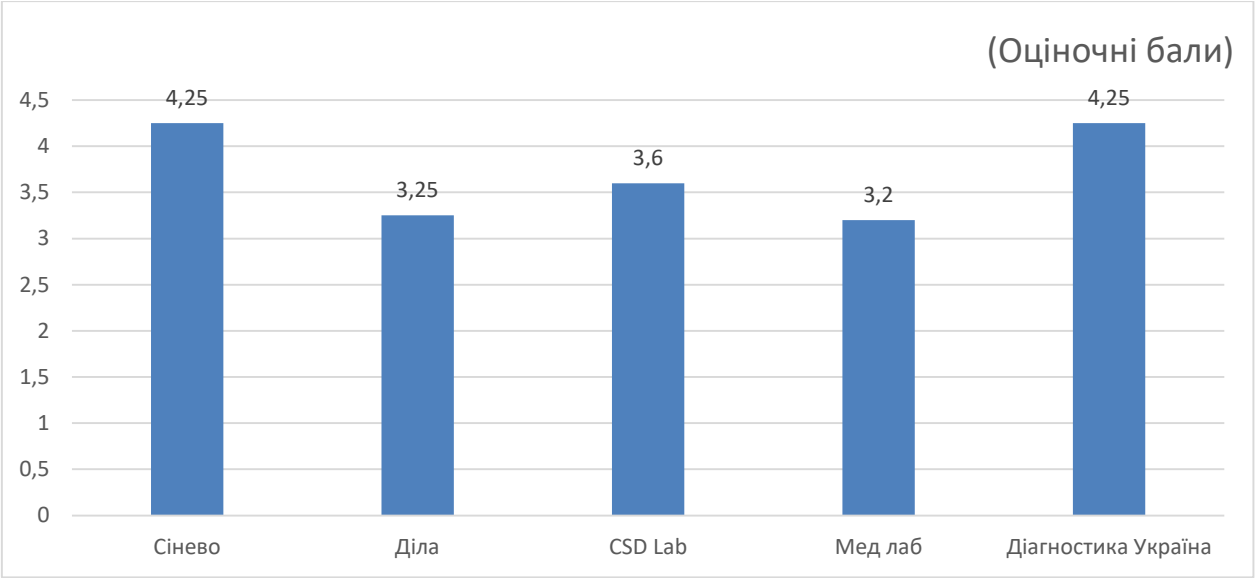


Рисунок – 2.16 –Конкурентна диспозиція медичних лабораторій м. Києва у 2023 році

Джерело: розроблено автором за результатами компаративного аналізу обраних критеріїв за матеріалами відкритих даних та сайтів медичних лабораторій

Високий рівень конкурентоспроможності лабораторії також підтверджується показником кількості досліджень, які були проведені лабораторією в 2021-2023 роках, що представлено в Таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Кількість поведених досліджень ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2021-2023 роках

	2021	2022	2023	Абсолютні відхилення 2023 до 2021р	Відносний ріст 2023 до 2021р (%)
Кількість лабораторних досліджень (млн.грн)	12,2	14,1	16,4	4,2	34,4

Джерело: складено автором за даними лабораторії

Аналіз даних свідчить зростання наданих діагностичних послуг в 2023 році порівняно із відносно стабільним 2021 роком на 34,4%. Абсолютні відхилення зросли на 4,2 млн. грн.

Важливою складовою, як було визначено в Розділі 1, для вибору стратегії розвитку є проведення SWOT- аналізу. Він дозволяє комплексно виділити сильні та слабкі сторони діяльності медичного закладу. Матриця SWOT- аналізу представлена на Рис. 2.17.

Як видно із матриці в діяльності медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» кількісно переважають сильні сторони. Серед найбільш вагомих ознак діяльності лабораторії, які формують її конкурентну позицію можна виділити можливість тестування біологічного матеріалу в лабораторних центрах Європи, сформована та налагоджена логістика доставки біологічного матеріалу до Європейських лабораторних центрів, високий рівень інформаційного забезпечення – використання системи Molis, наявність міжнародної акредитації якості лабораторної діагностики згідно ISO 15189:2022 *Медичні лабораторії - Вимоги до якості та компетентності*.

.

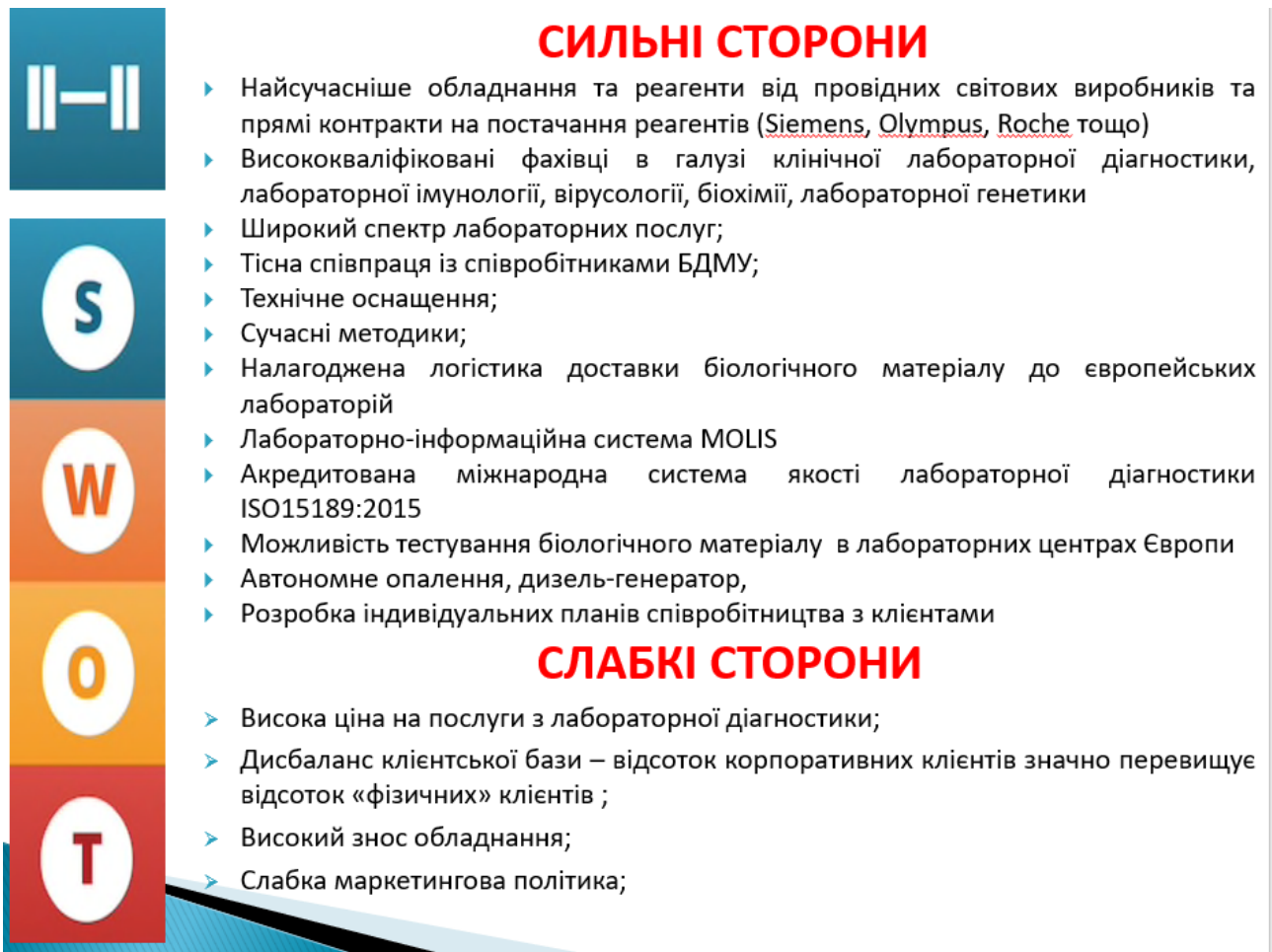


Рисунок 2.17 – Матриця SWOT- аналізу: сильні та слабкі сторони ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за матеріалами лабораторії

Перейдемо до проведення зовнішнього аналізу, що базується на характеристиці можливостей розвитку та загроз лабораторії (Див. Рив. 2.18). Аналіз можливостей лабораторії можна провести, спираючись на конкурентні переваги та сильні сторони лабораторії. Зокрема, розширення ринку в регіонах, охоплення нового сегменту клієнтів за рахунок споживачів лабораторій, які пішли з ринку, розширення бізнес-портфелю лабораторії та зростання частки унікальних тестів, аналіз яких не проводиться іншими українськими лабораторіями, створення нових діагностичних програм та розширення корпоративних клієнтів в сегменті естетичної медицини, яка все більше охоплює верстви населення і стає трендом здорового способу життя та підвищення його якості.



Рисунок 2.18 – Матриця SWOT- аналізу: сильні та слабкі сторони ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за матеріалами лабораторії

Проте, поряд із перспективними можливостями лабораторія може відчувати на собі вплив і можливих загроз, в першу чергу, пов'язаних воєнними викликами, такими, як відсутність електроенергії, виїзд населення з України та переміщення по іншим регіонам, падіння платоспроможності громадян, зниження рентабельності виробництва, розриви у технологічних процесах надання медичних послуг, інфляційні процеси в країні.

Таким чином, спираючись на виявлені конкурентні переваги лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», можна визначити, що її подальший розвиток та конкурентна стратегія повинні формуватися із урахуванням ознак стійкості та сильних сторін на ринку, а також враховувати перспективні можливості у конкурентній боротьбі з іншими медичними лабораторіями, які представлені на

вітчизняному ринку та відповідати сучасним міжнародним трендам розвитку ринку діагностичних послуг.

Наступним елементом аналізу конкурентної диспозиції є оцінка діючих операційних процесів та організації управління лабораторією.

Почнемо із характеристики циклу робочого процесу діагностичного обстеження пацієнтів, який відображено на Рис. 2.19.



Рисунок 2.19 – Цикл операційних процесів лабораторного обстеження пацієнтів у ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» : [32]

Як видно із Рисунку 2.19 цикл робочого процесу проходить три основні стадії: переданалітичну, аналітичну та постаналітичну.

Перша стадія – переданалітична дозволяє почати взаємодію із пацієнтом, підготувати його до аналізу та здійснити відбір матеріалу на аналіз . Також вона включає транспортування зразків у разі потреби за кордон до інших європейських лабораторій, тримання цих зразків та їх реєстрацію.

На другій стадії – аналітичній- здійснюється дослідження *біологічних зразків та проведення контролю якості*.

Третя стадія- постаналітична- є завершальною і формує складання звітів (*результатів досліджень*), ведення документації та комунікацію із пацієнтами.

На всіх цих стадіях мають бути чітко налагоджені операційні процеси управління та пов'язані ефективні організаційні ланцюги управління, які закріплені організаційною структурою управління медичної лабораторії.

Розглянемо структуру управління в лабораторії. Вищим органом управління ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є Загальні збори його учасників. При прийнятті управлінських рішень стратегічного розвитку організації здійснюється відповідно до кількості голосів учасників діяльності медичної організації пропорційно до розміру частки кожного ТОВ. Визначення основних напрямів діяльності медичного закладу, затвердження його планів та звітів про виконання належить до управлінської функції Загальних зборів ТОВ. Виключним повноваженням Загальних зборів є обрання Генерального директора організації, створення інших органів, прийняття та затвердження результатів фінансової звітності діяльності організації за рік або інший період.

Представлена в Додатку А організаційна структура управління є лінійно-функціональною і поділяється на три основні рівні.

Перший рівень охоплює адміністративно-управлінський персонал, очолюється виконавчим директором;.

Другий рівень управління базується на забезпеченні ефективної діяльності медичної лабораторії та її структурних підрозділів.

Третій рівень управління з топ-менеджментом – медичним директором, управляє роботою трьох відокремлених відділень лабораторії та забезпечує роботу відділу інфекційного контролю.

В основі управління кожного структурного підрозділу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» лежать затверджені Положення про відділ, в яких визначено основні функції. Недоліком організаційної структури управління є відсутність відділу маркетингу, який би давав можливість ширше знайомити споживачів послуг лабораторії на ринку та підтримував ефективне просування її діяльності на ринку України. Також на другому та третьому рівні відбувається дублювання деяких адміністративно-управлінських функцій. Однак, організаційне управління діяльністю відокремлених відділень дозволяє

визначити потенційну можливість створення додаткових відділень в регіонах України та ефективно управляти стратегічним розвитком лабораторії.

Таким чином, сформована трьохрівнева організаційна структура ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечувати діяльність всіх підрозділів та відокремлених відділень і повноцінно забезпечувати надання якісних діагностичних послуг для пацієнтів. В цілому конкурентна диспозиція лабораторії є стійкою, містить широкий потенціал для подальшого стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

3.1. Вибір стратегічних альтернатив розвитку медичного закладу

Проведене в попередньому розділі дослідження діяльності лабораторії та її конкурентної диспозиції на ринку медичних послуг дозволило виявити сильні сторони, перспективи та можливості її подальшого розвитку.

Актуальність вдосконалення управління стратегічним розвитком медичної лабораторії викликана погіршенням показників діяльності лабораторії, зокрема зниженням прибутковості від основного виду діяльності. Проте, оцінка зовнішнього середовища показала перспективні напрями стратегічного розвитку, які можуть бути реалізовані в цих складних для медичної лабораторії умовах.

В умовах воєнного стану важливість обрання стратегічних напрямів є особливо важливою і дозволить адаптуватися лабораторії до змін, отримати в можливість протистояти сучасним воєнним викликам та загрозам. Інакше кажучи, сьогодення формує необхідність альтернативного вибору та впровадження стратегій резильєнтності. Сутнісні основи стратегій резильєнтності було розглянуто в Розділі 1, що дозволило прийти до узагальнення про необхідність пошуку таких напрямів стратегічного розвитку, які здатні протистояти сучасним викликам, змінюватися на ефективну конструкцію стратегічного управління медичним закладом ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Стратегія резильєнтності пов'язана із можливістю повернення до стійкого стану розвитку медичної лабораторії після проходження економічних труднощів і погіршення фінансово-економічних показників її діяльності. Економічна

сторона резильєнтної стратегії розвитку медичного закладу розкривається у покращення фінансової результативності діяльності лабораторії.

Отже, важливим є обґрунтувати такі напрями стратегічного розвитку медичної лабораторії, які здатні відновити її діяльність.

Для цього будемо спиратись на визначені в дослідженнях попереднього розділу конкурентні переваги лабораторії.

Враховуючи сучасні тенденції, які характеризують розвиток глобального ринку діагностичних послуг, його суттєве пожвавлення за останній 2023 рік та спираючись на проведений аналіз господарсько-економічної діяльності, показники фінансової результативності та аналіз конкурентних переваг ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» запропонуємо *два альтернативні варіанти стратегії розвитку*.

Перший напрямок стратегічного розвитку медичної лабораторії буде спрямовано на розширення ринку шляхом відкриття партнерських пунктів.

Цей напрямок стратегічного розвитку враховує зміни, які відбулися на ринку діагностичних послуг у зв'язку із проведенням реформування системи охорони здоров'я в Україні. А саме, Міністерством охорони здоров'я України та НСЗУ було надано дозвіл приватним медичним лабораторіям долучатись до програми медичних гарантій і отримувати державне фінансування.

Обґрунтування вибору стратегії розширення присутності на ринку.

Малі за розміром медичні лабораторії, які працюють майже в кожному медичному закладі не мають дороговартісного обладнання та сучасних реагентів для проведення більш складних тестів. Окрім того, в умовах підвищення завантаженості медичних лабораторій при комунальних некомерційних медичних закладах у західних та центральних регіонах України, викликаних тимчасовим переміщенням осіб із східних регіонів та регіонів, які перебувають під окупацією РФ, попит на діагностичні медичні послуги населення та військових ЗСУ постійно зростає. Позитивні відгуки пацієнтів, які скористались можливістю проведення діагностики безкоштовно в приватних спеціалізованих

медичних лабораторіях створюють позитивний імідж цим закладам та стимулюють їх до масштабування своєї діяльності в різних регіонах України.

За експертною оцінкою генерального директора медичної лабораторії CSD LAB Дудіна Олександра масштабування розвитку ринку лабораторних послуг шляхом появи на ньому великої кількості маленьких лабораторій є переважно неефективним. Такі лабораторії потребуватимуть значних інвестицій та капіталовкладень з боку держави та фінансових ресурсів громад. В умовах падіння обсягів державного фінансування на медицину під час воєнних дій ця ситуація може створити значні труднощі у задоволенні попиту населення та отримання рим якісних медичних послуг. Виконувати цю функцію і стимулювати розвиток можуть приватні медичні лабораторії.

Відповідно до проведення реформування системи охорони здоров'я в Україні НСЗУ вже визначила пакети медичних послуг і можливість фінансування діагностичних досліджень для приватних медичних лабораторій. Приватні лабораторії здатні охопити цей сегмент медичних послуг та задовольнити потреби споживачів на даному ринку. Загалом, це може суттєво поміняти структуру ринку лабораторних досліджень.

На користь запровадження цієї стратегії розвитку медичною лабораторією ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» може слугувати також започаткування медичними клініками та діагностичними центрами комунальної форми власності звернень до мережових лабораторій. Особливо це є актуальним для проведення складних діагностичних обстежень та здачу аналізів. Вибір в даному випадку припадає на точність, якість та терміновість проведення діагностики стану здоров'я пацієнтів.

Цінова кон'юнктура основних суб'єктів господарювання на цьому ринку за останні роки не зазнала суттєвих коливань.

Отже, дана стратегія може бути ефективною для вже відомих лабораторій, які присутні на ринку діагностичних послуг. На національному рівні відкривати маленькі лабораторії в лікарнях та поліклініках є неефективним і може лише

задовольнити потребу у надання нескладних первинних лабораторних досліджень.

ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» вже присутня партнерськими пунктами на заході, сході та півдні України, а саме, в м. Одеса, м. Харків, м. Дніпро, м. Ужгород, м. Одеса, м. Львів, м. Рівне. Досвід роботи в цих регіонах у лабораторіє є позитивним. Тому для задоволення попиту в регіонах, які територіально можуть охопити декілька областей України і наближені до потужностей центральної лабораторії в м. Києві запропоновано обрати м. Житомир. Цей вибір було обумовлено відсутністю медичних лабораторій із надання складних лабораторних аналізів в м. Житомирі, що слугуватиме конкурентною перевагою Лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Таким чином, вихід на новий регіональний ринок для реалізації стратегії розширення ринку є цілком прийнятним.

Другим альтернативним варіантом розвитку медичної лабораторії запропоновано обрати *стратегію ринкової ніші*, яка буде реалізована шляхом надання унікальної послуги, що не має аналогів в українському сегменті ринку – за напрямом розвитку фармакогенетики. ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в своєму продуктовому портфелі містить унікальні діагностичні послуги генетичного дослідження MyPGx. Її конкурентна перевага це відсутність на ринку діагностичних послуг України генетичного дослідження MyPGx. *Тестування даного дослідження* проводитиметься в лабораторіях Італії.

Обґрунтування вибору стратегії ринкової ніші.

В 2010 році Президією Національної академії наук України було прийнято Постанову N 288 від 06.10.2010 «Дослідження генів найпоширеніших в Україні спадкових захворювань людини», в якій було започатковано зародження нового напрямку медицини – генетичної медицини. Цей напрям запропоновано було виділити як один із пріоритетних досліджень, що займається геномікою людини [10]. Сучасна українська медицина все ширше впроваджує різні генно-молекулярні методи дослідження ДНК людини. Метою цих діагностичних аналізів є завчасно визначити важкі спадкові хвороби організму людини,

особливо дитини, вплив багатфакторних патологій на розвиток організму людини.

За експертною оцінкою директора лабораторії молекулярної діагностики, професора медичного факультету Макгільського і Монреальського університетів (Канада) Юрія Мончака сучасна медицина в своєму розвитку спрямовується за напрямом молекулярна медицина [30]. Цей напрям медицини озброює лікарів інформацією про стан генетичного розвитку людини, дозволяє прогнозувати майбутні зміни, які можуть виникнути через 10 і більше років. Отже, такі аналізи дозволяють завчасно зреагувати лікарям, обрати правильні методики лікування пацієнтів, використовувати цілеспрямовану таргетну медицину для лікування важких хвороб.

Отже, можна констатувати, що за попередні 20 років глобальна медицина зробила революційні прориви в діагностуванні людини від морфологічних досліджень до генно-молекулярної діагностики. Діагностування на рівні генів людини є дозволяє виявити причину змін в організмі, які спричиняють появу хвороби *та індивідуальні реакції організму на ті чи інші втручання*. Зробивши величезний крок у наукових дослідженнях молекулярна медицина відповідно потребуватиме розширення діагностичного спектру необхідних генних аналізів. Не всі вітчизняні лабораторії містять в своєму продуктовому портфелі такий вид аналізів, які забезпечуються наявністю високотехнологічного обладнання.

MyPGx - генетичний тест для визначення індивідуальної сумісності лікувальних препаратів.

Кожна людина має індивідуальний генетичний профіль, який кодує всі процеси, що відбуваються в організмі. Одним із багаточисельних проявів є індивідуальна реакція на лікувальну терапію. Навіть короткотривала терапія може давати побічні ефекти, що шкодять як процесу лікування, так і наносять шкоду самому пацієнту. При довготривалому прийомі препаратів (хронічні захворювання, агресивне лікування) за статистикою кожен четвертий пацієнт має серйозні побічні ефекти від прийому препаратів, що може призвести до вимушеного переривання терапії. Прорив у медичних дослідженнях у галузі

фармакогенетики дає змогу дослідити генетичну проблему щодо метаболічної сумісності препаратів. Тепер ваш лікар зможе оптимізувати та персоналізувати ваші ліки.

Перевагою тесту MyPGx є одномоментне тестування не ОДНОГО препарату, як інші тести, що представлені в Україні, а широкого спектру препаратів за наявною проблемою. Наприклад панель протизапальних, анальгетиків та антипіретиків включає в себе дослідження метаболізму та сумісності 50 препаратів. Повна панель MyPGx тестує протизапальні, анальгетики, протиревматичні препарати, що лікують гастроентерологічні проблеми та дисліпідемії, антидіабетичні, дерматологічні, антиаритмічні, антигіпертензивні, , антикоагулянти, антидепресанти, психотропні препарати, нейрологічні, антибіотики, противірусні, , анестезіологічні, урологічні, препарати, що застосовуються в хіміотерапії.

Тест MyPGx базується на детекції індивідуальних геномних варіаціях ДНК, що кодують метаболізм, транспортування та «утилізацію» ліків в організмі людини. У фармакогенетиці частини вашої ДНК аналізуються на спадкові генетичні особливості, що впливають на ферменти, які несуть відповідальність за активацію та деактивацію ліків та білки-транспортери, що переміщують ліки в тканини.

Впровадження інноваційного дослідження в портфоліо медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», що немає аналогів на українському лабораторному ринку надасть можливість сформувати значні конкурентні переваги. Але, зважаючи на високу вартість дослідження не можливо виведення даного дослідження на високий споживацький рівень та досягти великих об'ємів продажу.

Отже, стратегія ринкової ніші базується на позиціонування лабораторії на ринку діагностичних послуг з унікальним медичним дослідженням генетики пацієнта, яке проводиться на обладнанні та реагентах транснаціональних компаній-лідерів на ринку медичного обладнання. Проведення MyPGx дослідження є унікальним і не має аналогів на ринку в Україні. Отже, це може

слугувати вагомою конкурентною перевагою Лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» серед інших медичних лабораторій, які представлені та працюють на ринку діагностичних послуг України.

Слід зазначити, що ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в своїй господарсько-економічній діяльності для проведення діагностичних аналізів користується реагентами та препаратами компаній -відомих світових брендів, які постачають на глобальний ринок необхідний для лабораторного дослідження матеріал.

Лабораторний процес автоматизовано ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», відповідає світовим стандартам і є високоефективним. Лабораторія у своєму виробничому процесі діагностування використовує сучасне обладнання та реагенти преміум класу. Висока якість та точність проведених загальноклінічних та біохімічних аналізів підкріплюється еталонним аналізатором YUMIZEN H550 5diff (Horiba, Франція), що дозволяє перерахувати всі складові в зразках крові.

Розглянемо спектр обладнання відомих світових брендів, які використовує лабораторія (Див. Табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Обладнання та реагенти ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» міжнародних компаній-виробників

Перелік реагентів	Міжнародні компанії	Країна-виробник
Оригінальні реагенти преміум-класу	BECKMAN Coulter	США
	SIEMENS	Німеччина
	BIO-RAD	США
	Demeditec	Німеччина
	ROCHE	Швейцарія
Еталонний аналізатор	YUMIZEN H550 5diff (Horiba)	Франція

Джерело: складено автором за інформаційними матеріалами лабораторії

Зупинимось на характеристиці представлених міжнародних компаній на глобальному ринку медичного обладнання.

Компанія Bio-Rad є лідером на ринку діагностичного медичного обладнання та витратних матеріалів [39]. Вона виробляє широкий спектр інноваційних товарів для потреб клінічної діагностики. Більше 65 років працює на глобальному ринку, надаючи можливість своїм клієнтам таким, як біотехнологічні компанії, лікарні, науково-дослідницькі лабораторії, фармацевтична галузь та інші отримувати сучасне діагностичне обладнання, реагенти. Компанія постачає реагенти в області генної та клітинної медицини, розробляє продукти для біологічної науки.

Отже, міжнародна компанія постійно використовує здобутки науково-технічного прогресу, формує для розвитку світової медичної галузі найкращі інноваційні продукти. Передові технології, які використовує компанії сприяють діагностичному сектору глобальної медицини отримувати високоточну клінічну інформацію, яка необхідна у використанні переливання крові, скрінінгу цукрового діабету, інфекційних та аутоімунних хвороб.

Міжнародна компанія Demeditec Diagnostics постачає на ринок діагностичних послуг матеріал для проведення тестів клінічними лабораторіями [41]. Бізнес-портфель цієї компанії містить радіоактивні (RIA) та нерадіоактивні (ELISA) експрес-тести. Компанія «Demeditec Diagnostics GmbH» володіє необхідними міжнародними сертифікатами та відповідає світовим стандартам ISO 9001 та ISO 13485.

Наступною компанією, обладнання якої використовується у діагностичному процесі лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є транснаціональна компанія Beckman Coulter, Inc., яка була утворена в 1997 році шляхом злиття двох компаній - , Beckman Instruments, Inc. та Coulter Corporation [40]. Завдяки проведенню інноваційних досліджень, компанія довгий час працює на ринку автоматизованого обладнання та реагентів преміум класу. Основним товаром, який постачається на ринком медичного обладнання є аналізатори. Географі лабораторій-споживачів даного продукту є широкою, представлена

більше 130 країнами світу, такими, як: США, Японія, Німеччина, Франція, Чехія, Об'єднані Арабські Емірати, Кувейт, Туреччина, Мексика, Аргентина та багато інших. «Beckman Coulter» працює постійно з провідними лабораторіями світу, установка та сервісне обслуговування приладів проводять сертифікований персонал, який здобував навички у навчальних центрах з підготовки інженерів у країнах Європи або США.

Таким чином, проведений аналіз використовуваного лабораторією «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» обладнання та реагентів, виявив транснаціональні компанії - основні постачальники, які на глобальному ринку є знаними та відомими брендами з високим репутаційним іміджем та інноваційної складовою. Це є запорукою високоякісних медичних послуг, які надає медична лабораторія.

Обидві стратегії відносяться до стратегій зростання, які необхідно фінансово обґрунтувати для вибору більш ефективної стратегії, яка дозволить лабораторії реалізувати свою резильєнтність.

3.2. Фінансово-економічне обґрунтування стратегічного розвитку медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» та оцінка ризиків

Запропоновані для стратегічного розвитку медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНИ» потребують фінансового обґрунтування.

Фінансове обґрунтування реалізації запропонованих в попередньому розділі альтернативних варіантів стратегічного розвитку лабораторії буде проведено двома послідовними кроками. Перший крок включатиме ретроспективний аналіз фінансової діяльності лабораторії. Другий крок описуватиме прогнозні передбачення та кількісний розрахунок стратегічних змін в даному медичному закладі.

В основі фінансового аналізу нами будуть використовуватись показники Звіту про фінансові результати діяльності лабораторії за три роки. Розглянемо та оцінимо статті фінансових доходів лабораторії, наведеними в Табл.3.2.

Поведений аналіз доходів виявив їх зростання в 2023 році порівняно із 2022 роком за всіма видами доходів. Найбільше в три раз зросли доходи, отримані медичним закладом від неосновних видів діяльності. Чистий дохід від реалізації послуг в 2023 році збільшився порівняно із 2022 роком на 29,5%. Загалом, це свідчить про поступове покращення фінансового стану діяльності лабораторії.

Таблиця 3.2 – Фінансові результати ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНИ» за доходами в 2022-2023 рр.(тис. грн)

Доходи	2022	2023	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації послуг	30357,2	39311,8	+8954,6	29,5
Інші операційні доходи	4492,6	6599,4	+2106,8	46,9
Інші доходи	5,4	16,9	11,5	312
Разом доходи	34855,2	45928,1	11072,9	31,7

Джерело: побудовано автором за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Проте, збільшення доходів відбулося частково за рахунок зростання власного капіталу, який надійшов від власників медичного закладу для покращення стану на ринку медичних послуг. Визначимо стан власного капіталу як елементу фінансової стійкості медичного закладу, представленого на Рис.3.1.

Представлена динаміка свідчить про зменшення власного капіталу за період з 2020р до 2023 року. В 2022 році порівняно із 2021 роком зменшився власний капітал Лабораторії на 18405 тис. грн. І хоча в 2023 році власний капітал зріз на 585 тис. грн, загальний тренд з 2020 року відображає суттєве його падіння. Отже, ми бачимо сформований тренд зменшення власного капіталу. Розуміючи складний стан, в якому опинилась лабораторія під час воєнних дій, власниками медичного закладу було прийнято рішення додатково влити капітал в 2023 році., що відображено на Рис.3.1.

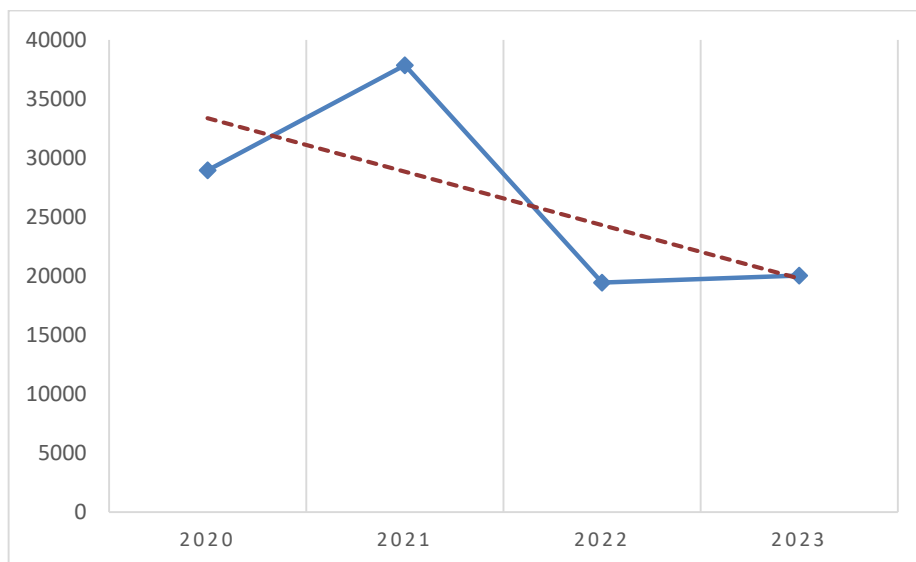


Рисунок 3.1 – Динаміка власного капіталу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2020-2023 роках

Джерело: побудовано автором за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Перейдемо до узагальнюючих показників фінансової результативності діяльності лабораторії. В розділі 2.2. було зроблено висновок про значне погіршення фінансових результатів, що появилось у завершенні календарного 2022 та 2023 років із значними збитками (Див. Рис.3.2.).



Рисунок 3.2 – Динаміка прибутку/збитків ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2020-2023 роках

Джерело: побудовано автором за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Аналіз фінансового результату, отриманого лабораторією до оподаткування свідчить про значне погіршення. Якщо в 2020 році лабораторія була прибутковим медичним закладом із розмірами 16,5 млн. грн, то вже в 2022 році отримала збиток від своєї діяльності в розмірі 18,2 млн. грн, а в 2023 році збиток збільшився до 19,5 млн. грн.

Це є підтвердженням нашої гіпотези, що необхідно управляти стратегічним розвитком медичної лабораторії, проводячи необхідні зміни у виборі результативних ефективних стратегій.

Оскільки лабораторія не планує залучати кредити під інвестиції, а спиратиметься на використання власних фінансових джерел, проведемо розрахунки прогнозованих фінансових показників для двох альтернативних варіантів реалізації стратегічного розвитку.

Першим альтернативним варіантом стратегічного розвитку, запропонованого нами, була стратегія розширення ринку за рахунок відкриття нових відділень в регіонах України.

Вихід на новий регіональний ринок передбачається проводити шляхом відкриття партнерського пункту в медичному центрі м. Житомира. Це потребуватиме лише витрат на оплату праці медичної сестри, яка буде здійснювати забір матеріалу для проведення аналізів в медичному центрі. Оскільки це буде додатковою зарплатою для штатного працівника медичного закладу, заплануємо її в розмірі 5400 грн на місяць, що складатиме за рік 64800 грн ($5400 \times 12 = 64800$). Додавимо нарахування на заробітну плату 18% податок на доходи фізичних осіб, 1,5%- військовий збір і відрахування до соціального фонду в середньому 2,5%. Загалом це складе 22%. Отже, фонд оплати праці для утримання медичного персоналу в партнерському пункті дорівнюватиме 79056 грн ($64800 \times 1,22 = 79056$).

Додавимо ці витрати до загальних витрат попереднього 2023 року і отримаємо 65543 тис грн ($65\,464\,000 + 79\,056 = 65\,543\,000$ грн). За півріччя це буде 32771 тис. грн. Витрати на транспортування матеріалів до м. Києва будуть покриватись за рахунок загальних витрат лабораторії. Рекламні витрати також покриватимуться із загальних витрат лабораторії, оскільки. Наявні вже рекламні матеріали (буклети, флаєра) будуть розміщені в приміщенні медичного центру в м. Житомирі для поінформованості пацієнтів. Це дасть змогу залучити вже в 2025 році на 35% більше клієнтів.

Проведемо розрахунок прогнозованих доходів. За базову основу візьмемо доходи 2023 року, які склали 45928 тис. грн. В 2024 році закладемо невеликі темпи росту 5%, оскільки пацієнти, що проживають в Житомирі ще не обізнані із можливостями унікальних пакетів медичних послуг, які надає лабораторія. В річному вимірі за 2024 рік розмір доходів дорівнюватиме 48224 тис. грн. ($45928 \times 1,05 = 48224$) або 24112 тис. грн за друге півріччя. В 2025 році прогнозується зростання доходів на 35% та в 2026 році гальмування до 25%. В грошовому виразі це складатиме відповідно 65102 тис. грн ($48224 \times 1,35 = 65102$) та 81378 тис. грн ($65102 \times 1,25 = 81378$). Згрупуємо прогнозовані дані та порахуємо показники фінансової результативності, які проявлятимуться в отриманні

лабораторією від реалізації цієї стратегії розвитку прибутку або збитків (Див. Табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники прибутку (збитку) ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНИ» за альтернативою №1 в 2024 -2026 рр.(тис. грн)

Фінансові показники	Прогнозування фінансових показників за відкриття партнерського пункту в м. Житомир за альтернативним варіантом №1		
	2024 (2 півріччя)	2025	2026
Доходи	24112	65102	81378
Витрати	32771	65543	65543
Прибуток (Збиток) тис. грн	-8659	-441	15835

Джерело: розраховано автором

Для бачення цілісної картини прогнозування побудуємо узагальнюючі показники фінансової результативності в динаміці та відобразимо на Рисунку 3.3.

Аналіз прогнозування демонструє, що лабораторія в 2 півріччі 2024р та 2025 році отримуватиме збиток, який поступово зменшуватиметься із 8,659 млн.грн до 441 тис. грн. В 2026 році передбачається отримувати прибуток в розмірі 15 млн 835 тис. грн.

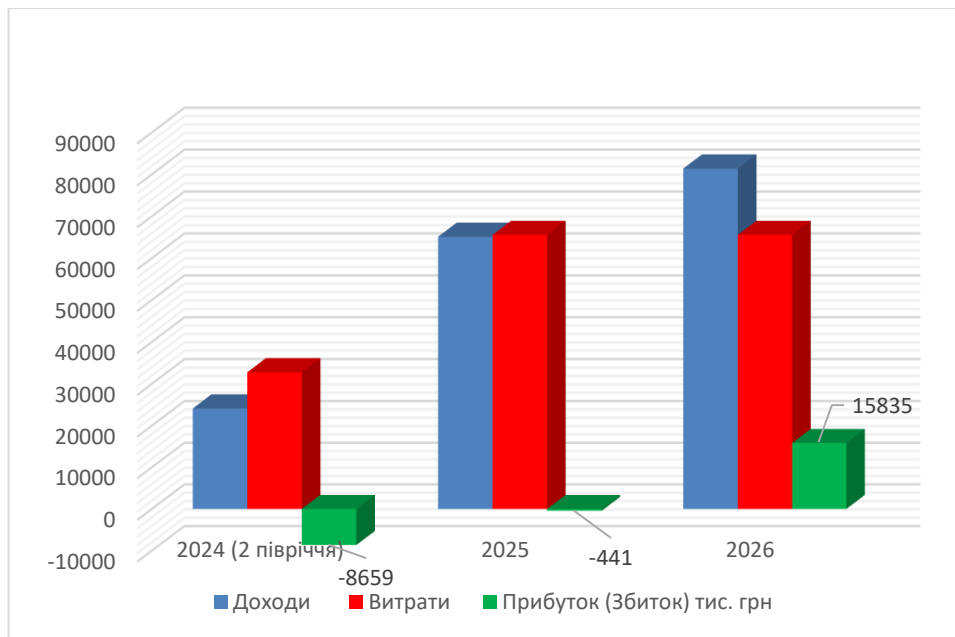


Рисунок 3.3 – Прогнозована динаміка прибутку/збитків ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2024-2026 роках за альтернативою №1

Джерело: розраховано автором

Таким чином, відкривати партнерський пункт в м. Житомир є ефективним та прибутковим і зможе покращити розвиток лабораторії та розширити її присутність на ринку діагностичних послуг в інших регіонах.

Перейдемо до обґрунтування фінансової результативності другого альтернативного варіанту стратегії, а саме стратегії зайняття ринкової ніші, яка базуватиметься на унікальних конкурентних перевагах MyPGx медичного дослідження генетики пацієнта.

В прогностні показники зміни доходів закладемо невеликий тем росту, оскільки ці послуги на ринку м. Києва вже надаються, а саме діагностичне дослідження генетики пацієнта проводиться один раз у житті. Тому попит на дану послугу буде розширюватись завдяки поінформованості населення та зростання потреб *превентивної медицини*. Зростання доходів прогнозуємо в 2024-2025 роках коливатимуться на рівні 5%, в 2026-2027 роках в межах 9-10% та в 2027 році до 12%. Відповідно отримуємо рівень доходів за ці роки, який відображено в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники прибутку (збитку) ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНИ» за альтернативою № 2 в 2024 -2028 рр.(тис. грн)

Фінансові показники	Прогнозування фінансових показників за стратегією ринкової ніші - надання унікальних генетичних послуг діагностування за альтернативним варіантом №2				
	2024 (2 півріччя)	2025	2026	2027	2028
Доходи	24251	51022	56062	61102	68662
Витрати	33488	66976	67400	67900	68100
Прибуток (Збиток) тис. грн	-9237	-15954	-11338	-6798	562

Джерело: розраховано автором

В розрахунок витрат з даного виду діагностування закладено середньоринкову собівартість, яка складає 600 євро. На європейських ринках собівартість на дану послугу коливається в межах від 500 до 1000 євро, але не повинна перевищувати 1000 євро. Закладемо показник 5 пацієнтів на місяць, які потребуватимуть цю послугу. Загалом це достатньо песимістичний прогноз, оскільки сьогодні потреба на генетичне дослідження починає активізуватись на ринку. Визначимо витрати на місяць 5 пацієнтів по 600 євро=3 000 євро. За рік витрати складуть 36 000 євро (3000x12 місяців). Переведемо витрати в національну грошову одиницю -гривні за валютним курсом 42 гривні за євро. Отримаємо відповідно 1 512 000 грн (36 000x42= 1512000). Отже, додаткові витрати на надання цієї послуги врахуємо у витрати базового періоду, який взято за основу для розрахунку 2023 рік. Загальний розмір складатиме 66976 тис.грн (65464+1512=66976).

Розрахована динаміка показників отриманого прибутку або збитку наведена на Рисунку 3.4.

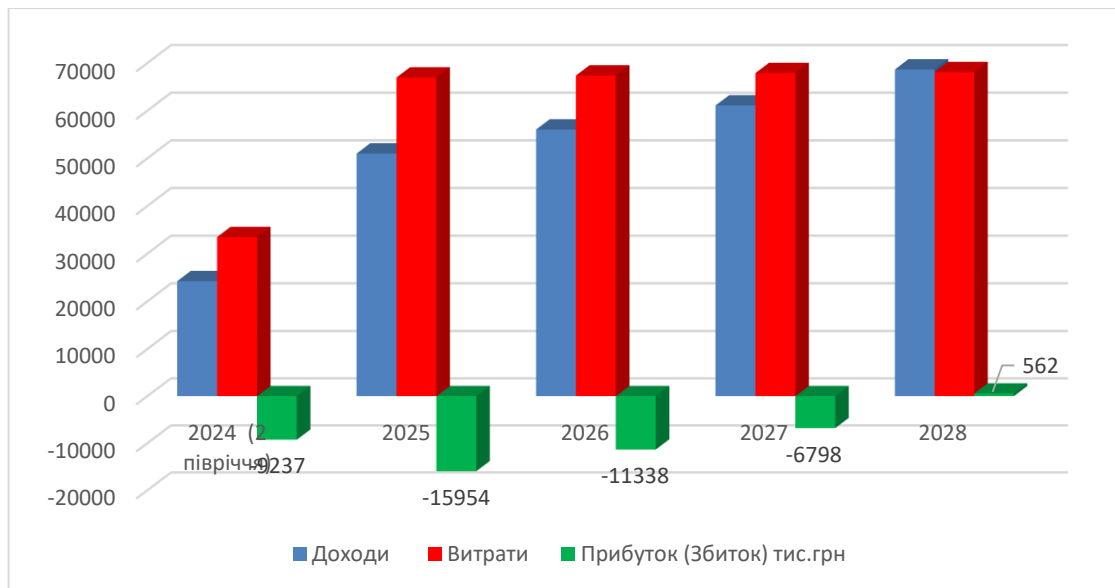


Рисунок 3.4 – Прогнозована динаміка прибутку/збитків ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2024-2028 роках за альтернативою №2

Джерело: розраховано автором

Як видно із Рисунок 3.4. отримання прибутку прогнозується лише в 2028 році в розмірі 562 тис. грн. За період з 2025 по 2027 роки лабораторія матиме збитки, які поступово будуть зменшуватись із 15954 тис. грн в 2025 році до 6798 тис. грн в 2027 році.

Таким чином, цей альтернативний варіант також є прибутковим в довгостроковій перспективі на 5 років.

Для прийняття управлінського рішення, яку обирати стратегію проведемо компаративний аналіз узагальнюючих прогнозованих фінансових показників за двома альтернативними варіантами, відображені в Таблиці 3.5.

Таблиця 3.5- Прогнозований прибуток (збиток) ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за двома альтернативним варіантами в 2024-2026 роках, тис. грн.

Фінансові показники прогнозування	2024 2 півріччя	2025	2026	2027	2028
<i>Альтернативний варіант 1</i>					
<i>відкриття партнерського пункту в м. Житомир</i>					
Прибуток/ збиток в прогнозованому періоді, тис.грн	-8659	-441	15835	-	-
<i>Альтернативний варіант 2</i>					
<i>надання унікального генетичного діагностування на ринку</i>					
Прибуток/ збиток в прогнозованому періоді, тис.грн	-9237	-15954	-11338	-6798	562

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці демонструють отримання прибутку, якщо буде реалізовуватись перший варіант стратегічного розвитку лабораторії. Другий варіант стратегії, яка передбачає зосередити увагу на позиціонуванні на ринку є прибутковим у більш віддаленій перспективі, через 5 років.

Отже, дві альтернативи є цілком прийнятними для формування ефективної резильєнтної стратегії розвитку. Обидва варіанти дозволять відновити втрачені позиції на ринку внаслідок впливу чинників зовнішнього середовища (COVID-19, воєнний стан в країні). Потреба в діагностичному дослідженні генетичного спрямування відповідно до сформованих трендів розвитку глобального ринку в Україні також буде розширюватись і зростати. Окрім того, частина військовослужбовців ЗСУ та громадян, які проживають в прифронтових регіонах або постраждали від наслідків воєнних дій потребуватимуть надання більш сучасних досліджень для можливості отримати лікування та реабілітацію за кордоном за інноваційними методиками. Таке лікування буде більш таргетованим, якщо постраждалі матимуть результати європейського рівня, які здатна надати лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Порівняльний аналіз альтернативних варіантів продемонструємо на Рис. 3.4.

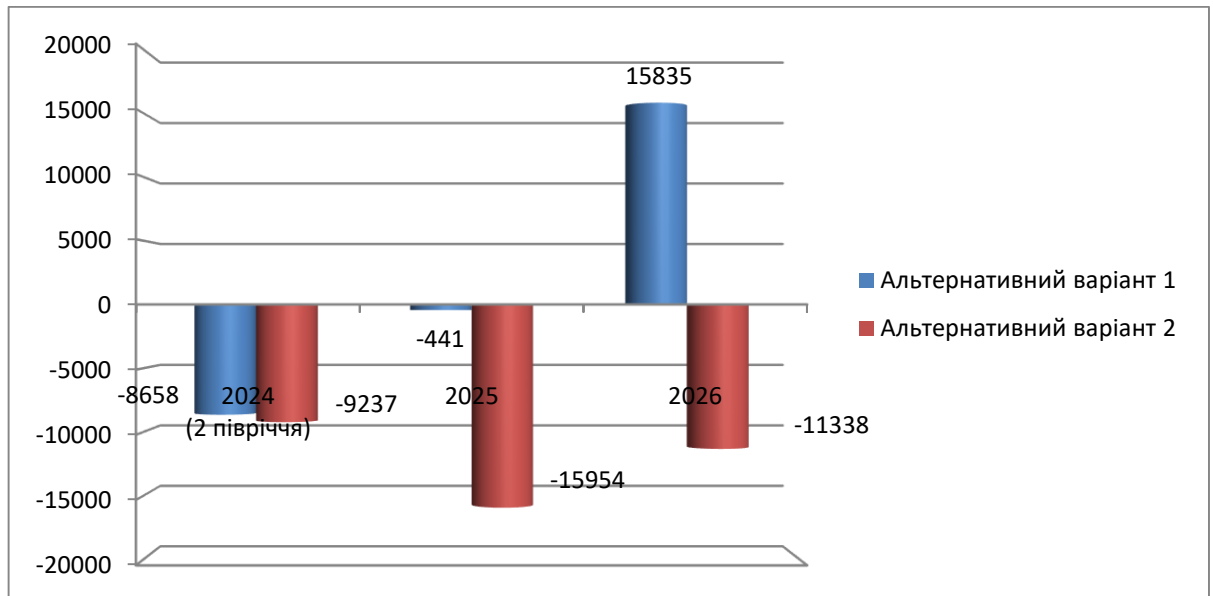


Рисунок 3.4 – Прогнозовані прибутки/збитки ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2024-2026 роках за двома альтернативними варіантами

Джерело: розраховано та побудовано автором

Ілюстрація двох напрямів стратегічного розвитку переконливо свідчить про обрання першого альтернативного варіанту, як такого, що в короткостроковому періоді на третій рік здатна принести прибуток медичному закладу. Таким чином, обираємо перший варіант розвитку. Проте, другий варіант стратегічних ініціатив лабораторії також є прибутковим в довгостроковій перспективі і здатен закласти вже сьогодні основи руху до конкурентоздатної та резильєнтної стратегії розвитку.

3.3. Оцінювання ризиків реалізації стратегії розвитку лабораторії та заходи їх мінімізації

Реалізація будь-якого проєкту потребує визначення та оцінки факторів, що можуть загальмувати або і взагалі звести нанівець його успішність. В першу чергу це належить стратегічним векторам розвитку організації, медичного закладу. Щоб оцінити такі ризики варто дотримуватись всіх процесів послідовної реалізації стратегії, схематичний поступ яких представлено на Рис.3.5.



Рисунок 3.5 - Основні етапи управління стратегічним розвитком ТОВ
«ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

В попередніх розділах покроково було проведено всі представлені на Рис. 3.5 етапи управління стратегічним розвитком медичної лабораторії. Останнім етапом перед реалізацією обраної та фінансово обґрунтованої стратегії розвитку медичної лабораторії є оцінка ризиків.

Ризики, з якими може зіштовхнутись лабораторія поділяються на два види:

- зовнішні;
- внутрішні.

Згруповані та агреговані типи ризиків можна представити у вигляді схеми на Рис. 3.6.

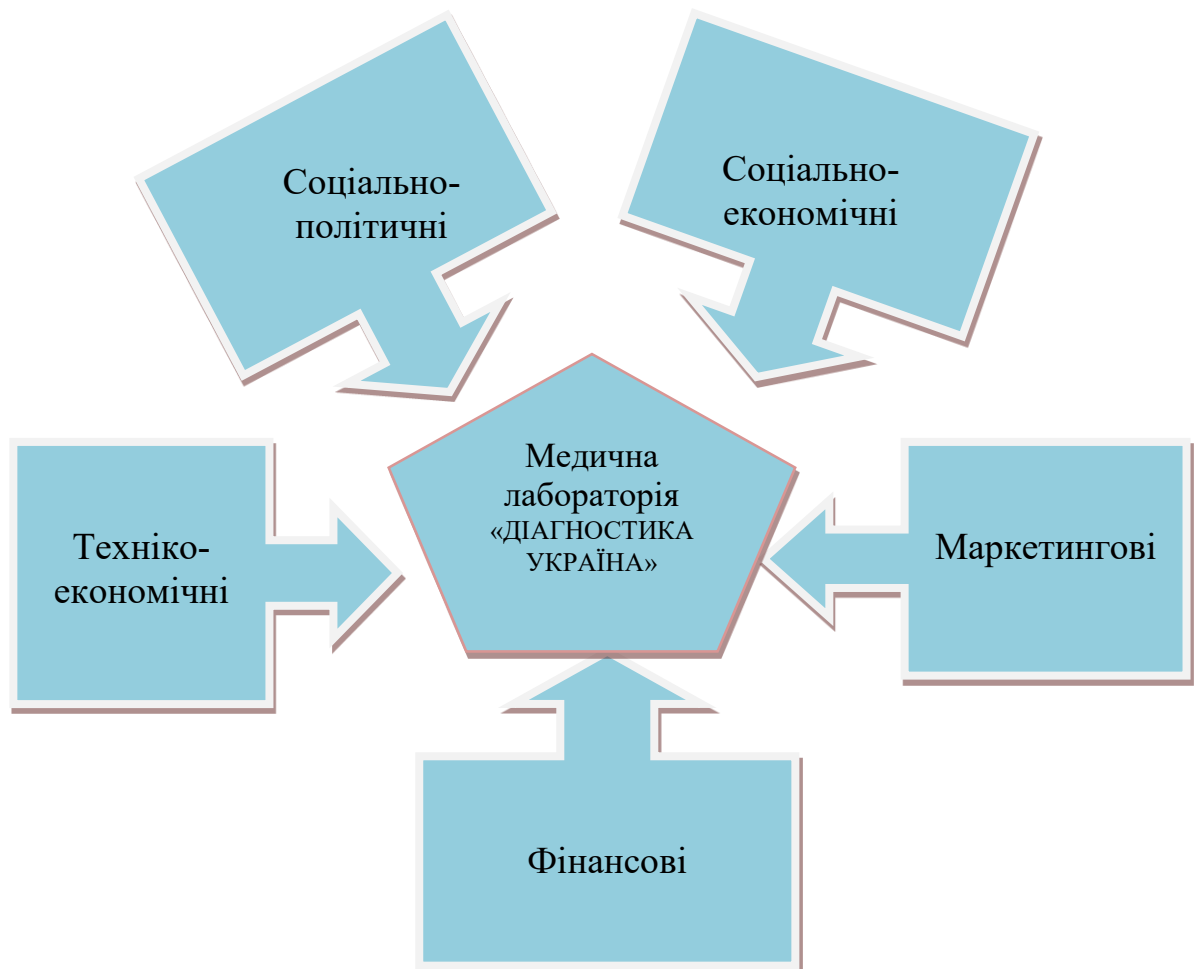


Рисунок 3.6 - Основні типи ризиків в управлінні стратегією розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

Проведення комплексної оцінки можливих ризиків та виявлення заходів мінімізації їх впливу можна представити у вигляді Таблиці 3.6. Виявлення ризиків в процесі управління стратегією базувалось на проведеній діагностиці SWOT аналізу та оцінці впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарсько-економічної діяльності медичної лабораторії.

Таблиця 3.6 – Основні види ризиків реалізації резильєнтної стратегії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

№ з/п	Назва ризику	Напрями впливу	Заходи з мінімізації негативного впливу
Зовнішні ризики			
1	Політичні	Найвагомішим ризиком сьогодення є продовження воєнних дій та воєнного стану в країні на невизначений час; ризики порушення національної безпеки; нестабільна політична ситуації в країні та на міжнародній арені	Дотримання правил безпекової роботи, забезпечення мобільності пересування під час повітряної тривоги задля захисту життя і здоров'я персоналу, збереження обладнання.
2	Законодавчі	Вплив може проявлятися через зміни в базових нормативних актах та регулюючих постанов НСЗУ та МОЗ України; мобілізація медичного персоналу.	Постійне відслідковування законодавчих змін у медичній галузі. Коригування резильєнтної стратегії з метою протидії негативним проявам.
3	Регіональні	Вплив зміни соціально-економічної структури регіону у зв'язку із воєнними діями; суттєві зміни на регіональному ринку праці; відключення електроенергії в регіонах внаслідок ушкоджень від воєнних дій агресора. Зміна структури на регіональному ринку праці у зв'язку переміщенням населення в інші регіони України	Налагодження комунікативних зв'язків в регіонах, де відкриті партнерські пункти із місцевою владою і громадою. Узгодженість регіонального розвитку та врахування тенденцій в діяльності лабораторії. Відповідність головних цілей діяльності лабораторії із стратегією соціально-економічного розвитку м. Києва та області.
4	Галузеві	Зміна частки приватних медичних закладів на національному та регіональному ринках. Зменшення попиту на послуги у зв'язку із економічною кризою у країні, падінням платоспроможності населення	Ресурсний підхід у збереженні конкурентоспроможності лабораторії. Моніторинг ринкового попиту та утримування ринкової ніші відповідно до унікальних конкурентних переваг лабораторії за критеріями ціни та якості.

5	Макроекономічні	Жорстка монетарна політика регулювання валютного курсу, нестійкість та значні коливання валютного курсу, що впливатиме на закупівельну ціну іноземних реагентів для діагностування; падіння купівельної спроможності населення; інфляційне зростання рівня цін на внутрішньому та зовнішньому ринках	Використання гнучкої цінової політики відносно різних груп клієнтів, використання внутрішніх джерел фінансування інвестицій у розвиток медичних закладів.
6	Техніко-економічні	Високий знос обладнання лабораторії. Підвищення ціни на обладнання та реактиви.	Орієнтація на вкладання власного капіталу для оновлення основних фондів. Пошук партнерів на внутрішньому та зовнішньому ринках, які постачають медичні матеріали для діагностування.
7	Соціально-економічні	Еміграція населення з регіонів України за кордон; зміни в демографічній ситуації на ринку праці в Україні; зубожіння населення, падіння якості життя громадян України.	На сьогоднішній день основними засобами мінімізації зазначених ризиків є використання механізму страхування. Розвиток комунікаційної політики щодо пропагування здорового способу життя, регулярності медичного огляду, недопущення самолікування тощо.

Внутрішні ризики			
1	Ризики пов'язані із професійною діяльністю медичного персоналу лабораторії	Впливають на здоров'я персоналу лабораторії.	Дотримування стандартів в організації операційних процесів діяльності лабораторії, особливо на етапі взаємодії із хворими пацієнтами. Проведення майстер-класів з питань запобігання професійним ризикам на робочому місці для індивідуального захисту медичного персоналу
2	Ризики роботи персоналу лабораторії та їх комунікації в умовах підвищеної психоемоційної напруги, викликані загальним впливом	Нестійкий емоційний стан медичного персоналу, що призводить до появи напруги та незадоволеності пацієнтів, знижує якість надання медичних послуг.	Проведення релаксаційних перерв для відпочинку, організація простору в лабораторії для відпочинку персоналу. Вдосконалення операційних процесів щодо рівномірного навантаження виконання функціональних обов'язків.

	несприятливого середовища.		
3	Маркетингові	Неефективні комунікації та недостатня поінформованість населення про важливість проходження діагностування, розриви сформованих логістичних ланцюгів постачання реактивів та витратних матеріалів преміум класу 3-за кордону,	Оптимізація запасів витратного матеріалу в лабораторії, закупівля високоякісного обладнання для зберігання в належних умовах, які відповідають стандартам Європейського Союзу.
4	Фінансові ризики	Зменшення доходів від надання медичних послуг, зниження рентабельності послуг діагностування.	Постійний скринінг фінансових показників лабораторії, оптимізації витрат.
5	Інвестиційні ризики	Зростання цін на обладнання для реалізації проєктів. Зниження обсягів власного капіталу, припинення інвестування власниками лабораторії стратегічних проєктів.	Моніторинг реалізації альтернативних варіантів стратегічного розвитку, оцінка імовірних відхилень в управлінні стратегією розвитку від очікуваних результатів.

Джерело: розроблено автором

Проаналізовані види виникнення можливих ризиків під час реалізації стратегії розвитку лабораторії можуть бути частково мінімізовані завдяки запропонованим заходам. Для цього важливим є розуміння керівництвом медичного закладу важливості завчасного упередження майбутніх ризиків та постійного операційного моніторингу поточної діяльності та проведення чек-апів результативності діяльності лабораторії.

3.4. Імплементация соціальної відповідальності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» у корпоративних стратегіях ESG

Формування стратегій розвитку компаній в сучасних умовах супроводжується запровадженням соціальної компоненти, яка спрямована на забезпечення глобальних цілей сталого розвитку. Сьогодні соціальна відповідальність стала особливим напрямом корпоративних стратегій компаній різних галузей економіки та є їх невід’ємною складовою.

Міжнародні корпорації, що належать до різних сфер діяльності починають впроваджувати в практику ESG-стратегії [54]. В Україні лише започатковуються перші кроки на шляху до включення у стратегії розвитку компаній компоненти сталого розвитку. Медичний сектор України активно долучився до розробки напрямів ESG-стратегій сталого розвитку. Власне сам медичний сектор є уособленням реалізації соціального напрямку забезпечення здоров'я громадян. Він активно реалізує різні напрями стратегій соціальної відповідальності, дозволяє забезпечити реалізацію глобальних цілей сталого розвитку.

ESG-стратегії активно впроваджуються в бізнес-моделі компаній. В перекладі з англійської мови ESG – це (Environmental, Social, and Governance) набір екологічних, соціальних та управлінських аспектів, які компанія враховує у своїй бізнес-діяльності та включає ці проблеми у свої стратегії розвитку.

ESG-стратегії медичних закладів формують особливу «зелену філософію» діяльності, виділяють базові напрями довгострокових пріоритетів стратегічного розвитку компаній, змінюють корпоративну культуру та формують соціальні стандарти високоякісного життя громадян [47].

Медична сфера, яка обслуговує потреби у медичному лікуванні населення враховує ці актуальні підходи. Медичні заклади та лабораторії визначають соціальні напрями відповідальності та імплементують їх у власні стратегії розвитку.

Медична лабораторія ТОВ «Діагностика Україна» працює на ринку України 17 років. Це сучасна Європейська медична Лабораторія, яка проводить діагностування пацієнтів та надає понад 2500 тестів, серед яких є унікальні тести, які виконуються тільки даною лабораторією і зразки яких досліджуються в найкращих Європейських лабораторіях.

Формуючи свою корпоративну стратегію розвитку, медична лабораторія передбачає розробку напрямів ESG-стратегії, які відповідають цілям сталого розвитку. Серед основних цілей ESG-стратегії медичної лабораторії варто виділити наступні.

По-перше, напрямом ESG-стратегії медичної лабораторії «Діагностика Україна» є міжнародна та національна система управління процесами операційної діяльності лабораторії. Лабораторія використовує чат-боти для надання інформації пацієнтам, діджиталізовано процеси реєстрації корпоративних клієнтів у власний кабінет, куди надходять результати медичних лабораторно-діагностичних досліджень пацієнтів. В результаті це полегшує операційний менеджмент лабораторії, вивільняє час на поточні операційні процеси комунікації із пацієнтами та забезпечує економічний розвиток медичного закладу. Окрім того, всі пацієнти знаходяться в рівних умовах доступності до надання високоякісних медичних послуг. Таким чином, медична лабораторія «Діагностика Україна» імплементує у свою загальну корпоративну стратегію розвитку *Ціль 8* - Гідна праця та економічне зростання та *Ціль 10* - Скорочення нерівностей. Реалізацію цих цілей можна віднести до економічного напрямку в концепції сталого розвитку (Рис.3.7).

По-друге, наступним важливим напрямом діяльності Медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є її відповідність міжнародним та національним стандартам. Відповідність процесів господарсько-економічної діяльності лабораторії законодавчо визнаним стандартам дозволяє проводити якісну діяльність, відповідає чинним Вимогам, які висуваються щодо діяльності медичних лабораторій в Україні. Медична лабораторія працює у повній відповідності до національного стандарту України - ДСТУ EN ISO 15189:2015. Лабораторія має також акредитацію сфери своєї діяльності за всіма напрямками. Рівень якості надання медичних послуг лабораторією дозволяє виконувати *Ціль 3* Міцне здоров'я та благополуччя та *Ціль 9* - Промисловість, інновації та інфраструктура. Ці цілі можна віднести до соціального напрямку.

Саме виконання медичних аналізів за високими світовими стандартами формує лідерські позиції лабораторії серед конкурентів на ринку лабораторних медичних послуг та сприяє формуванню стійкої конкурентоспроможності медичного закладу в стратегії довгострокового розвитку в Україні.

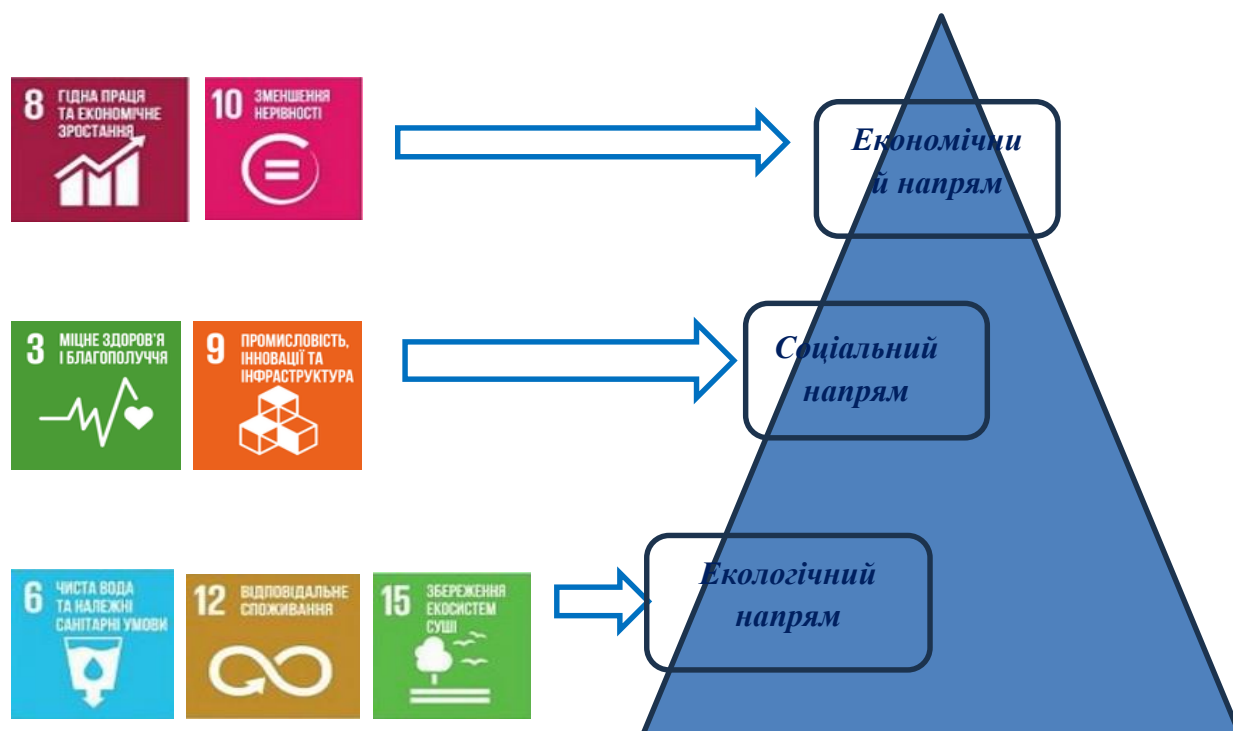


Рисунок 3.7 - Напрями ESG-стратегії сталого розвитку медичної лабораторії ТОВ «Діагностика Україна»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [50]

По-третє, важливим напрямом ESG-стратегії лабораторії є управління відходами. Згідно чинного законодавства України, а саме Закону України «Про управління відходами», який було прийнято 9 липня 2023 року, українські підприємства, що займаються утилізацією небезпечних відходів повинні отримати ліцензію для проведення своєї господарської діяльності з метою управління небезпечними відходами, які мають місце у виробничому процесі діяльності підприємств [3]. Медичні лабораторії, беручи збірний матеріал для діагностичного дослідження, повинні проводити заходи відповідно до вимог МОЗ України їх утилізацію. Такі відходи належать до категорії B і є інфекційно та епідемічно небезпечними. Це в подальшому унебезпечить загрозу розповсюдження небезпечних вірусів та бактерій хворих пацієнтів. Медична лабораторія «Діагностика Україна» повністю відповідає вимогам поводження з такими відходами. Це узгоджується із рядом цілей сталого розвитку. А саме,

Ціллю 6 - Чиста вода та належні санітарні умови, *Ціллю 12* - Відповідальне споживання та виробництво та *Ціллю 15* – збереження екосистем суші. Ці цілі розкривають екологічний напрям в стратегії сталого розвитку медичної лабораторії.

Отже, сучасний ландшафтний дизайн стратегій розвитку медичних лабораторій передбачає впровадження в практику напрямів ESG-стратегії, які забезпечують сталий розвиток медичних закладів та дозволяють реалізовувати їх соціальну відповідальність перед суспільством у глобальному конкурентному середовищі. Вибір напрямів стратегічного розвитку медичних лабораторій узгоджується з їх станом на ринку діагностичних медичних послуг та фінансово-економічними можливостями впровадження різновекторних напрямів соціальної відповідальності у корпоративну стратегію розвитку компанії.

Представлений матеріал дослідження було апробовано на 91-ій щорічній студентській науковій конференції на тему «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», яка проходила в КНЕУ ім. В.Гетьмана за період з 15 квітня – 19 травня 2024 року [60].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розкрити комплексно теоретико-методологічні основи та прикладні аспекти управління стратегічним розвитком медичного закладу. Магістерська кваліфікаційна робота написана на практичних матеріалах медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА». Результати виконання магістерського дослідження дозволяють узагальнити такі висновки:

1. В умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні та посилення сучасних викликів на глобальному ринку медичних послуг виникає потреба в управлінні стратегічним розвитком медичних закладів. Категорія стратегія пройшла низку етапів свого становлення і сучасні підходи до трактування роблять акцент на формуванні резильєнтних стратегій, спрямованих протидіяти загрозам, адаптуватись до несприятливого середовища та відновлюватись у своєму розвитку за допомогою наявності конкурентних переваг.
2. Між стратегічним управлінням та стратегічним плануванням існують відмінності. Кожний має свої основні компоненти та етапи проходження, на яких фокусується використання ефективних інструментів та заходів. Також вирізняються між собою оперативне та стратегічне управління за основними п'ятьма ознаками: призначення організації, способи досягнення цілей, фактор часу, роль персоналу, критерії ефективності.
3. На вибір стратегії розвитку впливають різні чинники, до яких відноситься особливості діяльності на галузевому ринку, позиціонування компанії на ринку, масштаби бізнесу, життєвий цикл бізнес-моделі, здатність впроваджувати інновації. Медичний заклад обирає найбільш прийнятну для свого розвитку стратегію відповідно до діючого стану діяльності та власної конкурентоздатності.
4. Аналіз стану розвитку вітчизняного та міжнародного ринку медичного діагностування показав активізацію діяльності компаній на цьому ринку. Транснаціональний бізнес медичної глобальної спільноти

- спеціалізується та виробляє інноваційне сучасне обладнання та реактиви для проведення якісного діагностування. За останні роки розширилась область генно-модифікованого діагностування, яке знаходиться на вістрі сучасної науки. Спостерігається стійка тенденція до стрімкого розширення глобального ринку лабораторного діагностування в 4-5 рази.
5. В Україні посилюється конкурентна боротьба на ринку діагностування серед приватних медичних закладів, які володіють широким спектром медичних послуг і є знаними з боку споживачів.
 6. Проведений аналіз господарсько-економічної діяльності було здійснено з точки зору оцінки ресурсного портфелю ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за п'ятьма напрямками: трудові ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, інформаційно-комунікаційні ресурси, маркетингові ресурси. В основу оцінки маркетингової складової діяльності медичної лабораторії покладено модель 5 "Р".
 7. Аналіз зовнішнього середовища визначив значну кількість можливостей та потенційні загрози. Конкурентне позиціонування медичної лабораторії на ринку діагностування оцінюється як достатньо стійке. Вона отримує однакову кількість балів 4,25 із лабораторією-лідером «Сінево» в Україні. Найвищий критерій конкурентного позиціонування належить унікальним технологіям та аналізам, які проводить лабораторія, що вирізняє її серед інших конкурентів на ринку та забезпечує вагомому конкурентну перевагу.
 8. До слабких сторін діяльності лабораторії, представлених SWOT-аналізом відноситься слабка маркетингова політика просування на вітчизняному ринку серед інших лабораторій, висока цінова позиція по окремим видам аналізів, неоптимальна структура клієнтської бази, яка характеризується перевищенням надання послуг корпоративним клієнтам порівняно із фізичними особами.
 9. Альтернативними варіантами стратегічного розвитку лабораторії запропоновано дві стратегії: *розширення ринку* шляхом відкриття

партнерських пунктів в м. Житомирі та *стратегія ринкової ніші*, яка буде реалізована шляхом надання унікальної послуги, що не має аналогів в українському сегменті ринку – за напрямом розвитку фармакогенетики. Її конкурентна перевага це відсутність на ринку діагностичних послуг України генетичного дослідження MyPGx. Обробка результатів дослідження проводитиметься в лабораторіях Італії. Обидві стратегії належать до стратегій зростання.

10. Фінансове обґрунтування стратегічного розвитку довело вищу ефективність стратегії виходу на нові регіональні ринки, зокрема в м. Житомир, оскільки вже в 2025 році можливо отримати прибуток в розмірі 22 млн 560 тис. грн.
11. Основними виявленими ризиками медичної лабораторії є соціально-політичні, соціально-економічні, маркетингові, техніко-економічні, фінансові.
12. Медична лабораторії активно долучається до імплементації соціальної відповідальності у корпоративних стратегіях ESG, що дозволяє реалізовувати глобальні сім цілей сталого розвитку за екологічним, соціальним та економічним напрямом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 06.04.2017 № 2002-VIII URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T172002>
3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017р. № 2168-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
4. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
5. Указ Президента України "Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України" (від 7 грудня 2018 року, №4313/2000). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text>
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2020 році» від 05.02.2020 № 65 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2020-%D0%BF>
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій» від 25.04.2018 № 410 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2018-%D0%BF#Text>¹
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» від 02.03.2016 № 285 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF>
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку акредитації закладу охорони здоров'я» від 15.07.1997 № 765 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/765-97-%D0%BF>
10. Постанова НАН України «Дослідження генів найпоширеніших в Україні спадкових захворювань людини». Верховна Рада України. N 288 від 06.10.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0288550-10#Text>

11. Розпочалася Програма медичних гарантій-2021. URL:
<http://www.auc.org.ua/novyna/rozpochalasya-programa-medychnyh-garantiy-2021>
 (дата звернення: 05.04.2023)
12. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Державних санітарно-протиепідемічних правил і норм щодо поводження з медичними відходами» від 08.06.2015 № 325 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-15#Text>
13. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я. Навчальний посібник. К.: Університет економіки та права «Крок», 2023. 255 с. URL:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0037.pdf
14. Аналіз ринку лабораторних послуг в Україні. 2022 рік. Pro-Consulting. URL:
<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-laboratornyh-uslug-v-ukraine-2022-god>
15. Аналіз ринку лабораторних послуг в Україні. 2023 рік. Pro-Consulting. URL:
<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-laboratornyh-uslug-v-ukraine-2023-god>
16. Баркова К.О. ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1>
17. Струтинська, І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика [Текст], навч. посіб. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
18. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 224 с.
19. Височанський В., Мешко Є. Особливості стратегічного планування в сфері охорони здоров'я в громадах (перша частина). *Децентралізація*. 07.06.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/13828>
20. Головні етапи процесу стратегічного управління. *Вища освіта в Україні*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13825/>
21. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство* Випуск №18. 2018. С.346-352.

- 22.Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на іноваційних засадах / В. В. Данько. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 2.
- 23.Довбня С. Б. Стратегія медичного закладу : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. Д. : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
24. Клівець Н. Г. Стратегія медичного закладу : навч. посіб. / Н. Г. Клівець. К. : Академвидав, 2007. 320 с.
- 25.Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О.В. Коновалова, Т. Андрушкевич *Економічні науки*. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
- 26.Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 25 (1). С. 130-133.
- 27.Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. Т. 3: Консультативна психологія і психотерапія. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Вінниця : ФОП Рогальська І. О., 2018. Вип. 14. С. 26–64.
- 28.Мармаза О.І. М 38 Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a58e4482-4369-4300-8979-cbbc67b16e96/content>
- 29.Моборн Рене, Чан Ким В. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Х.: КСД, 2018. 272 с.
30. Мончак Ю. Молекулярна діагностика - найбільший виклик для сучасної медицини. Інформаційне агенство УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/health/country/634230-profesor-yuriy-monchak-molekulyarna-diagnostika-naybilshiy-viklik-dlya-suchasnoji-meditcini.html>

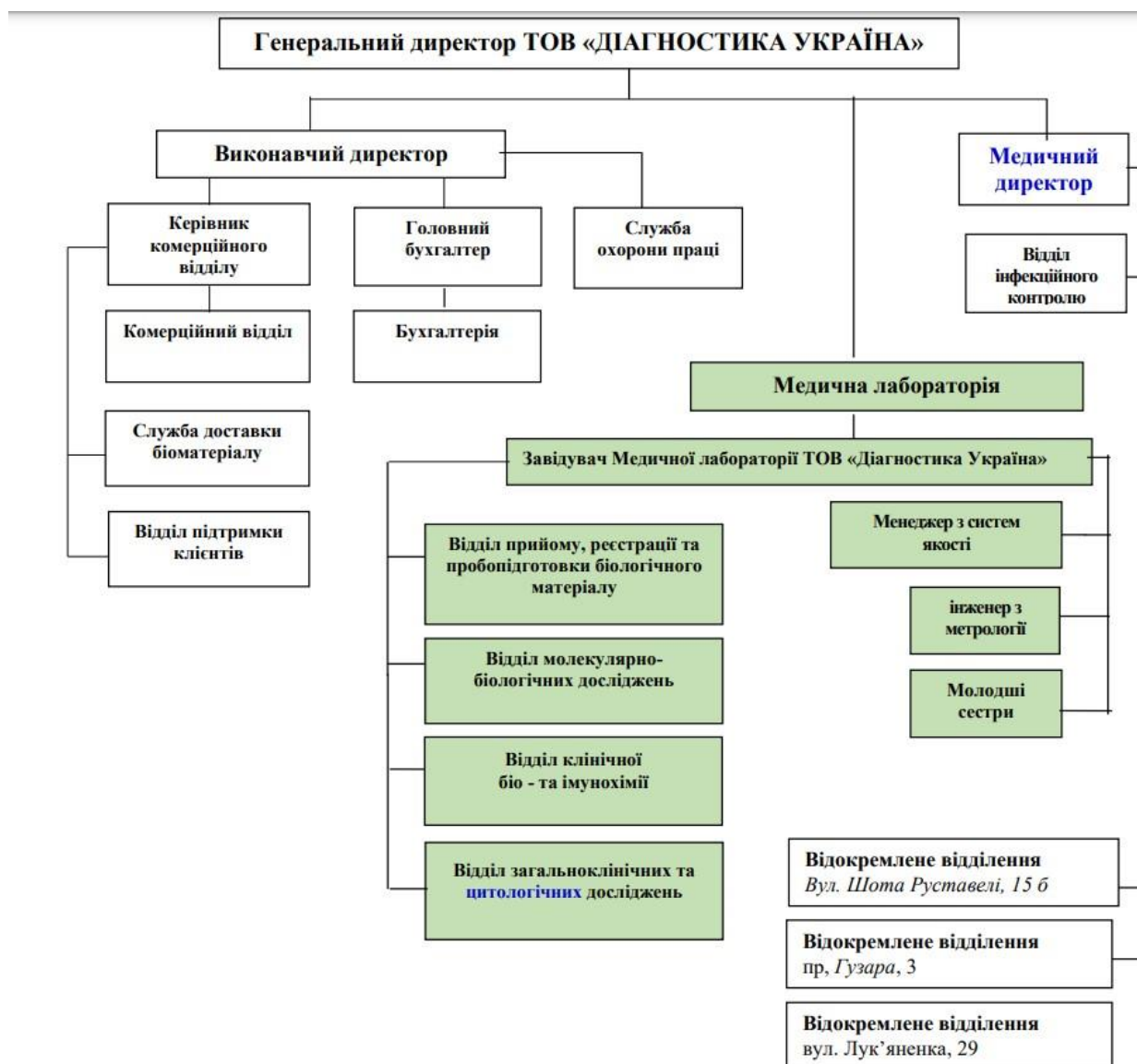
31. Москаленко В. Ф. Підгрунття розробки, прийняття та реалізації Концепції розвитку охорони здоров'я населення України / В. Ф. Москаленко. *Охорона здоров'я України*. 2021. № 4 (1). С. 4–7.
32. Назарко С. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи / С. Назарко. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20).
33. Назарко С.О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 4 (20), 2019. с. 170-175.
34. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. К.: КІП. 2001. 557 с.
35. Новий підхід до аналізу і оцінки процесів управління в системі охорони здоров'я України. *Міжнародний банк реконструкції та розвитку. Світовий банк*. Вашингтон: ТОВ «ОБНОВА КОМПАНІ», 2015. 224 с.
36. Офіційний інтернет-сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/main/hcare/analitic/>
37. Офіційний інтернет-сайт Центру громадського здоров'я МОЗ України: URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
38. Офіційний сайт ТОВ “ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА”. URL: <https://diagnostyka.com.ua>
39. Офіційний сайт компанії IMG Bio-Rad. URL: <https://img.ua/brend/bio-rad/>
40. Офіційний сайт компанії BECKMAN Coulter, Inc. Labtronic США. URL: <https://www.labtronic.kz/brend/beckman-coulter-inc>
41. Офіційний сайт компанії Demeditec. URL: <https://www.demeditec.de/>
42. Пирожков, С. І., Божок, Є. В., Хамітов, Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної академії наук України*, 2021. № 8. С.74-82. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>

43. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. 2011.
URL: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu
44. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф.] – Київ, 2017. – 121 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_PlanPRN-5.pdf
45. Стратегія відкриття великої кількості маленьких лабораторій у медзакладах неефективна – думка. CSD LAB. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/924938.html>
46. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content>
47. Управління небезпечними відходами-2024: хто відповідь за дискредитацію ключової реформи? 26 січня 2024. URL: <https://ukraine-oss.com/upravlinnya-nebezpechnymy-vidhodamy-2024-hto-vidpovist-za-dyskredytacziyu-klyuchovoyi-reformy/>
48. Федорчук В. М., Комарніцька Л. М., Сторожук Н. Р. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ С.112-126. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/351/9636/20073-1?inline=1>
49. Худякова А. Як скласти стратегічний план розвитку ЗОЗ. *Медична справа. Платформа медичний заклад*. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/16926-strategichne-planuvannya-diyalnosti-zoz-cheklist>
50. Цілі сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН. 2015. 25 вересня. URL: <https://www.unfpa.org/resources/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>

51. Ф. Котлер, Армстронг Основи маркетингу. К.: Науковий світ, 2022. URL: <https://kniga.biz.ua/ua/book-osnovi-marketingu-0032147.html>
52. Черненко Д.І. Кон'юнктура ринку лабораторних медичних послуг: теоретичний аспект *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*, 2012. № 1 (59). С.232-235.
53. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.
54. ESG-стратегії: з чого варто їх розпочати вже зараз. *Ecobusiness group*. Платформа рішень для менеджерів природоохоронної діяльності. URL: <https://ecolog-ua.com/news/esg-strategiyi-z-chogo-var-to-yih-rozpochaty-vzhe-zaraz>
55. Interfax-Україна. Ринок лабораторної діагностики в Україні в I півріччі 2023 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/925371.html>
56. Laboratory Diagnostics Market Overview: Global Market Trends and Future Prospects from 2024 to 2031. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/laboratory-diagnostics-market-overview-global-trends-future-uh1ec>
57. New approaches to health system strategy: How today's leaders are adapting to healthcare's new realities. URL: <https://go.beckershospitalreview.com/new-approaches-to-health-system-strategy-how-todays-leaders-are-adapting-to-healthcares-new-realities>
58. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of management proceedings*, August 1972.
59. Biorisk management : [Laboratory biosecurity guidance]. – Geneva: WHO, 2006. – 41 p.
60. Гургенідзе Н.М. Соціальна відповідальність ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» у корпоративних стратегіях ESG. 91-а щорічна студентська наукова конференція «ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ». К.: КНЕУ ім. В.Гетьмана, 2024. 15 квітня – 19 травня. С. .

61. Charmel PA, Frampton S. Building the business case for patient-centered care: patient-centered care has the potential to reduce adverse events, malpractice claims, and operating costs while improving market share. *Healthcare Financial Management* 2008 (March), online at http://findarticles.com/p/articles/mi_m3257/is_3_62/ai_n24942366/?tag=content;col1
62. Clinical and Laboratory Standards Institute. (2017). *Quality management in the clinical laboratory*. Wayne, PA: Clinical and Laboratory Standards Institute.
63. Collard, J., & Marshall, E. J. (2017). Quality management in medical laboratories. *Journal of Clinical Pathology*, 70(1), 7-13.
64. Dawson J, Coffey J, Doll H, et al. A patient-based questionnaire to assess outcomes of foot surgery: validation in the context of surgery for hallux valgus. *Qual Life Res*. 2006; 15: 1211-1222.

ДОДАТКИ



Організаційна структура управління ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Звіт подібності Гургенідзе Наталії Сергіївни



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016341043

Дата перевірки:
10.06.2024 09:38:55 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.06.2024 10:06:04 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Гургенідзе Н.С.Управління стратегічним розвитком медичного закладу (на прикладі ТОВ «Д.

Кількість сторінок: 96 Кількість слів: 15930 Кількість символів: 127684 Розмір файлу: 1.29 MB ID файлу: 1016142211

5.86%
Схожість

Найбільша схожість: 1.91% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016126706)

2.54% Джерела з Інтернету

298

Сторінка 98

5.53% Джерела з Бібліотеки

512

Сторінка 101

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ПРОГРАМА

**платформи «ЕКОНОМІЧНЕ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ:
ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ, МІЖНАРОДНІ МЕХАНІЗМИ ТА
ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

91-ї щорічної студентської наукової конференції

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО
ВІДРОДЖЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ
УКРАЇНИ»**

(15 квітня – 19 травня 2024 р.)

КИЇВ 2024

24. **Трансформація маркетингової діяльності українських компаній в умовах кризи**
Талалай Діана, MBA-201у, ІБО
 Науковий керівник: Швиданенко О.А., професор кафедри міжнародної економіки, д.е.н., професор

25. **Соціальна відповідальність ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» у корпоративних стратегіях ESG**
Гургенідзе Наталія, MBA-103м, 2022, ІБО
 Науковий керівник: Москалюк Н.П., доцент кафедри міжнародної економіки, к.е.н., доцент

26. **Environmental management of "PETER DÖHLE SCHIFFFAHRTS-KG" in the corporate system of sustainable use of the seas**
Movchan Polina, MBA-102a, 2022, IBE
 Academic advisor: Moskalyuk Nataliya, PhD of Economics, Associate Professor of the International Economy Department

27. **Innovative development strategies for agricultural companies in Ukraine during wartime and the post-war period**
Bulakh Stefaniia, International economics, IE-411i
 Academic advisor: Tsyrukun Olena, Senior lecturer of the Department of Foreign Languages and Intercultural Communication

28. **Global energy transformation: countries' development of renewable energy sources**
Kazimirova Tetiana, International economics, IE-410i
 Academic advisor: Ilnytskyi Denys, Doctor of Economics, Professor of the International Economy Department

29. **The role of migration movements in the recovery of the innovative potential of the Ukrainian economy**
Karykova Oleksandra, IE-410i
 Academic advisor: Tsymbal Lyudmila, Doctor of Economics, Professor of the International Economy Department

30. **State and development trends of the global franchising market**
Kutaeva Valeria, IE-411i
 Academic advisor: Shvydanenko Oleh, Doctor of Economics, Professor of the International Economy Department

31. **"Development of human capital: Education, science and talent development as a strategic priority"**
Havriushenko Yuliia, IE-410i
 Academic advisor: Tsymbal Lyudmila, Doctor of Economics, Professor of the International Economy Department

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» У КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ ESG

В сучасних умовах формування стратегій розвитку компаній супроводжується виділенням соціальної компоненти, спрямованої на забезпечення глобальних цілей сталого розвитку. Соціальна відповідальність стала невід’ємною складовою та особливим напрямом корпоративних стратегій компаній різних галузей економіки.

Відомі корпорації, які належать до різних сфер діяльності сьогодні впроваджують в практику ESG-стратегії [1]. В Україні лише започатковуються перші кроки на шляху формування стратегії розвитку компаній із стратегіями сталого розвитку. Медичний сектор України активно включився у розробку напрямів ESG-стратегій сталого розвитку. Саме медицина охоплює різні напрями реалізації даної стратегії, що відображається у забезпеченні реалізації глобальних цілей сталого розвитку. ESG-стратегії медичних закладів формують особливу «зелену філософію» діяльності, виділяють базові напрями довгострокових пріоритетів стратегічного розвитку компаній, змінюють корпоративну культуру та формують соціальні стандарти високоякісного життя громадян.

Медична сфера, яка обслуговує потреби у медичному лікуванні населення враховує ці актуальні підходи. Медичні заклади та лабораторії визначають соціальні напрями відповідальності та імплементують їх у власні стратегії розвитку.

Медична лабораторія ТОВ «Діагностика Україна» працює на ринку України 17 років. Це сучасна Європейська медична Лабораторія, яка проводить діагностування пацієнтів та надає понад 2500 тестів, серед яких є унікальні тести, які виконуються тільки даною лабораторією і зразки яких досліджуються в найкращих Європейських лабораторіях.

Формуючи свою корпоративну стратегію розвитку, медична лабораторія передбачає розробку напрямів ESG-стратегії, які відповідають цілям сталого розвитку. Серед основних цілей ESG-стратегії медичної лабораторії варто виділити наступні.

По-перше, напрямом ESG-стратегії медичної лабораторії «Діагностика Україна» є міжнародна та національна система управління процесами операційної діяльності лабораторії. Лабораторія використовує чат-боти для надання інформації пацієнтам, діджиталізовано процеси реєстрації корпоративних клієнтів у власний кабінет, куди надходять результати медичних лабораторно-діагностичних досліджень пацієнтів. В результаті це полегшує операційний менеджмент лабораторії, вивільняє час на поточні операційні процеси комунікації із пацієнтами та забезпечує економічний розвиток медичного закладу. Окрім того, всі пацієнти знаходяться в рівних умовах доступності до надання високоякісних медичних послуг. Таким чином, медична лабораторія «Діагностика Україна» імплементує у свою загальну корпоративну стратегію розвитку *Ціль 8 - Гідна праця та економічне зростання та Ціль 10 - Скорочення нерівностей*. Реалізацію цих цілей можна віднести до економічного напрямку в концепції сталого розвитку (Рис.1).

По-друге, наступним важливим напрямом діяльності Медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є її відповідність міжнародним та національним стандартам. Відповідність процесів господарсько-економічної діяльності лабораторії законодавчо

визнаним стандартам дозволяє провадити якісну діяльність, відповідає чинним Вимогам, які висуваються щодо діяльності медичних лабораторій в Україні. Медична лабораторія працює у повній відповідності до національного стандарту України - ДСТУ EN ISO 15189:2015. Лабораторія має також акредитацію сфери своєї діяльності за всіма напрямками. Рівень якості надання медичних послуг лабораторією дозволяє виконувати *Ціль 3* Міцне здоров'я та благополуччя та *Ціль 9* - Промисловість, інновації та інфраструктура. Ці цілі можна віднести до соціального напрямку.

Саме виконання медичних аналізів за високими світовими стандартами формує лідерські позиції лабораторії серед конкурентів на ринку лабораторних медичних послуг та сприяє формуванню стійкої конкурентоспроможності медичного закладу в стратегії довгострокового розвитку в Україні.

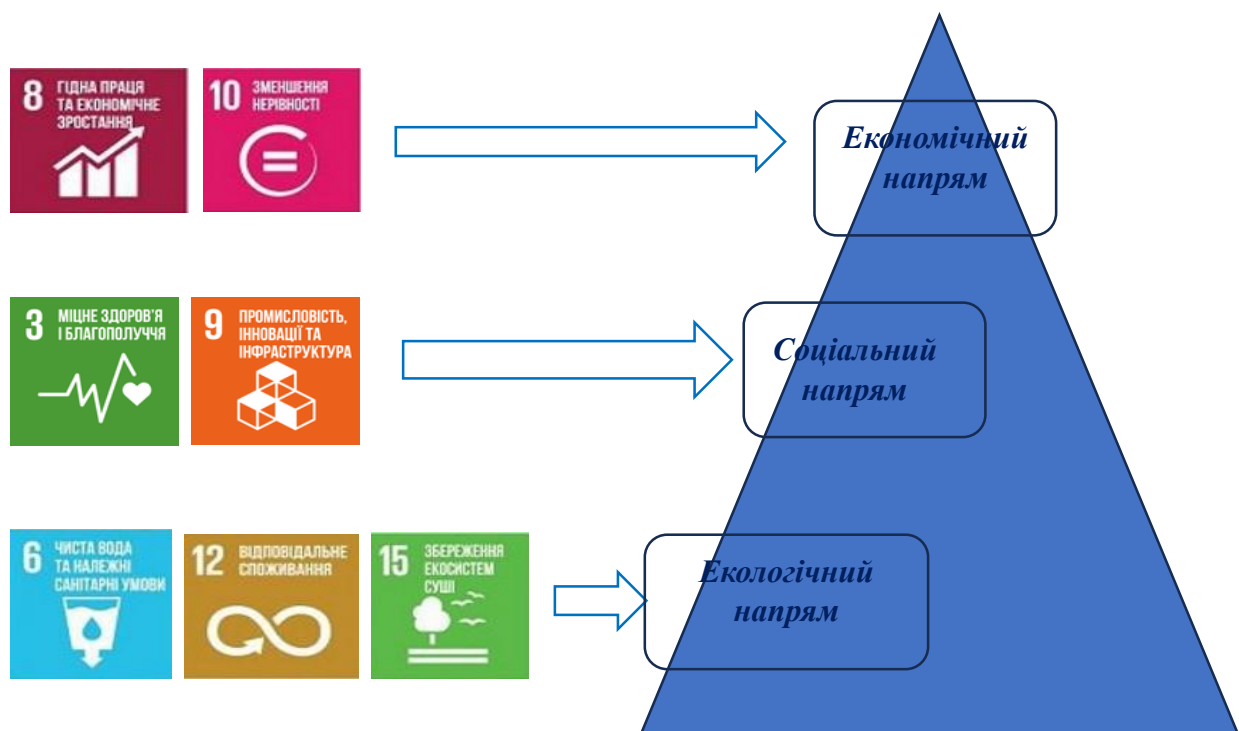


Рис.1. Напрями ESG-стратегії сталого розвитку медичної лабораторії ТОВ «Діагностика Україна»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [2]

По-третє, важливим напрямом ESG-стратегії лабораторії є управління відходами. Згідно чинного законодавства України, а саме Закону України «Про управління відходами», який було прийнято 9 липня 2023 року, українські підприємства повинні отримати ліцензію для проведення своєї господарської діяльності з метою управління небезпечними відходами, які мають місце у виробничому процесі діяльності підприємств [3]. На сьогоднішній день 72 636 закладів охорони здоров'я, а також фізичних осіб, які займаються підприємницькою діяльністю у галузі медицини вже отримали даний вид ліцензії. Медичні лабораторії, беручи забірний матеріал для діагностичного дослідження, повинні відповідно до вимог МОЗ України їх утилізацію. Такі відходи належать до категорії *B* і є інфекційно та епідемічно небезпечними. Це в подальшому унебезпечить загрозу розповсюдження небезпечних вірусів та бактерій хворих пацієнтів. Медична лабораторія «Діагностика Україна» має ліцензію на

управління такими відходами. Це узгоджується із рядом цілей сталого розвитку. А саме, *Ціллю 6* - Чиста вода та належні санітарні умови, *Ціллю 12* - Відповідальне споживання та виробництво та *Ціллю 15* – збереження екосистем суші. Ці цілі розкривають екологічний напрям в стратегії сталого розвитку медичної лабораторії.

Отже, сучасний дизайн стратегій розвитку медичних лабораторій передбачає впровадження в практику напрямів ESG-стратегії, які забезпечують сталий розвиток медичних закладів та дозволяють реалізовувати їх соціальну відповідальність перед суспільством у глобальному конкурентному середовищі. Вибір напрямів стратегічного розвитку медичних лабораторій узгоджується з їх станом на ринку діагностичних медичних послуг та фінансово-економічними можливостями впровадження різновекторних напрямів соціальної відповідальності у корпоративну стратегію розвитку компанії.

Список використаних джерел

1. ESG-стратегії: з чого варто їх розпочати вже зараз. *Ecobusiness group*. Платформа рішень для менеджерів природоохоронної діяльності. URL: <https://ecolog-ua.com/news/esg-strategiyi-z-chogo-var-to-yih-rozpochaty-vzhe-zaraz>
2. Цілі сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН. 2015. 25 вересня. URL: <https://www.unfpa.org/resources/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>
3. Управління небезпечними відходами-2024: хто відповідь за дискредитацію ключової реформи? 26 січня 2024. URL: <https://ukraine-oss.com/upravlinnya-nebezpechnymy-vidhodamy-2024-hto-vidpovist-za-dyskredytaciyu-klyuchovoyi-reformy/>