

**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 **Підвищення ефективності діяльності медичного закладу
(на прикладі ТОВ «Беттертон»)**

Здобувача Омельченко Оксана Віталіївна

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент

Ганна Петрівна Куліш

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

Завідувач кафедри _____ к.е.н., доцент

_____ М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

**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	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)</u>
Освітньо-професійна програма	<u>8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»</u>

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

*здобувачу вищої освіти **Омельченко Оксана Віталіївна***

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: **Підвищення ефективності діяльності медичного закладу (на прикладі ТОВ
«Беттертон»)**

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2193-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Беттертон»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів науковому керівникові

Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління ефективністю діяльності бізнесу

(назва, термін подання – до 23.01.23)

Розділ 2 Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності медичного закладу

(назва, термін подання - до 27.02.23)

Розділ 3 Підвищення ефективності діяльності медичного закладу в рамках системи забезпечення його фінансового розвитку

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.05.23)

Об'єкт дослідження:	забезпечення ефективної діяльності медичного закладу ТОВ «Беттертон».
Предмет дослідження:	Економічні відносини, що виникають в процесі реалізації стратегії розвитку медичного закладу і підвищення ефективності його діяльності.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	теоретичне обґрунтування методичних підходів до оцінки діяльності бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності медичного закладу, адаптованих до сучасних умов господарювання.

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

У розділі 1 Дослідити поняття та сутність визначення економічної ефективності діяльності бізнесу на основі вивчення різних підходів до тлумачення даного поняття, окреслити його загальні характеристики; розглянути підходи щодо визначення ефективності діяльності компанії на основі дослідження пріоритетних завдань, методів та аналітичного інструментарію, який використовується в процесі управління діяльності бізнесу; обґрунтувати можливість застосування сучасних методів та моделей управління, які успішно використовуються у міжнародній та вітчизняній практиці, а саме - Economic Value Add, MBO, VBM, TOC, BSC та EFQM.

У розділі 2 Проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку національного ринку медичних послуг. Дослідити ринкове середовище та позицію ТОВ «Беттертон» в Україні на основі застосування аналітичного інструментарію (аналізу конкурентного середовища за М. Портером, складання профілю клієнтів, побудови карти стратегічних груп, проведення PEST-, SNW- та SWOT-аналізу); провести аналіз ефективності діючої системи управління діяльністю компанії на основі розрахунку рівнів та динаміки фінансових показників, а також виявлення особливостей фінансових можливостей ТОВ «Беттертон» «з урахуванням ринкових зрушень. Оцінити економічну ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Беттертон» за останні три роки. Всі обрахунки звести в аналітичні таблиці.

У розділі 3 Обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Беттертон» на основі узагальнення результатів проведеного дослідження з урахуванням аналізу особливостей сучасного етапу розвитку ринку медичних послуг та ефективності діючої системи фінансового менеджменту. Дослідити ризики, притаманні діяльності медичних закладів у ситуації невизначеності з обґрунтуванням впливу зовнішнього середовища на можливість розвитку компанії. Здійснити економічне обґрунтування впровадження нової послуги з метою вирішення задач підвищення ефективності управління медичним закладом.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Куліш Г.П.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

Омельченко О.В

(підпис)

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 115 сторінок, 19 таблиць та 10 рисунків. Список літератури складається з 77 найменувань, 5 додатків.

на тему: **Підвищення ефективності діяльності медичного закладу**

(на прикладі ТОВ «Беттертон»)

здобувача Омельченко Оксани Віталіївни

Об'єктом дослідження є забезпечення ефективної діяльності медичного закладу ТОВ «Беттертон».

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі реалізації стратегії розвитку медичного закладу і підвищення ефективності його діяльності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування методичних підходів до оцінки діяльності бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності медичного закладу, адаптованих до сучасних умов господарювання.

Завданнями роботи є

- визначити сутність та значення ефективності діяльності компанії обґрунтуванням якісних та кількісних ознак економічної ефективності;
- обґрунтувати механізм управління ефективністю компанії;
- дослідити методики управління доходами та витратами медичного закладу з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей та подальшого стабільного розвитку;
- провести діагностику діяльності, зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Беттертон»;
- проаналізувати фінансово-господарський стан ТОВ «Беттертон» та ефективність системи його управління;
- дослідити ризики, притаманні діяльності медичних закладів у ситуації невизначеності та встановлення рівня відповідності системи управління зовнішньому середовищу;

- надати медичне та економічне обґрунтування вибору інвестиційного проекту з метою вирішення якісних задач ефективності управління лікарні;
- дослідити соціальну відповідальність бізнесу в контексті реалізації стратегії управління ТОВ «Беттертон».

Робоча гіпотеза базується на припущенні, що в сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я і забезпечення ефективності їх діяльності необхідною умовою є адаптація до нових реалій, мінімізація виявлених ризиків, забезпечення конкурентних переваг, задоволення потреб пацієнтів, їх утримання, розширення кола пацієнтів; впровадження інноваційних підходів до ведення бізнесу, підвищення його вартості.

Інформаційна база дослідження складається з статистичних даних Державної служби статистики України, Євростату, Організації економічного співробітництва та розвитку та Національної служби здоров'я України; матеріалів Міністерства охорони здоров'я України та Всесвітньої організації охорони здоров'я; матеріалів наукових публікацій за дослідженою тематикою, твори вітчизняних та зарубіжних науковців, ресурси інформаційної системи Інтернет, а також фактичні дані ТОВ «Беттертон».

Передбачається, що введення комплексного підходу до управління активами та впровадження нової високорентабельної послуги в найменш прибутковий центр може мати значний вплив на діяльність компанії і відкривати нові можливості для росту та покращення її фінансового стану. А саме очікується: зростання прибутковості, покращення рентабельності, залучення нових клієнтів, зміцнення позиції на ринку, стимулювання інновацій.

Інформаційна база дослідження. Законодавчі та нормативні акти, що регламентують функціонування приватних медичних закладів, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних і закордонних учених, статистичні та аналітичні матеріали Державного комітету статистики України, відкриті дані Світового банку, науково-технічного комплексу статистичних досліджень, тощо

За результатами дослідження сформульовані тези: Омельченко О.В. «Соціальна відповідальність бізнесу: підходи та виклики сталого розвитку» та

опубліковані на студентській науково-практичній Інтернет-конференції факультету міжнародної економіки і менеджменту та навчально-наукового інституту бізнес освіти імені Анатолія Поручника «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки» 28.04.2023 року.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Беттертон» та на інших приватних медичних закладах України задля вдосконалення управління грошовими потоками і підвищення ефективності їх діяльності

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

В І Д Г У К
на магістерську кваліфікаційну роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Омельченко Оксани Віталіївни
на тему **«Підвищення ефективності діяльності медичного закладу**
(на прикладі ТОВ «Беттертон»)

1.Актуальність теми:

Стійке ринкове позиціонування компаній на ринку, їх інтенсивний розвиток, обумовлений постійним моніторингом факторів, які сприяють ефективній діяльності і передбачають гнучкість в управлінні, саме тому автор приділяє цьому питанню значну увагу. Крім того, автор підкреслює необхідність впровадження комплексних заходів, спрямованих на впровадження сучасних методів, які напрацьовані в міжнародній та вітчизняній практиці управління.

2.Що є позитивного в роботі:

Робота логічно побудована, проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань. В роботі висвітлені теоретичні питання щодо сутності, завдань та напрямів підвищення ефективності бізнесу в загальній системі управління. Автором здійснено аналіз сучасного стану світового та національного ринку медичних послуг, визначено основні тенденції їх розвитку та зазначено, що він знаходиться під впливом глобальних технологічних змін. Досліджено ринкове середовище та позицію ТОВ «Беттертон» на основі застосування аналітичного інструментарію (аналізу конкурентного середовища за М. Портером, проведено аналіз ефективності діючої системи управління на основі розрахунку рівнів та динаміки ключових фінансових показників, а також виявлення особливостей фінансових можливостей ТОВ «Беттертон» з урахуванням ринкових зрушень. Визначено економічну ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Беттертон»

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна:

В цілому слід зазначити, що усі розрахунки та узагальнення зроблені самостійно, надані рекомендації мають належне обґрунтування і базуються на результатах достатньої кількості досліджень в даній галузі, проведених автором самостійно. На основі дослідження і узагальнення застосування запропонованого варіанту розвитку компанії, автором обґрунтовано доцільність запровадження низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності досліджуваної компанії.

Аналіз ринкового середовища та позиції на ринку медичних послуг ТОВ «Беттертон» дозволили зробити висновок, що мінливе зовнішнє середовище, яке стало ще більш непередбачуваним і ризиковим в період повномасштабного вторгнення, суттєво впливають на ефективність ведення бізнесу. Визначено стратегічні зони господарювання, головні чинники успіху. На думку автора, основні зусилля потрібно сконцентрувати на диверсифікації послуг. На думку

автора, така стратегія є найменш затратною та найбільш прогнозовано високорентабельною на даний час, враховуючи використання власного капіталу.

Основна конкурентна перевага і чинники успіху пов'язані в першу чергу з якістю послуг, що надаються; можливістю для клієнта отримати широкий асортимент медичних послуг.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій:

Результатами дослідження за моделлю Портера стали висновки про те, що ринок знаходиться в стадії зростання, на його функціонування найбільший вплив має рівень конкуренції та тиск різних факторів (як внутрішніх, так і зовнішніх). Крім того, автором побудовано карти стратегічних груп, проведено SWOT-аналіз, що надало можливість оцінити конкурентні переваги компанії, виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Беттертон» автором чітко окреслено стратегію, яка сприяє вирішенню проблем та адаптуванню до змін у середовищі, забезпечуючи конкурентну перевагу і забезпечуючи планований успіх компанії, запропоновано карту стратегічних цілей, що сприятиме підвищенню ефективності компанії. На думку автора, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень доходів компанії, її рентабельність.

5. Наявність недоліків:

За результатами ознайомлення з представленою магістерською кваліфікаційною роботою слід зазначити, що авторові вдалось досягти поставленої мети і виконати поставлені завдання. Але, при аналізі статистичних показників, не завжди виявлено причинно-наслідковий зв'язок між ними. Не всі інструменти та підходи до управління ефективністю компанії, представлені автором в теоретичній частині роботи, були використані в її аналітичній частині.

В роботі відсутні аналітичні розрахунки за альтернативними проектами, що позбавляє можливості вибору між ними.

Обрахунок рентабельності за моделлю Дюпона має модифікації в трьох- та п'ятифакторних формулах, що дозволяє компанії швидко оцінити ступінь впливу різних факторів на формування ключового в оцінці вартості компанії, та її ефективності— показника рентабельності власного капіталу. Але представлений матеріал не надає такої можливості.

Крім того, робота більше виграла, якби автор приділив більше уваги показнику EVA, як основному показнику в оцінці бізнесу.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК:

Кваліфікаційна магістерська робота **Омельченко Оксани Віталіївни** є завершеним самостійним дослідженням, яке має вагоме підґрунтя для реалізації та адаптування власних висновків та пропозиції. Робота відповідає вимогам до її написання та може бути представлена на захист перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

“ ”

Куліш Г.П.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти Омельченко Оксани Віталіївни
на тему :

**Підвищення ефективності діяльності медичного закладу
(на прикладі ТОВ «Беттертон»)**

Ефективність діяльності є необхідною умовою існування бізнесу, як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі, оскільки передбачає не лише фінансування поточних витрат організації і виконання зобов'язань, а також є основою для його розширеного відтворення та розвитку. Ефективність діяльності свідчить про наявність попиту на продукцію (товари, роботи, послуги) підприємства. Незалежно від мети діяльності медичного закладу, підвищення ефективності підприємства сприяє поліпшенню його конкурентоспроможності та розвитку в цілому.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування методичних підходів до оцінки діяльності підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності медичного закладу, адаптованих до сучасних умов господарювання.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, трьох висновків, списку використаних джерел, що включає 73 найменування. Магістерська робота містить 18 таблиць та 8 рисунків.

В своїй роботі Оксана Віталіївна дослідила поняття та сутність визначення економічної ефективності діяльності бізнесу на основі вивчення різних підходів до тлумачення даного поняття, розглянула підходи щодо визначення ефективності діяльності компанії на основі дослідження пріоритетних завдань, методів та аналітичного інструментарію, який використовується в процесі управління діяльності бізнесу, обґрунтувала можливість застосування сучасних методів та моделей управління, які

успішно використовуються багатьма у міжнародній та вітчизняній практиці, а саме - Economic Value Add, MBO, VBM, TOC, BSC та EFQM.».

У розділі 2 магістрант проаналізувала сучасний стан та тенденції розвитку національного ринку медичних послуг, ринкове середовище та позицію ТОВ «Беттертон Трейдинг» в Україні на основі застосування аналітичного інструментарію (аналізу конкурентного середовища за М. Портером, складання профілю клієнтів, побудови карти стратегічних груп, проведення PEST-, SNW- та SWOT-аналізу). Також був проведений аналіз ефективності діючої системи управління діяльністю компанії на основі розрахунку рівнів та динаміки фінансових показників, а також виявлення особливостей фінансових можливостей ТОВ «Беттертон Трейдинг» з урахуванням ринкових зрушень.

Третій розділ був присвячений дослідженню ризиків, притаманним діяльності медичних закладів у ситуації невизначеності з обґрунтуванням впливу зовнішнього середовища на можливість розвитку компанії. Виконане економічне обґрунтування впровадження нової послуги з метою вирішення задач підвищення ефективності управління медичним закладом.

Передбачається, що введення комплексного підходу до управління активами та впровадження нової високорентабельної послуги в найменш прибутковий центр може мати значний вплив на діяльність компанії і відкривати нові можливості для росту та покращення її фінансового стану. А саме очікується: зростання прибутковості, покращення рентабельності, залучення нових клієнтів, зміцнення позиції на ринку, стимулювання інновацій.

За результатами дослідження сформульовані тези: Омельченко О.В. «Соціальна відповідальність бізнесу: підходи та виклики сталого розвитку» та опубліковані на студентській науково-практичній інтернет-конференції факультету міжнародної економіки і менеджменту та навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки» 28.04.2023 року.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана професійно та заслуговує оцінки «відмінно». Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Беттертон Трейдинг» та на інших приватних медичних закладах України задля вдосконалення управління грошовими потоками і підвищення ефективності їх діяльності.

Омельченко Оксана Віталіївна в кваліфікаційній магістерській роботі показала високий рівень володіння літературою з обраної теми та застосування вивчених дисциплін на практиці і тому заслуговує присвоєння відповідної кваліфікації.

Директор ТОВ «Беттертон Трейдинг»



Палей А.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	7
1.1. Поняття, сутність та значення ефективності діяльності підприємств.....	7
1.2. Критерії та системи показників оцінки ефективності діяльності бізнесу.....	17
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності діяльності бізнесу..	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	37
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг.....	37
2.2. Аналіз ринкового середовища та позиції ТОВ «Беттертон» в Україні ...	42
2.3. Оцінка ефективності діяльності клініки ТОВ «Беттертон» і факторів, які її визначають.....	49
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В РАМКАХ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ	71
3.1. Оцінка ризиків розвитку медичного закладу та шляхи їх мінімізації	71
3.2. Вибір напрямків підвищення ефективності діяльності ТОВ «Беттертон» та економічне обґрунтування вибору інвестиційного проекту з метою підвищення рівня доходів медичного закладу.....	77
3.3. Соціальна відповідальність медичного закладу: підходи та виклики сталого розвитку.....	85
Висновки до розділу 3.....	89
Загальний висновок.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Ефективність діяльності є необхідною умовою існування бізнесу, як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі, оскільки передбачає не лише фінансування поточних витрат організації і виконання зобов'язань, а також є основою для розширеного відтворення та розвитку. Ефективність діяльності свідчить про наявність попиту на продукцію (товари, роботи, послуги) підприємства. Незалежно від мети діяльності медичного закладу, підвищення ефективності підприємства сприяє поліпшенню його конкурентоспроможності та розвитку в цілому.

Сучасний економічний розвиток України супроводжується явищами, які негативно впливають на стан доходів підприємств майже всіх галузей, – зниження доходів та економічної активності населення, посилення конкурентної боротьби, обмеження доступу до фінансових ресурсів, зниження фінансових можливостей суб'єктів господарювання. Зазначене призводить до загострення проблеми забезпечення своєчасних грошових надходжень за товари, роботи, послуги, а також підтримки належної фінансової безпеки.

Таким чином, актуалізується необхідність удосконалення управління на рівні підприємств, що потребує перегляду теоретичних обґрунтувань, розробки нових підходів до системи управління та відповідних методів її оцінювання. З огляду на трансформацію механізмів фінансування і існування медичних закладів та вітчизняної системи охорони здоров'я, зазначені завдання є особливо актуальними. В сучасних умовах медичні заклади мають забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, забезпечення належної якості медичних послуг, які надаються населенню і підвищення ефективності.

Проблема оцінки та підвищення ефективності діяльності компаній завжди знаходилась у центрі уваги економістів. У зв'язку зі зростанням значення ефективності розширюються наукові дослідження в області управління бізнесом, а саме у роботах вітчизняних науковців як: Куденко Г.Е., Куценко А.В., в роботах зарубіжних авторів: Нойманна Єрл., Нортон Д.П. та Каплана Р.С., Ольве Н.Г.,

Веттера М. та інших. Науковий доробок вітчизняних та зарубіжних науковців містить теоретичні основи оцінки ефективності діяльності компаній, їх класифікацію, методологічне обґрунтування економічної оцінки та рівня ефективності. Але, незважаючи на існуючий детальний розгляд різноманітних аспектів управління ефективністю діяльністю підприємств, окремі теоретичні дослідження інструментарію вдосконалення системи оцінювання потребують подальших розробок.

Слід враховувати, що військовий стан, складні соціально-економічні умови та мінливість факторів зовнішнього середовища, зокрема, функціонування вітчизняних медичних закладів, обумовлюють необхідність виявлення напрямів забезпечення ефективності діяльності таких закладів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування методичних підходів до оцінки діяльності бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності медичного закладу, адаптованих до сучасних умов господарювання.

Відповідно до поставленої мети, основними **завданнями** дослідження є:

- визначити сутність та значення ефективності діяльності організації з обґрунтуванням якісних та кількісних ознак економічної ефективності;
- обґрунтувати механізм управління ефективністю компанії;
- дослідити методики управління доходами та витратами медичного закладу з метою забезпечення стратегічних цілей;
- провести діагностику діяльності, зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Беттертон»;
- проаналізувати фінансово-господарський стан ТОВ «Беттертон» та ефективність системи його управління;
- дослідити ризики, притаманні діяльності медичних закладів у ситуації невизначеності та встановлення рівня відповідності системи управління зовнішньому середовищу;

- надати медичне та економічне обґрунтування вибору інвестиційного проекту з метою вирішення якісних задач ефективності управління лікарні;
- дослідити соціальну відповідальність бізнесу в контексті реалізації стратегії управління ТОВ «Беттертон».

Об’єктом дослідження є забезпечення ефективної діяльності медичного закладу ТОВ «Беттертон».

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі реалізації стратегії розвитку медичного закладу і підвищення ефективності його діяльності.

Методи та інформаційні джерела дослідження. Інформаційна база дослідження складається з статистичних даних Державної служби статистики України, Євростату, Організації економічного співробітництва та розвитку та Національної служби здоров’я України; матеріалів Міністерства охорони здоров’я України та Всесвітньої організації охорони здоров’я; матеріалів наукових публікацій за дослідженою тематикою, твори вітчизняних та зарубіжних науковців, ресурси інформаційної системи Інтернет, а також фактичні фінансові дані клініки ТОВ «Беттертон».

При написанні кваліфікаційної магістерської роботи застосовувалися методи емпіричного дослідження (опис, порівняння, вимірювання), логічні методи і прийоми дослідження (аналіз, узагальнення та ін.), методи фінансового аналізу (коефіцієнт рентабельності, точка беззбитковості та ін.), а також SWOT-аналізу, аналізу конкурентних сил за М. Портером, ABC-аналізу тощо. Обробка вихідних даних здійснювалася за допомогою використання MSExcel.

За результатами дослідження сформульовані висновки, що для створення ефективної системи управління функціонування медичного закладу сьогодні необхідним є впровадження сучасних методів і моделей управління. Нами визначено, що серед найбільш вживаних в міжнародній і вітчизняній практиці є Economic Value Add (додана економічна вартість), VBM (цілісно-орієнтоване управління), BSC (система збалансованих показників). Нами пропонується до використання система збалансованих показників, яка максимально орієнтується на

досягнення стратегічних цілей; дозволяє посилити всі бізнес-одиниці і узгодити їх діяльність в рамках стратегії розвитку медичного закладу.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропонована система управління, обрана за результатами аналізу зовнішнього середовища та фінансового стану ТОВ «Беттертон», має високий потенціал практичної реалізації і сприятиме підвищенню ефективності діяльності медичного закладу. Обрана стратегія, сприяючи забезпеченню конкурентоспроможності медичного закладу та вирішенню виявлених проблем, дозволить також досягти місії та цілей діяльності клініки.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 77 найменування, 5 додатків. Кваліфікаційна магістерська робота містить 115 сторінок, 19 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІ- ЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття, сутність та значення ефективності діяльності підприємства

Ефективність означає здатність до досягнення необхідних цілей з максимальною корисністю. Це похідне від прикметника "результативний", що означає спрямований на досягнення результату. Результатом є кінцевий підсумок якоїсь дії чи процесу. Термін "ефективність" відноситься до властивості алгоритму, яка передбачає отримання результату після його виконання. Якщо результат не може бути отриманий, то алгоритм має пояснювати ситуацію.

Зазначимо, що П.Ф. Друкер вказав на необхідність розмежування двох цих фундаментальних категорій «ефективність» (effectiveness), з якою він пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою він розумів відповідь на запитання «як правильно робити дії (речі)?» [29, с.78].

Згідно з В.В. Лук'яною, термін "ефективність" може бути розглянутий як результат зміни стану певного об'єкта, що виникає в результаті виконання виробничо-комерційної операції. Якщо розглядати це з математичної точки зору, результат можна описати як приріст певної змінної або різницю між її попереднім і наступним значеннями. Значення цього приросту може бути додатнім, від'ємним або нульовим.

В. Проскурович, М.М. Ястремський пропонують розглядати ефективність як досягнення суб'єктом підприємництва визначених цілей, завдань та намічених результатів, а ступінь внутрішньої економічності його роботи при досягненні таких цілей характеризує категорія «ефективність» [67, с.213].

За словами Н.Г. Міценко, ефективність діяльності бізнесу відображає кінцеві результати його діяльності під час реалізації товарів за певний проміжок часу, що залежить від рівня використання потенціалу організації. Він зазначає, що в теорії

менеджменту потрібно розрізняти поняття "ефективність" та "ефективність". Перше поняття відображає співвідношення результатів (ефекту) та потенціалу (ресурсів) компанії, тоді як друге відображає співвідношення результатів та витрат після їх досягнення [51, с.262].

Так, вчені та практики зазвичай виокремлюють соціальну та економічну ефективність як дві складові діяльності організації. Соціальна ефективність відображає вплив діяльності компанії на задоволення потреб споживачів, персоналу та власників, а економічна ефективність описує результати дій підприємства у вигляді обсягів виробництва, продажів, прибутку, рентабельності та інших економічних показників. Обидві складові є важливими для успішної діяльності бізнесу, оскільки вони взаємопов'язані та взаємозалежні.

Ефективність є ключовою категорією економіки, що визначає оптимальний результат розвитку бізнесу. Це показник, який відображає якість, доцільність, результативність та корисність його діяльності. Ефективність компанії залежить від економії суспільних витрат на виробництво та живої праці, яку воно використовує для отримання позитивного результату.

Основна мета ефективності - отримання максимально можливих благ від наявних ресурсів, що має велике значення для вирішення соціально-економічних проблем, таких як підвищення рівня життя, зростання економіки, покращення умов праці та зниження інфляції.

Категорія «ефективність» на рівні компанії характеризує взаємозв'язок між величиною результатів його діяльності і кількістю ресурсів, вкладених або витрачених у виробництво.

Питання економічної ефективності є предметом досліджень багатьох вчених у галузі економіки, теорії бізнесу та менеджменту, як вітчизняних, так і зарубіжних, таких як В.Г. Андрійчук, Є.Й. Долан, Т.В. Гринько, Г.М. Калетнік, О.М. Калієва, А.А. Мазараки, Р. Макміллан, І.А. Маркіна, Д.В. Пасека, Г.Г. Савіна, А.В. Шехда та багатьох інших вчених [25, с.522]. Питання трактування економічної ефективності на сучасному етапі розвитку економічної та організаційної науки і практики визначає необхідність визначення її сутності та змісту (Табл. 1.1) [30].

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «економічна ефективність»

Автор	Поняття «економічна ефективність»
В.Г. Андрійчук	Відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку.
Н.В. Савенко	Результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.
С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко	Досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.
Долан Е.Дж., Д. Ліндсей	Стан речей, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняла би бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини.
Р. Макміллан	Виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів.
О.В. Шнипко	Комбінація ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами.
О.О. Слюсаренко	Найважливіший показник результативності діяльності організації, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк	Результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату

Джерело: сформовано автором на основі [30,51,67].

Економічна ефективність діяльності компанії на кожному етапі розвитку суспільства відрізняється і кількісно, і якісно. У таблиці 1.2 наведені основні визначення поняття «ефективність діяльності організації»

Справді, існує багато різних підходів та концепцій щодо сутності та вимірювання ефективності діяльності бізнесу. Важливим є визначення правильного методу оцінки ефективності, який враховуватиме специфіку діяльності конкретної установи та її цілей.

Однак, незалежно від підходу, визначення ефективності діяльності компанії є важливим завданням як для науки, так і для практики, оскільки воно дозволяє оцінювати досягнення поставлених цілей та планів та вносити відповідні зміни до стратегії розвитку бізнесу.

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «ефективність діяльності бізнесу»

Автор	Визначення
Емерсон	Ефективність діяльності компанії – це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами.
П. Друкер	Ефективність діяльності організації пропонував оцінювати показниками прибутку і рентабельності.
Е. Долан	Визначає «ефективність діяльності бізнесу» як вибір вірних цілей, на яких фокусується вся енергія бізнесу.
В. Паретто	Вважає, що «економічна ефективність діяльності компанії – це стан, при якому неможливо збільшити міру задоволення потреб хоча б однієї людини, не погіршуючи при цьому положення іншого члена суспільства».

Джерело: [30].

Взагалі ефективність виробничої діяльності установи напряму залежить від результатів такої діяльності. Необхідно наголосити, що принцип Паретопередбачає досягнення максимальної користі для суспільства з використанням обмежених ресурсів та технологій. При цьому, для досягнення бажаного рівня ефективності, необхідно зосередитись на тих 20% факторів, які забезпечують 80% результатів, і забезпечити оптимальне використання цих факторів, намагаючись зменшити витрати і ресурси, що припадають на інші 80% факторів, які забезпечують лише 20% результатів.

На нашу думку, ефективність діяльності бізнесу є одним з найважливіших факторів, який відображає, наскільки успішно використовуються ресурси та витрати, здатність досягати поставлених цілей та готовність протистояти конкуренції в ринковому середовищі на довгостроковій основі.

В таблиці 1.3 представлені види ефективності за основними класифікаційними ознаками.

Таблиця 1.3 – Видова класифікація ефективності діяльності компаній

Класифікаційна ознака	Види ефективності
За одержаним результатом (наслідками)	Економічна Соціальна Соціально-економічна
За типом економічного зростання виробництва	Екстенсивного розвитку Інтенсивного розвитку
За структурою організації виробництва	Робочого місця Виробничого підрозділу Компанії в цілому
За місцем одержання ефекту	Локальна (комерційна) Народногосподарська
За напрямком інноваційно-інвестиційної діяльності	Ефективність науки, техніки і технології Ефективність організаційно-управлінських інновацій Ефективність інвестиційних проектів
За характером витрат	Ефективність поточних витрат Ефективність одноразових витрат
За методом розрахунку	Абсолютна Порівняльна
За об'єктом оцінки	Повна (інтегральна) Часткова (окрема) Чинникова (багаточинникова)
За рівнем збільшення ефекту	Первинна Мультиплікаційна Синергічна
За ефективністю зовнішньоекономічної діяльності	Ефективність діяльності окремої фірми Ефективність діяльності спільних організацій і транснаціональних корпорацій

Джерело: сформовано автором

Основним критерієм ефективності бізнесу в конкурентному середовищі є співвідношення сукупностей показників, що характеризують ефективність функціонування організації як системи або її складових, у тому числі функціональних підсистем [8, с.104].

Е.І. Бочкарева зазначає, що правильна оцінка ефективності економічної діяльності є дуже важливою для розвитку організацій, особливо малих. Для здійснення успішної оцінки, необхідно визначити основні терміни, пов'язані з оцінкою економічних результатів, такі як обсяги виробництва, вартість продукції, доходи, витрати, прибуток та інші. Для цього необхідно також ідентифікувати форми та показники вимірювання економічних результатів компанії, які можуть

бути різними залежно від виду діяльності бізнесу, його розміру та інших факторів [13, с.157].

"Ефект" є терміном, синонімічним до "результату". Цей термін вказує на наслідок конкретних причин або дій, який може бути виміряний у фінансових, матеріальних або соціальних показниках. Наприклад, ефект може бути визначений за кількістю додаткової продукції або показниками покращення здоров'я населення. Хоча терміни "результат" та "ефект" схожі за значенням, у деяких ситуаціях економічна практика вимагає розрізнення між ними. [39]

У розрахунку загального (брутто) економічного результату компанії враховуються всі виручки, отримані від продажу продукції або послуг, а також витрати на їх виробництво. Натомість, для визначення чистого (нетто) економічного ефекту необхідно від загального економічного результату відняти витрати на його отримання. При оцінці ефективності діяльності бізнесу зазвичай використовують чистий економічний ефект як критерій ефективності.

$$E = P - B,$$

де E – величина умовного економічного ефекту;

P – величина умовного економічного результату;

B – повні витрати на реалізацію заходу, який викликав ефект [40, с. 244].

Отже, економічний ефект означає результат господарських заходів, виражений у вартісній формі. На рівні організації він може мати різні форми, такі як зростання прибутку, збільшення заробітної плати, заощадження ресурсів (сировини, енергії, матеріалів) тощо. Для вимірювання ефективності господарської діяльності бізнесу зазвичай використовують відношення між ефектом та витратами, які забезпечили його отримання. Дану залежність можна відобразити формулою:

$$e = E / B$$

де e – показник економічної ефективності;

E – величина економічного ефекту;

B – витрати, що забезпечили отримання ефекту.

Ефективність діяльності компанії залежить від співвідношення результатів та витрат. Чим вищий отриманий показник ефективності, тим краще функціонує організаційна система. Прибутковість вважається основним показником визначення ефективності виробничої діяльності організації, оскільки вона відображає кінцевий результат виробництва.

А.А. Турило провів глибокий аналіз економічних результатів організації. Він вважає, що результати діяльності бізнесу можна розділити на дві головні складові: ринковий результат та виробничий результат. Крім того, він виділяє ринковий результат і ринковий економічний ефект, кожен з яких має три стадії, остання з яких завершується утворенням кінцевого економічного ефекту. Дослідники стверджують, що ринкові результати є тим самим, що й економічні результати. Ринковий попит на вироблену продукцію є основою процесу "купівлі-продажу", що перетворює "виробничий результат" в "ринковий результат", тобто "продукт" в "ринковий економічний ефект". Основною метою компанії є отримання економічного ефекту у формі прибутку.

Будь-який бізнес має мету отримання певного результату, який можна оцінювати з різних підходів. Один із підходів - це фінансово-економічні результати, які базуються на понятті прибутку як складової додаткової вартості, створеної і реалізованої організацією, та готової до розподілу. Другий підхід полягає у визначенні результату як ефекту, що розраховується як різниця між величиною умовного економічного результату та витратами на його отримання. Третій підхід - це ефективність діяльності, яка визначається як співвідношення між результатом та ресурсами, витраченими організацією на її діяльність компанії для його досягнення.

Однак, важливо зазначити, що результати діяльності бізнесу можуть бути розглянуті не лише з економічної, але й з соціальної, екологічної, культурної та інших перспектив.

Наприклад, соціальний результат може включати створення робочих місць, підтримку місцевої спільноти, покращення якості життя та благополуччя працівників, а екологічний результат - зменшення негативного впливу на довкілля. Такі аспекти компанії можуть мати значний вплив на його репутацію та відносини

з зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, споживачів, інвесторів та громадські організації. В.В. Сержанов розглядає питання оцінки ефективності виробничої діяльності організації з методологічної точки зору. Він стверджує, що ефективність функціонування компанії визначається ефективністю його діяльності як економічної категорії. Ефективність діяльності бізнесу може бути представлена як сукупність показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності компанії.

Оцінка ефективності включає аналіз різноманітних аспектів, таких як фінансові показники, витрати на виробництво, рівень виробництва та інші фактори, які впливають на результати дій установи. Важливою часткою ефективності є ефективність використання ресурсів, зокрема робочої сили та матеріальних ресурсів, що може забезпечити більш високу ефективність та конкурентоспроможність бізнесу на ринку.

Ефективність виробничої діяльності організації може бути охарактеризована наступними певними ознаками, представленими на рис.1.1:



Рисунок 1.1 – Характерні ознаки поняття «Ефективність» [40]

Економічність визначає ступінь ефективного використання сировини та матеріалів у виробництві. Це співвідношення запланованої та фактично використаної кількості ресурсів. Якщо економічність висока, то організація використовує свій ресурсний потенціал більш ефективно. Економічність

відображається у співвідношенні ресурсів, які компанія планувала витратити на досягнення певної мети та фактично використаних ресурсів.

Дієвість оцінює ступінь успішності досягнення мети та завдань, шляхом порівняння фактичних результатів з планами. Цей критерій включає якість та кількість продукції, а також виконання термінів виробництва. Дієвість залежить від того, наскільки успішно установа досягає своїх цілей. Планування є важливою функцією управління, яка тісно пов'язана з дієвістю, оскільки в процесі планування встановлюються цілі компанії. Для вимірювання дієвості необхідно порівняти те, що планували здійснити з тим, що було досягнуто фактично. Це можна зробити за допомогою індексів, які показують ступінь досягнення цілей в один період порівняно з іншим. Критерій дієвості, як один із критеріїв ефективності організаційного формування, зосереджується на обсягу продукції та кількості виконаних робіт (послуг).

Отже дієвість характеризує наскільки результати виробничої діяльності бізнесу відповідають заздалегідь поставленим цілям та задачам.

Якість продукції (послуг) є сукупністю характеристик і властивостей, які визначають їх здатність задовольняти потреби клієнтів або відповідні стандарти галузі. Оцінка якості може включати такі фактори, як надійність, ефективність, безпека, комфортність, довговічність та інші характеристики, які відповідають потребам споживача або визначеним стандартам. Якість продукції є важливим показником ефективності організації, оскільки вона впливає на задоволеність клієнтів, повторні покупки, репутацію та конкурентоспроможність компанії.

Людський фактор є одним з ключових факторів у визначенні продуктивності та ефективності компанії. Високий фаховий рівень працівників та керівників забезпечує якість та ефективність виробництва.

Продуктивність відображає ступінь ефективного використання всіх ресурсів, включаючи не лише людський фактор, але й матеріальні, фінансові, технічні та інші ресурси. Вимірювання продуктивності дає можливість порівняти ефективність роботи закладу в різні періоди часу, визначити ефективність використання ресурсів та знайти шляхи для їх подальшого покращення.

Ефективність діяльності організації залежить від співвідношення результатів та витрат. Чим вищий отриманий показник ефективності, тим краще функціонує організаційна система. Прибутковість вважається основним показником визначення ефективності виробничої діяльності підприємства, оскільки вона відображає кінцевий результат виробництва.

В цілому, це процес оцінки результативності функціонування установи за допомогою визначення показників та оцінки їх відповідності поставленим цілям та очікуванням.

В залежності від мети та обсягу діагностики, можуть застосовуватися різні методи та підходи до визначення ефективності діяльності компанії, такі як фінансовий аналіз, аналіз балансу, показники рентабельності, оборотності та інші.

Економічну ефективність бізнесу можна оцінювати за розгорнутою системою показників, які включають узагальнюючі показники, показники ефективності використання основних фондів, оборотних коштів, капітальних вкладень, матеріальних ресурсів, нової техніки, ефективності живої праці тощо.

Економічна результативність - це наслідок діяльності компанії, який включає усі витрати, що необхідні для його реалізації, та містить чистий прибуток, який може бути використаний для подальшого розвитку бізнесу. Цей показник залежить від таких факторів, як досягнення максимально досяжних економічних цілей, спрямованих на повний потенціал організації, виявлення необхідних змін для досягнення цих цілей та проведення стратегічних змін, що ведуть до досягнення мети.

Ефективність роботи вітчизняних організацій залежить не тільки від кваліфікації персоналу та управлінських механізмів, а також від застосування фінансового менеджменту, який включає фінансовий аналіз, планування та прогнозування господарської діяльності. Взаємодія різних аспектів життєдіяльності компанії (збут, ціноутворення, розподіл ресурсів тощо) сприяє підвищенню ефективності діяльності. Оцінка ефективності включає визначення цільових об'єктів, які складаються з елементів компанії, їх зв'язків та процесів, які відбуваються.

Оцінка ефективності діяльності компанії є важливим етапом управління бізнесом, оскільки дозволяє виявити потенційні проблеми та недоліки, які необхідно виправити для покращення фінансового стану компанії та збільшення прибутковості. Крім того, оцінка ефективності діяльності може використовуватися для прийняття рішень про розвиток бізнесу, вкладання коштів у нові проекти та стратегічне планування діяльності організації.

1.2. Критерії та системи показників оцінки ефективності діяльності бізнесу

Будь-яка діяльність компанії має свої власні фактори ефективності, проте в теорії ефективності не існує єдиного підходу до оцінки цих факторів. Оцінка ефективності має враховувати різні аспекти діяльності компанії, а також має включати поточні та динамічні показники. Сучасні концепції оцінки ефективності та їхнє використання на рівні організації є предметом різноманітних досліджень. У контексті формування ефективної системи управління бізнесом та поліпшення оцінки ефективності, можна здійснювати оцінку на основі традиційних показників, таких як прибуток та рентабельність, або на основі нових концепцій, таких як система збалансованих показників, концепція вартості бізнесу та концепція грошових потоків.

Результати такої оцінки дозволяють менеджменту бізнесу оцінити перспективи подальшого розвитку, виявити проблемні сфери та проаналізувати ефективність обраної стратегії. З практичної точки зору, найбільш значущий внесок у аналіз функціонування організації робить використання сучасних методик виміру ефективності, які відповідають сучасним умовам бізнесу.

Отже, для більш детального вивчення проблем оцінювання ефективності діяльності компанії необхідно розглянути тенденції розвитку та різні напрямки діяльності, а також досягнення поставлених цілей. Проте варто зазначити, що

невизначеність пріоритетів та відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності діяльності організації ускладнюють процес її оцінки.

Ефективність використання потенціалу організацій досягається за рахунок прийняття якісних управлінських рішень, впровадження сучасних методів управління інноваційними процесами, пошуку інноваційних рішень. Критерії оцінки ефективності інтелектуального капіталу, інвестицій в дослідження і розробки, інноваційної діяльності принципово відрізняються від критеріїв стратегій компанії, вимагаючи вдосконаленої системи визначення ефективності.

Економічна наука розробила різноманітні системи показників та індикаторів, які використовуються для оцінки, аналізу і діагностики ефективності та результативності компанії. Управління організації здійснюється на основі цих результатних (системно-узагальнених) показників, які отримуються в процесі проведення фінансово-економічного аналізу, а також застосування результатних індикаторів моніторингових і діагностичних систем.

Ці показники і індикатори можуть включати фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність, оборотність активів, а також нематеріальні показники, наприклад, клієнтське задоволення, якість продукції, інноваційність. Вони дозволяють отримати комплексну інформацію про різні аспекти життєдіяльності компанії і зробити обґрунтовані управлінські рішення. Моніторингові і діагностичні системи, в свою чергу, забезпечують постійне спостереження за ключовими показниками та індикаторами, що дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації, аналізувати тенденції та проводити корекційні заходи.

Також оцінка конкурентоспроможності компанії включає визначення областей, де її ефективність може бути покращена в порівнянні з конкурентами, і визначення критичних ресурсів, необхідних для підвищення її конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність - це динамічна характеристика, яка змінюється з плином часу і може бути оцінена для конкретної ситуації. Ключові показники ефективності компанії включають збільшення обсягу продажів, зниження накладних витрат, зростання доходів і збільшення прибутку на одиницю продукції.

Конкурентоспроможність можна оцінювати динамічно з урахуванням зміни факторів, які на неї впливають. Оцінка конкурентоспроможності за допомогою інтегрального коефіцієнта на основі фінансових і техніко-економічних показників або аналіз прибутку, грошового потоку і вартості бізнесу - два поширених підходи. Однак підбір необхідних показників і присвоєння їм вагових коефіцієнтів є значною складністю при розрахунку інтегрального коефіцієнта. Перевага другого підходу полягає в тому, що він дає конкретні економічні показники, а не коефіцієнти.

Оцінка ефективності є комплексним заходом результатів господарської діяльності і служить основою для прийняття стратегічних рішень менеджерами. Ефективність може бути проаналізована з різних позицій, таких як використання основних засобів, використання оборотних активів, процеси формування та використання капіталу, ефективність управління персоналом. Загальна оцінка ефективності та результатів діяльності бізнесу входить в обов'язки вищих управлінських структур всередині компанії. Ефективність рішень приватного менеджменту має вирішальне значення для загального успіху компанії, економічного зростання та підвищення ринкової вартості.

У сьогоденнішньому невизначеному та ризикованому ринковому середовищі українські підприємці повинні прагнути до підвищення ефективності шляхом впровадження розумної цінової політики, зниження собівартості продукції та випуску продукції, яка користується великим попитом. У таких складних економічних умовах компаніям вкрай важливо обрати оптимальні критерії та показники ефективності, які дозволять їм не лише вижити, а й ефективно працювати.

Критерій (від грец. *criterion* – засіб для судження), ознака на основі якої проводиться оцінка, визначення або класифікація чого-небудь; мірило оцінки [23, с. 595]. В «Економічному енциклопедичному словнику» [60, с. 412] вказано, що критерій – це показник, ознака, на підставі яких формуються оцінка якості економічного об'єкта, процесу, вимірник такої оцінки. Так, критерій ефективності, читаємо далі, характеризує рівень ефективності системи, а критерій оптимальності – її наближення до оптимального стану.

На нашу думку, критерій економічної ефективності повинен відображати мету господарської діяльності компанії та способи досягнення її цілей. Для того, щоб визначити критерії ефективності, необхідно враховувати результати економічної діяльності та вимірювати ступінь досягнення мети.

Оцінка ефективності діяльності компанії може мати якісний і кількісний характер. Якісне оцінювання полягає у класифікації результатів на позитивні, негативні та нейтральні. Це дозволяє встановити, які аспекти діяльності організації призводять до позитивних результатів, а які - до негативних. Кількісне оцінювання базується на використанні різноманітних показників, які можна розподілити на дві великі групи: загальні і часткові. Загальні показники вимірюють ефективність бізнесу в цілому і дають узагальнену оцінку його продуктивності, рентабельності та інших ключових аспектів. Часткові показники спрямовані на оцінку конкретних аспектів діяльності, таких як ефективність виробничих процесів, управління запасами або маркетингових стратегій.

Використання якісного і кількісного оцінювання дозволяє отримати комплексну інформацію про ефективність організації, виявити проблемні сфери та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку.

У традиційному аналізі та системах оцінки ефективності бізнесу переважає методологічний підхід, який базується на порівнянні результатів діяльності з витратами або ресурсами, витраченими для їх досягнення. Аналіз взаємозв'язку між витратами, обсягом реалізації та прибутком ґрунтується на системному дослідженні залежностей між цими економічними показниками, що дозволяє кількісно виміряти як безпосередні, так і опосередковані зв'язки між ними.

Таким чином, при оцінці результативності діяльності враховуються погляди, що "комплексне вивчення економіки передбачає систематизацію показників, оскільки їхній взаємозв'язок є важливим для повного розуміння ефективності господарської діяльності".

Результати виробничо-комерційної діяльності бізнесу можуть бути виміряні у вигляді обсягу виготовленої або реалізованої продукції у фізичному або вартісному виразі (за доданою вартістю, собівартістю, оптовими або роздрібними цінами), а

також у вигляді прибутку (валового, операційного, фінансового, чистого тощо). Однак сама величина цих результатів не дає можливості зробити висновки про ефективність або неефективність роботи організації, оскільки не відома вартість, за якою були отримані ці результати. Тому для об'єктивної оцінки ефективності компанії також необхідно враховувати витрати, які були зроблені для досягнення цих результатів.

Процес підприємницької діяльності включає в себе комбінацію різних факторів, що його визначають: засоби праці (основні фонди), предмети праці (оборотні фонди) та робоча сила (трудові ресурси). Крім того, фінансовий стан установи, а також його організаційні, управлінські, технологічні та нематеріальні ресурси мають суттєвий вплив на виробництво. Оцінюючи витрати, необхідно враховувати всі ці ресурси. В загальному методологічному підході до визначення ефективності можна використовувати таке співвідношення:

$$R = P / B$$

де R – ефективність (ефективність);
 P – результат (ефект);
 B – витрати (ресурси).

Необхідно також враховувати, що перелік ресурсів, що визначають ефективність організації, може бути обмеженим і не вичерпним. В додаток до основних ресурсів, існують інші фактори (як внутрішні, так і зовнішні), які можуть суттєво впливати на ефективність діяльності в конкретних умовах.

У дослідженні В.М. Полозової та Г.А. Ребекевша вказується, що для оцінки ефективності потрібні чіткі економічні критерії. Проте варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиної та повноцінної методології для цього. У таблиці 1.4 наведена система критеріїв, за якими можна оцінювати ефективність організації.

Таблиця 1.4 – Запропонована система показників для визначення ефективності діяльності компанії

Ознака класифікації		Зміст показника	
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва, прибутку, частки ринку, вартість акцій, обсягу витрат на маркетинг і збут)	
		Рівень рентабельності власного капіталу	
		Коефіцієнт фінансової стійкості	
		Коефіцієнт платоспроможності	
		Зниження витрат на 1 грн товарної продукції	
	Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	Темпи зростання продуктивності праці
			Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати
			Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	Фондовіддача
			Коефіцієнт оборотності оборотних коштів
			Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту оборотних коштів
			Матеріаломісткість продукції
	Якісні показники	Підвищення рівня якості продукції та послуг	
		Стабільність персоналу організації	
		Поліпшення умов праці персоналу	

Джерело: складено автором на основі [60],[23]

Оцінка ефективності діяльності бізнесу вимагає проведення аналізу за допомогою різноманітних інструментів та методів. Деякі основні етапи та аналітичний інструментарій для аналізу та оцінки ефективності бізнесу зібрані в таблиці нижче:

Таблиця 1.5 – Основні етапи та аналітичний інструментарій аналізу і оцінки ефективності діяльності бізнесу

Етап	Аналітичний інструментарій	Забезпечення
Уточнення об'єктів, мети і задач аналізу, складання плану аналітичної роботи	Аналіз, синтез, дедукція, порівняння, конференція	Цілі та стратегії компанії, стратегічний план організації
1. Розробка системи синтетичних і аналітичних показників	Спостереження, теоретичне узагальнення, групування	Методики оцінки ефективності діяльності організації; методичні рекомендації, підручники, монографії, статті у профільних виданнях щодо оцінки ефективності компанії
2. Збір і підготовка до аналізу необхідної інформації	Порівняння з нормативними критеріями, порівняння з певним критерієм у динаміці, найпростіші математичні методи, групування	Нормативні документи та інструкції дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності, статистичні середньо-галузеві показники
3. Аналіз структури та динаміки даних показників для оцінювання ефективності фінансів	Системний і порівняльний аналіз, групування, вертикальний та горизонтальний аналіз	Методики та методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової діяльності бізнесу
4. Оцінювання таксономічних показників за складовими ефективності та інтегральна оцінка ефективності	Аналіз системний і порівняльний, метод таксономії, збалансована система показників (BSC), групування, інтегральний підхід, експертні оцінки; критерій min-max, визначення показників системи - стимулюючих, обмежуючих та нейтральних.	Методики та методичні рекомендації розрахунку інтегральних показників, розрахунку таксономічного показника
5. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз ефективності господарської та фінансової діяльності	Економіко-математичні методи моделювання (кореляційно-регресійний аналіз), інтегральний метод	Порядок виконання кореляційно-регресійного аналізу, показники ефективності діяльності медичного закладу, пакет прикладних програм Statgraphics+5.0
6. Факторний аналіз ефективності фінансової діяльності	Економіко-математичні методи моделювання, інтегральний метод, факторний аналіз	Методика проведення детермінованого та стохастичного факторного аналізу, показники ефективності бізнесу, пакет прикладних програм STATISTICA 8.0

Джерело: [15]

Комплексна оцінка результатів і поточного стану організації базується на цілісній системі показників, які відображають основні аспекти господарської діяльності та дають сигнали про можливі проблеми в організації. Показники є інструментом управління, який дозволяє конкретизувати абстрактні стратегічні цілі. У розвинених країнах показники відіграють важливу роль у менеджменті і мають назву "вимірювання та управління результативністю" (performance measurement and management). Цей напрямок є дуже значущим, оскільки вважається, що неможливо управляти тим, що не можна виміряти. Ефективність діяльності може бути визначена за допомогою інтегрального показника або системи показників (див. Табл.1.5).

Протягом десятиліть ефективність діяльності бізнесу часто оцінювалася на основі даних, які надаються системою бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік забезпечує інформацію про фінансовий стан компанії, його доходи, витрати, активи та зобов'язання. Ці дані дозволяють розрахувати різноманітні показники, такі як рентабельність, оборотність активів, прибутковість тощо, які використовуються для оцінки ефективності.

Однак, слід відзначити, що бухгалтерський облік має свої обмеження. Він зорієнтований переважно на вимірювання фінансових аспектів діяльності бізнесу і не враховує багато нематеріальних факторів, таких як якість управління, інноваційність, репутація тощо, які також можуть впливати на ефективність. Тому сучасні підходи до оцінки ефективності все більше включають інші інструменти та методи, що дозволяють враховувати більш широкий спектр факторів.

Рентабельність є одним з основних показників ефективності діяльності бізнесу, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки успішно організація використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Аналіз рентабельності компанії здійснюється за допомогою різних показників рентабельності, які можуть бути обчислені з використанням різноманітних підходів. Витратний підхід базується на визначенні рівня витрат, пов'язаних з виробництвом продукції або наданням послуг, і порівнянні цих витрат з доходами, отриманими від продажу продукції або послуг.

До показників рентабельності, що базуються на витратному підході, належать рентабельність продукції, яка визначається як відношення прибутку від продажу продукції до витрат на її виробництво, та операційна рентабельність, яка відображає відношення прибутку до загальних витрат на операційну діяльність компанії.

Показники, що характеризують рентабельність продажів, відображають відношення прибутку до обсягу продажів і можуть включати такі показники, як чиста рентабельність, бруто-рентабельність та рентабельність від реалізації.

Ресурсорієнтований підхід визначає рентабельність з урахуванням використання ресурсів, таких як власний капітал та активи. До показників, що базуються на цьому підході, належать рентабельність власного капіталу та рентабельність активів.

Рентабельність продукції визначається як відношення прибутку до вартості виробництва продукції. Цей показник дозволяє оцінити ефективність виробництва конкретного продукту або групи продуктів.

Операційна рентабельність визначається як відношення прибутку до загальних витрат на виробництво продукції. Цей показник відображає ефективність виробничої діяльності установи в цілому.

Показники, що характеризують рентабельність продажів, включають в себе показники, які відображають відношення прибутку до загального обсягу продажів або до вартості реалізованої продукції.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність маркетингових стратегій бізнесу та його конкурентоспроможності на ринку.

Показники ефективності використання ресурсів включають в себе рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та інші показники. Ці показники відображають ефективність управління ресурсами бізнесу та дозволяють оцінити його фінансову стійкість. Урахування показників рентабельності за допомогою витратного та ресурсорієнтованого підходів дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії з різних сторін та забезпечити комплексний підхід до аналізу його фінансового стану.

Аналізуючи баланс підприємства, можна зробити комплексну оцінку стану його господарських ресурсів, визначити рівень фінансової ліквідності та ступінь ризику фінансування з зовнішніх джерел. В світовій практиці застосовуються різноманітні показники, які допомагають оцінити фінансово-економічний стан та ефективність діяльності бізнесу. Такі показники можуть бути спрямовані на визначення майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності компанії.

Удосконалення оцінки ефективності бізнесу базується на принципах комплексного та системного підходу, включаючи покращення фінансових вимірників, управління на основі вартості, створення комплексних систем вимірювання результатів та використання інвестиційного аналізу.

Оцінка вартості компанії є важливим критерієм управління, який враховує зміни у вартості компанії та ринкову вартість. Цей показник є комплексною оцінкою ефективності діяльності установи, у порівнянні з традиційними показниками ефективності, які характеризують тільки окремі економічні аспекти діяльності закладу. Управління на основі вартості націлене на максимізацію стратегічної вартості бізнесу у довгостроковому періоді, а не на поточну прибутковість.

Принципи оцінки включають корисність, заміщення, очікування, найкращого та найбільш ефективного використання. Вони складають основу управління вартістю компанії.

Дійсно, показники, що визначають зміну вартості компанії, можуть бути використані як для стратегічних, так і для оперативних рішень. Концепція вартості допомагає бізнесу збільшити свою ринкову вартість, покращити фінансовий стан та імідж, здійснювати інноваційні проекти та визначати оптимальний план реструктуризації.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності діяльності компанії

Економічна результативність становить одну з ключових категорій, що пов'язана з досягненням стратегічної мети розвитку компанії. Однією з головних труднощів, що виникає при оцінці та використанні прийомів підвищення економічної ефективності бізнесу, є отримання найкращих фінансових результатів при максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів. З поширенням ринкових відносин настає специфіка функціонування компаній, бо збільшується ризик, зростає конкурентоспроможність, надається можливість адаптуватися до економічних змін.

З метою виживання в таких умовах важливо розумно визначити ринкову стратегію, провести аналіз результативності діяльності, раціонально використовувати можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на певному ринку.

Ефективність бізнесу має базуватися на досягненні оптимального рівня витрат, забезпечуючи при цьому належну якість продукції чи послуг. На сучасному етапі розвитку вітчизняних компаній є потреба в нових методах оцінки результатів їх діяльності, оскільки деякі раніше використовувані методи не завжди відображали повністю всі економічні показники, які є ключовими при прийнятті стратегічних рішень. Ця проблема зацікавила багатьох дослідників.

Виділяються три основних методологічних підходи, за допомогою яких можна здійснити аналіз ефективності діяльності бізнесу: ринковий (використовується для порівняння даної компанії з аналогічними); дохідний (ґрунтується на доходах, створених за перспективною вартістю активів, та акцентує основну позицію покупця); витратний (ґрунтується на тому, що ефективність компанії відображається через її витрати).

Ринковий метод застосовується для оцінки вартості акцій акціонерних компаній. Дохідний метод використовують, коли можна передбачити майбутні грошові надходження медичного закладу. Витратний метод переважно застосовується для стабільних компаній з великими активами. Зазначені підходи до аналізу ефективності бізнесу базуються на наступних методах: модель Дюпона, ROI (рентабельність інвестицій), EPS (чистий прибуток на одну акцію), ROE

(дохідність акціонерного капіталу), ROA (дохідність чистих активів), CF (грошовий потік), EVA (економічна додана вартість), EBITFA (операційний прибуток), MVA (ринкова додана вартість), BSC (збалансована система показників), CVA (грошова додана вартість), TSR (показник сукупної акціонерної дохідності), CFROI (грошовий потік віддачі на інвестований капітал).

Ці методи широко використовувалися в багатьох країнах, і вони дозволили ефективно проводити аналіз. Практика свідчить, що організації, які використовували сучасні методи аналізу ефективності, підвищили свій рівень та оптимізували діяльність. Ця тенденція особливо виражена в іноземних країнах, таких як США, Німеччина, Франція, Великобританія. Головна причина успішності цих підходів у цих країнах полягає в їхній ефективності та можливості правильно використовувати їх з боку організацій.

Проте, з розвитком підприємницької діяльності, система методів оцінки ефективності постійно оновлюється. З'являються нові, більш ефективні та складні методи, які потребують класифікації відповідно до їх значення.

Показники результативності можна розділити на наступні категорії, зокрема:

- показники залишкового прибутку;
- показники грошових потоків;
- показники, засновані на ринкових оцінках;
- відносні показники;
- показники зростання.

Перераховані вище групи показників не є широко застосовуваними у практиці вітчизняних компаній. Впровадження нових методів в українській практиці зіткнулося з певними труднощами, включаючи:

- проблеми зі збором необхідної інформації;
- недостатній рівень кваліфікації співробітників, які займаються розрахунками показників;
- невизначеність методології для розрахунку сучасних показників.

Незважаючи на вказані перешкоди, вітчизняні організації все ж стараються впроваджувати нові методи оцінки. Проте, порівнявши досягнення українських

компаній з зарубіжними колегами, можна відзначити, що успішність досягнень не досягає високих показників.

Застосування новітніх та сучасних методів оцінки має як свої позитивні сторони, так і обмеження. Наприклад, цільові показники та показники ефективності управління визначаються організацією самостійно в панелі управління. Карта збалансованих показників успіху базується на визначенні факторів ефективності компанії та об'єднує такі складові, як задоволення потреб сторін, що взаємодіють, їх вклад, стратегії, процеси та можливості.

Грошовий потік використовується для оперативного та стратегічного управління бізнесом. Концепція грошових потоків включає вирішення питань ідентифікації складу та тривалості грошового потоку, визначення факторів, що впливають на нього, визначення коефіцієнту дисконтування та оцінки ризику.

Найбільш вдалим на практиці, на мою думку, є застосування системи збалансованих показників та рівняння Дюпона (3 каскади). Тому розглянемо більш детально та порівняємо ці два методи.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) - це методика управління діяльністю компанією, яка визначає набір показників, що оцінюють різні аспекти діяльності бізнесу: фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та потенціал працівників. Ця система є концепцією стратегічного управління, яка базується на вимірі та оцінці ключових показників, що відображають всі аспекти діяльності компанії. Ця система допомагає підвищити роль стратегічного управління та досягати стратегічних цілей шляхом моніторингу та зворотного зв'язку.

Основна ідея методики полягає в створенні в системі показників, яка включає як фінансові, так і нефінансові коефіцієнти, що систематизовані відповідно до стратегії. Стратегічний розвиток бізнесу розглядається по напрямкам: фінанси, взаємини з клієнтами, внутрішні процеси, розвиток персоналу та інфраструктури, інновації.

Система збалансованих показників складається з взаємозалежних параметрів, які допомагають досягнути стратегічних цілей компанії. Після визначення стратегії

і стратегічних завдань формуються цілі напрямків, встановлюються критерії оцінки виконання та цільові значення показників, таких як оборотність, ліквідність, рентабельність, ресурсоемність, ресурсовіддача тощо.

Переваги системи збалансованих показників:

1. Комплексність. Система включає в себе показники фінансової діяльності, процесів бізнесу, розвитку та навчання персоналу, а також показники стосовно клієнтів. Це дає можливість охопити всі аспекти діяльності бізнесу та використовувати збалансовану систему показників для оцінки його ефективності в цілому.
2. Спрямованість на майбутнє. Це дозволяє закладу планувати свою діяльність на майбутнє, а не лише аналізувати минулі результати. За допомогою цієї системи можна встановити цілі та стратегії для досягнення них у майбутньому.
3. Визначення пріоритетів дозволяє визначати пріоритети та сконцентрувати увагу на найважливіших аспектах діяльності бізнесу. За допомогою цієї системи можна виявити ті аспекти, що необхідно покращувати, та встановити пріоритети для досягнення успіху.
4. Інтеграція зі стратегією. Система збалансованих показників дозволяє інтегрувати діяльність бізнесу з його стратегією. Це дозволяє компанії досягати більшої успішності та ефективності.

Найбільшою перевагою такої системи полягає в комплексному підході до управління, ієрархічній будові цілей, умов, факторів, процесів та результатів, збалансованості показників, універсальності для будь-яких організаційних структур управління, упорядкованості вибору показників та використання результатів.

Рівняння Дюпонта - це аналітичний інструмент, який використовується для розкриття факторів, що впливають на рентабельність компанії. Три каскади рівняння Дюпонта дозволяють детально проаналізувати показники ефективності діяльності компанії, використовуючи фінансові показники.

Основна мета рівняння Дюпонта - це розкрити чинники, які впливають на рентабельність компанії, розбити показники на компоненти та оцінити їх взаємодію. Результати розрахунків за допомогою рівняння Дюпонта дозволяють компаніям виявити, які показники варто покращити для збільшення загальної рентабельності. Відповідно, аналіз рівняння Дюпонта може використовуватися для прийняття рішень про інвестування, фінансування та стратегічне планування діяльності компанії. Це рівняння складається з трьох каскадів, які включають в себе показники рентабельності продукції, показники використання активів та фінансового левериджу.

Кожен каскад відображає важливий аспект діяльності компанії і взаємодіє з іншими каскадами. Основними показниками рівняння є:

Рентабельність продукції (ROS) - вимірює ефективність виробництва продукції та продажу на ринку.

Цей показник розраховується як відношення прибутку до виручки від продажу.

$$ROS = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка від продажу}) * 100\%$$

Використання активів (АТО) - відображає ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Цей показник розраховується як відношення виручки від продажу до загальної вартості активів.

$$ATO = \text{Ви} / \text{Власний капітал}$$

Для розрахунку рентабельності акціонерного капіталу (ROE) застосовується формула:

$$ROE = ROS * ATO * (1 - FL)$$

Ця формула розкриває, які чинники впливають на виручка від продажу / Загальна вартість активів

Фінансовий леверидж (FL) - відображає ризик, пов'язаний з використанням позичених коштів для фінансування діяльності бізнесу.

Цей показник розраховується як відношення загальних зобов'язань до власного капіталу.

$$FL = \text{Загальні зобов'язання}.$$

Для розрахунку рентабельності акціонерного капіталу (ROE) застосовується формула:

$$ROE = ROS * ATO * (1 - FL)$$

Ця формула розкриває, які чинники впливають на рентабельність акціонерного капіталу та дозволяє визначити, які з них мають найбільший вплив на загальну ефективність бізнесу.

За допомогою рівняння можна провести детальний аналіз рентабельності бізнесу та виявити проблемні зони в його діяльності. Наприклад, якщо рентабельність продукції ROS є високою, але показник використання активів АТО низький, то можна встановити, що компанія має проблеми з управлінням запасами або виробничим процесом, що призводить до зменшення ефективності використання активів.

Також формула Дюпона дозволяє порівнювати рентабельність та ефективність роботи різних компаній, що діють у подібному секторі чи галузі. Порівняння цих показників може бути корисним для інвесторів, які планують інвестувати свої кошти в бізнес.

Незважаючи на те, що рівняння Дюпона є корисним інструментом для оцінки ефективності компанії, воно не є універсальним. Для повної оцінки ефективності бізнесу, може знадобитися інша методика фінансового аналізу. Також необхідно враховувати, що фінансовий аналіз повинен бути проводитися комплексно з іншими методиками оцінки, такими як SWOT-аналіз та аналіз конкурентоспроможності.

Для оцінки ефективності діяльності бізнесу необхідно проводити оцінку, аналіз та планування. Це включає в себе оцінку виконання планових завдань та динаміки виробництва, аналіз ритмічності виробництва та продажів, оцінку ефективності диверсифікації виробничої діяльності та впливу різних факторів, таких як фондоозброєність, завантаження виробничих потужностей, цінова політика, кадровий потенціал, оплата праці тощо, на зміну обсягу виробництва.

Для досягнення максимально можливого результату менеджмент бізнесу вдається до вкладання вільних або позичених коштів у нові виробничі проекти, які

у майбутньому мають принести дохід бізнесу. Однак, щоб прогнозувати ефективність вкладання коштів у новий виробничий проект, управлінню компанії необхідно бути впевненими в наступному.

- рентабельність інвестицій повинна бути вищою за рівень інфляції.
- чистий прибуток від такого вкладання коштів повинен перевищувати прибуток від розміщення коштів на банківських депозитах та вкладання коштів у цінні папери.
- проект повністю відповідає стратегічній меті бізнесу з точки зору формування ефективного асортименту продукції, що вироблятиметься компанією.
- проект повинен відповідати наявним фінансовим ресурсам компанії або реальним можливостям залучення зовнішніх джерел коштів.
- повинні бути дотримані терміни окупності витрат та забезпечено постійність надходження коштів.
- рентабельність цього проекту з врахуванням фактору часу (вартості грошей у часі) повинна перевищувати рентабельність альтернативних проектів [55, с.9].

Зважаючи на відповідність проекту низці вимог, такі як вища рентабельність від рівня інфляції, більший чистий прибуток від проекту порівняно з банківським депозитом та цінними паперами, відповідність стратегічній меті бізнесу, наявність фінансових ресурсів, терміни окупності та рентабельність проекту з врахуванням часових факторів, можна зробити висновок про можливість впровадження проекту у виробництво. При цьому, для визначення ризику вкладення коштів в проект, можна використовувати співвідношення рентабельності виробництва та рівня відсоткової ставки банківських депозитів.

- відсутність ризику – $BC=0$ (практично неможливий варіант);
- прийнятний рівень ризику - $PB > BC$;
- небезпечний рівень – PB та BC майже дорівнюють одне одному;
- критичний рівень ризику - $PB < BC$.

С.Ф. Покропивний (за джерелом [30], стор. 191) визначає чотири основні чинники, що сприяють підвищенню ефективності інвестицій: поліпшення структури капітальних вкладень, скорочення стадій інвестиційного циклу, запровадження економічних методів управління інвестиційним процесом та удосконалення проектно-кошторисної справи.

Однак, до них також слід додати такі важливі зовнішні чинники, як інституціональні механізми, політика держави у галузі стимулювання інвестиційних процесів та наявна інфраструктура.

Висновки до 1 розділу

Одним з важливих завдань стратегічного розвитку медичного закладу будь-якої галузі є досягнення високого рівня економічної ефективності, яка є основою його конкурентоспроможності на ринку. Економічна ефективність залежить від різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, що відрізняються в залежності від виду діяльності компанії та галузі, в якій воно функціонує.

Це поняття означає отримання максимально можливих благ від наявних ресурсів.

Ефективне управління різними видами діяльності є ключовим фактором сталого розвитку бізнесу. Оцінка ефективності роботи закладу включає комплексний аналіз економічних, технічних та соціальних чинників, які впливають на продуктивність виробництва. Один з підрозділів управління бізнесом займається оцінкою роботи, створює аудит та виявляє невикористані резерви та виробляє результати, які стануть основою для подальших управлінських рішень та впливатимуть на виробничий процес. Резерви підвищення ефективності роботи компанії означають невикористані або недостатньо використані ресурси та можливості, які найбільш готові до застосування, а також потенціал підвищення продуктивності роботи медичного закладу, який ще не був реалізований. Для визначення ефективності господарської діяльності закладу необхідно враховувати

фактори виробництва, фінансовий стан, організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги компанії.

Існують три основних методичні підходи, які можна використовувати для проведення аналізу ефективності діяльності бізнесу. Щодо переваг та недоліків:

- ринковий концентрується на реальних ринкових умовах, відображає актуальну практику. Вимагає багато виправлень і корекцій через базування на минулому, доступ до даних може бути обмеженим.

- дохідний враховує ринкові аспекти (ринковий дисконт) та економічне старіння, надає комплексну оцінку. Вимагає складних прогнозів, які можуть бути недостатньо точними.

- витратний враховує реальні наявні активи, особливо для певних організацій. Допомогає оцінити ефективне використання ресурсів, але не враховує рівень прибутку і може пропустити важливі аспекти, такі як вартість нематеріальних активів.

Для успішного функціонування бізнесу на ринку та ефективного використання ресурсів, слід розглянути застосування нових методів оцінки, враховуючи їх переваги та недоліки, а також аналізувати кожний показник фінансової звітності для уникнення невідповідностей у фінансових результатах.

Оцінка ефективності виробничої діяльності бізнесу має на меті виявлення та раціональне використання резервів, таких як матеріальні, трудові та фінансові. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення та розробляти заходи для підвищення ефективності у майбутньому. Оцінка повинна бути комплексною та базуватися на системному аналізі, що дозволить враховувати економічні, технічні та соціальні фактори, що впливають на результати виробничого процесу.

Оцінка може проводитися самим закладом, потенційним інвестором або аудиторською організацією та на макрорівні з боку держави.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

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

Медичні послуги стали невід'ємною частиною життя сучасного суспільства. З кожним роком попит на медичні послуги зростає, що зумовлено зростанням населення, старінням населення, змінами у життєвому стилі, погіршенням стану здоров'я та збільшенням свідомості про здоров'я та профілактику захворювань. Ми розглянемо сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг з 2019 по 2022 рік.

Медична галузь відіграє важливу роль у забезпеченні здоров'я нації та розвитку економіки країни. Світовий ринок медичних послуг Згідно з дослідженням Global Market Insights, ринок медичних послуг у світі очікується зрости з 8,4 трильйонів доларів США у 2020 році до 11,9 трильйонів доларів США у 2027 році, зі зростанням середньорічної ставки на 5,3% за період прогнозу. Головні фактори, що визначають розвиток світового ринку медичних послуг, це зростання населення та поширення хвороб, збільшення обсягів медичних послуг та розширення доступу до них, а також зростання витрат на охорону здоров'я.

За даними організації World Health Organization, країни з високим доходом витрачають на охорону здоров'я в середньому 10% свого ВВП, тоді як країни з низьким та середнім доходом витрачають менше 6% ВВП. Однак, згідно з дослідженням Deloitte, країни з високим доходом віддають перевагу більш дорогим медичним послугам, тоді як країни з низьким та середнім доходом шукають більш доступні медичні послуги.

Розвиток глобального ринку медичних послуг визначається впливом глобалізації та глобальних технологічних змін. Глобалізаційні процеси, які мають свої позитивні та негативні аспекти, проникають у всі сфери суспільства, включаючи систему охорони здоров'я. Це викликає зростання обміну науковою інформацією, дозволяє отримувати доступ до передових медичних технологій та телекомунікаційних рішень. Такий розвиток допомагає впровадженню дистанційних методів діагностики, лікування та навчання медичних фахівців. Скасування кордонів між країнами сприяє доступності медичних послуг та змінює їх якість, однак це також призводить до появи нових міжнародних учасників на ринку. Компанії та країни активно займають позиції на світовому ринку медичних

послуг, долучаючись до вже відомих гравців, таких як США, країни Європи та Японія. На додаток до цього, країни Південної Америки та Азії також активно інтегруються в цей ринок. Протягом цього часу зросла кількість країн, які стали членами ООН та ВООЗ, що підсилює їх міжнародну співпрацю в галузі охорони здоров'я.

В Україні ринок медичних послуг представляє собою один з найбільших та найбільш динамічних ринків відповідно до аналізу InVenture. Для подальшого прогресування національного ринку медичних послуг важливо підвищувати якість медичних сервісів, розвивати інфраструктуру та використовувати сучасні технології. Зокрема, це можна досягти через використання інформаційно-комунікаційних технологій в медицині, введення електронної системи управління пацієнтами.

Протягом пандемії коронавірусу медичний ринок відчув значні трансформації. З одного боку, підвищилася потреба в медичних послугах, пов'язаних з діагностуванням, лікуванням та профілактикою COVID-19, включаючи тестування, госпіталізацію та інтенсивну терапію. З іншого боку, спостерігалось зменшення попиту на інші медичні послуги, які не є невідкладними або які можна було відкласти на майбутнє. Багато медичних закладів були змушені перерозподіляти свої ресурси для боротьби з COVID-19, що призвело до скорочення доступності деяких медичних послуг.

Наприклад, багато планових процедур, таких як необхідні операції, були відкладені або анульовані з метою звільнення ресурсів для боротьби з COVID-19. Тим не менше, в окремих випадках епідемія коронавірусу призвела до збільшення доступності медичних послуг. В багатьох країнах були вжиті заходи для забезпечення доступу до медичних послуг дистанційно, через використання телемедицини. Крім того, під час пандемії відбулись значні зміни в організації медичних закладів, які мусили розробити нові протоколи та процедури для забезпечення безпеки пацієнтів та медичного персоналу. Також були встановлені нові стандарти проведення медичних процедур з метою зниження ризику поширення COVID-19. Загалом, пандемія коронавірусу суттєво вплинула на

медичний ринок, і багато з цих змін можуть продовжити відчуватися й після завершення пандемії.

В Україні зміни сильно вплинули на спрямування лівової частки коштів держбюджету на реалізацію Програми медичних гарантій медичного обслуговування населення (ПМГ) на рік. Ця програма фінансує послуги з первинної, спеціалізованої та високоспеціалізованої амбулаторної та стаціонарної медичної допомоги, а також екстрену та паліативну медичну допомогу.

Сума коштів, що спрямовується на цю програму, становить 157,3 млрд грн. Це є збільшенням на 28,5 млрд грн у порівнянні з попереднім роком. Це додаткове фінансування передбачено для покращення доступності та якості медичного обслуговування населення, включаючи реімбурсацію вартості лікарських засобів, реорганізацію екстреної медичної допомоги та підтримку паліативної медичної допомоги та реабілітації.

На здійснення вакцинації населення проти гострої респіраторної хвороби COVID-19, викликаной коронавірусом SARS-CoV-2, так само як і в цьому році, призначено 2,6 мільярда гривень. Передбачається, що додаткові витрати будуть компенсовані за рахунок фінансової підтримки міжнародних фінансових організацій. Вакцинація для населення як профілактичний захід від коронавірусної інфекції залишається безкоштовною і гарантованою державою.

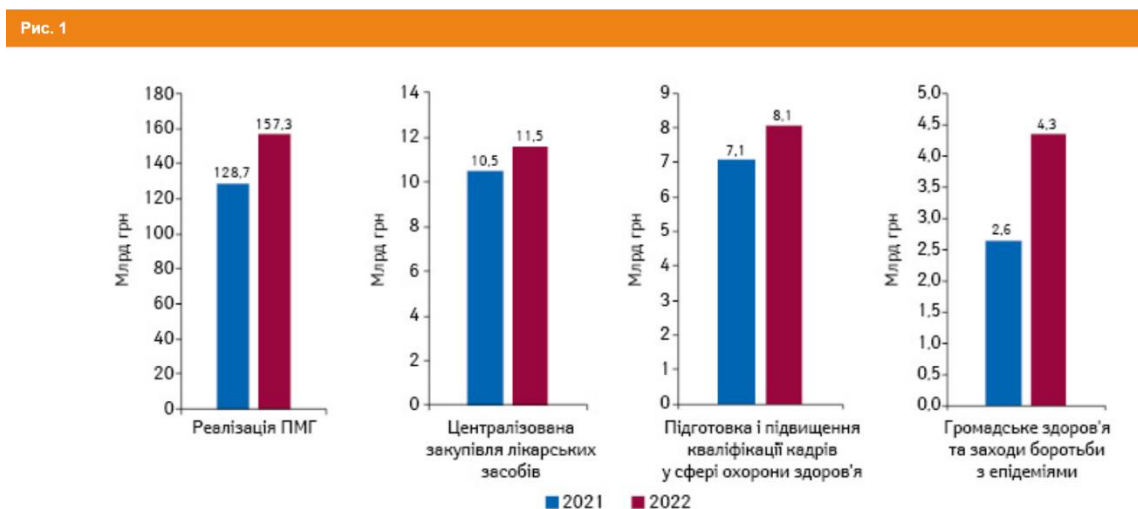
Бюджетна програма "Громадське здоров'я та заходи боротьби з епідеміями" отримала збільшене фінансування з 2,6 до 4,3 мільярда гривень.

Витрати на фінансування бюджетної програми "Діагностика і лікування захворювань з впровадженням експериментальних та нових медичних технологій в закладах охорони здоров'я науково-дослідних установ і вищих медичних навчальних закладах Міністерства охорони здоров'я України" були майже удвічі збільшені порівняно з попереднім роком, досягши 3 мільярдів гривень (зокрема для Національного інституту раку виділено 300 мільйонів гривень).

На лікування громадян України за кордоном передбачено 550 мільйонів гривень.

Ця інформація вказує на зростання обсягу фінансування в галузі медичної допомоги, що може вплинути на покращення медичних послуг для населення та

забезпечити більш доступну та якісну медичну допомогу в різних сферах охорони здоров'я.



Найбільші статті витрат МОЗ України, передбачені Держбюджетом на 2022 р., та порівняння з 2021 р.

Рисунок 2.1 - Порівняльні витрати МОЗ України 2021-2022 р.р.

Джерело: МОЗ України

Ринок медичних послуг в Україні представлений як державними медичними закладами, так і приватними. У 2022 році сучасна приватна медицина продовжує розвиватися, враховуючи зміни, що відбулися під час пандемії COVID-19. Основні тенденції включають збільшення попиту на медичні послуги, пов'язані з діагностикою та лікуванням COVID-19, а також збільшення популярності телемедицини. Однією з головних тенденцій є збільшення кількості пацієнтів, які вибирають приватну медицину замість державної, з метою отримання більш якісних та швидких медичних послуг.

Приватні медичні заклади надають розширений перелік послуг, включаючи консультації з лікарями-експертами, індивідуальний підхід до пацієнтів та швидкий доступ до процедур. Також у 2022 році телемедицина продовжує ставати все більш популярною серед пацієнтів та медичних закладів. Це дозволяє пацієнтам зв'язатися з лікарем віддалено за допомогою інтернету, що зменшує необхідність у фізичному візиті до клініки та збільшує зручність надання медичних послуг. Також

стає все популярнішим застосування штучного інтелекту в медицині. Штучний інтелект може допомогти лікарям у діагностуванні та лікуванні хвороб, а також відслідковувати зміни стану пацієнта. Це дозволяє забезпечити більш точну та ефективну медичну допомогу. Нарешті, приватні медичні заклади звертають увагу на відновлення та підвищення безпеки для пацієнтів.

Ще одна тенденція розвитку приватної медицини у 2022 році полягає в збільшенні уваги до профілактики та здорового способу життя. Приватні медичні заклади включають у свій перелік послуг проведення комплексного медичного обстеження, яке допомагає виявити захворювання на ранніх стадіях, а також здійснюють консультації щодо здорового способу життя та профілактики хвороб. Також у 2022 році приватні медичні заклади звертають увагу на розвиток нових технологій та інновацій в медицині. Наприклад, це може бути застосування нових методів лікування, використання новітньої медичної техніки, введення нових медичних препаратів та біотехнологій. Нарешті, приватна медицина у 2022 році ставить перед собою завдання забезпечення доступності медичних послуг для різних груп населення. Приватні медичні заклади встановлюють більш доступні ціни на медичні послуги, розробляють програми соціальної підтримки для малозабезпечених верств населення, а також надають послуги по медичному страхуванню, що зменшує фінансовий бар'єр для доступу до медичної допомоги.

Отже, у 2022 році приватна медицина продовжує розвиватися, зберігаючи тенденції, що були актуальні в попередні роки, а також враховуючи нові виклики та можливості, що виникають у зв'язку зі змінами в світі. Проаналізувавши ринок медичних послуг, вважаємо за доцільне розглянути позицію ТОВ «Беттертон» серед інших учасників галузі.

2.2. Аналіз ринкового середовища та позиції ТОВ «Беттертон» в Україні

Товариство з обмеженою відповідальністю «Беттертон» почав свою роботу в 2010 році в місті Києві, поступово розширюючись до мережі з чотирма центрами у місті Києві та центрами в містах Львів, Кривий Ріг, Біла Церква з метою

досягнення економічних і соціальних результатів, надання отоларингологічних послуг населенню та одержання прибутку.

Товариство забезпечує своє матеріально-технічне обладнання шляхом укладання прямих угод з постачальниками або за допомогою посередницьких організацій.

Загальні збори учасників є найвищим органом управління ТОВ «Беттертон». Кількість голосів на зборах розподіляється відповідно до часток учасників у Статутному капіталі. Збори приймають рішення з усіх питань, що стосуються діяльності медичного закладу, зокрема визначають основні напрями діяльності, затверджують плани та звіти про їх виконання, вносять зміни до статуту, затверджують річні звіти та бухгалтерські баланси, розподіляють прибуток та збиток товариства тощо.

В кожному центрі слуху працюють кваліфіковані і досвідчені лікарі з досвідом більше 6 років. Центр укомплектований якісною діагностичною апаратурою зарубіжних брендів.

Персонал компанії регулярно навчається як в Україні, так і за кордоном.

Центр слуху виконує:

1. Аудіометрія ігрова (до 3-х років): 550 грн
2. Аудіометрія мовленнєва: 300 грн
3. Аудіометрія тональна порогова (обстеження+заключення): 500 грн
4. Відеоотоскопія: 200 грн
5. Відеоотоскопія (з демонстрацією відео без видачі результату на руки пацієнту): 100 грн
6. Експрес-діагностика слуху (без видачі результатів на руки пацієнту): 200 грн
7. Діагностика методом отоакустичної емісії: 750 грн
8. Експрес-консультація по підбору слухових рішень (безкоштовно): 0,01 грн
9. Ендоскопічний огляд ЛОР-органів: 400 грн
10. Імпедансометрія: 500 грн
11. Тимпанометрія: 500 грн
12. Консультація отоларинголога від 500 до 1200 грн

13.Виготовлення індивідуальних беруш 1000 грн

Таким чином, вартість послуг варіюється від 0,01 грн до 750 грн в залежності від виду обстеження та консультації. Позитивним аспектом є широкий спектр послуг, що надаються, що дозволяє клієнтам вибрати та оплатити саме ті послуги, які їм потрібні. Також незважаючи на вартість окремих послуг, можливість отримати безкоштовну експрес-консультацію щодо підбору слухових рішень може бути привабливою для клієнтів.

Ціни та тарифи на надання послуг встановлюються самостійно або на підставі укладених договорів.

Компанія використовує технології 3-Д друку у виготовленні індивідуальної продукції, має свій власний сервісний блок з найсучаснішим обладнанням для виготовлення і ремонту слухових апаратів. Компанія з 2014 року сертифікована за стандартами ISO 9001.

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстровано адміністрацією Шевченківського району міста Києва Свідоцтво №2386. Вищим органом керування є збори учасників, що складається з учасників товариства або призначених ними представників. Головний офіс і сервісний блок знаходиться в м. Києві.

Компанія серйозно себе зарекомендувала на ринку як молоду і енергійного конкурента з показником «4.9» згідно відгуків клієнтів Google Maps, що виділяє її серед інших аналогічних медичних закладів. Бере участь в міжнародних виставках і медичних конференціях.

Всі лікарі мають вищу категорію. 2015 рік – компанія отримала нагороду 100 кращих товарів України. Компанія з 2014 року сертифікована за стандартами ISO 9001.

Середня відвідуваність клієнтами центрів коливається від 250 чоловік до 1200 чоловік за місяць, спостерігаємо в Рисунку 2.2. Київські філії йдуть на рівні один з одним по кількості пацієнтів, щодо інших філіалів – то найменша кількість відвідувань у Кривому Розі.

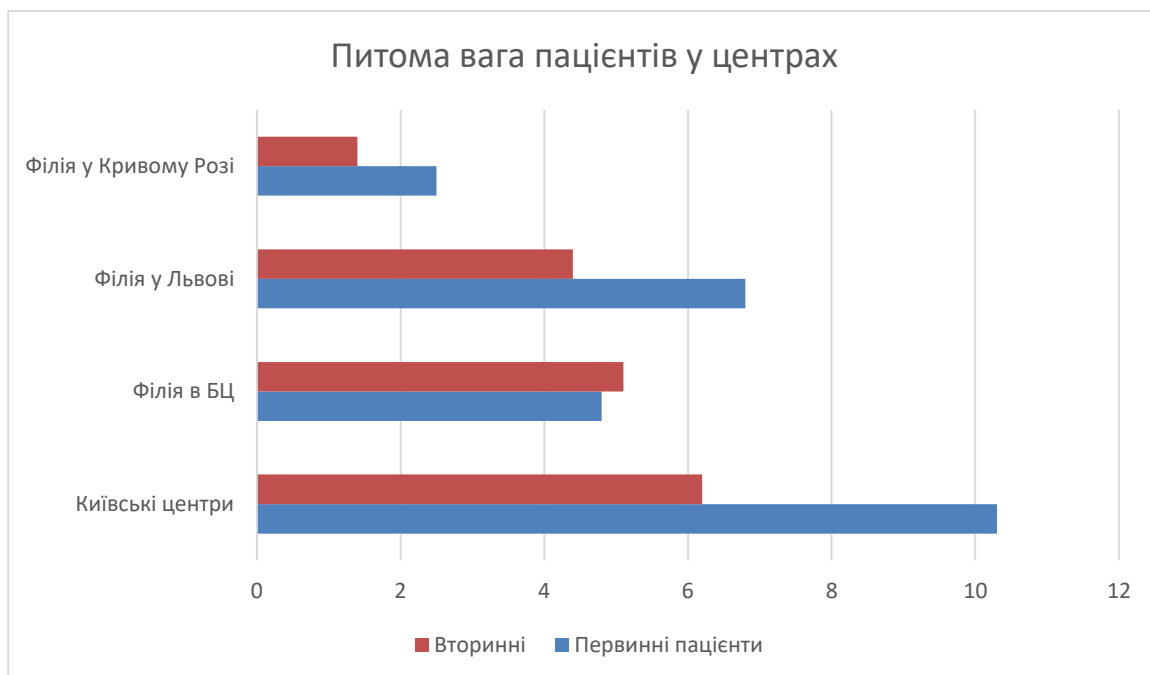


Рисунок 2.2 – Загальна кількість пацієнтів в мережі Беттертон (первинні та повторні відвідування)

Джерело: розроблено автором на основі звітності ТОВ «Беттертон»

Завдяки правильній управлінській роботі, професійним кадрам кількість клієнтів зростає прогом року, тенденція до збільшення є стабільною у всіх центрах. Хоча у вересні та грудні має різке збільшення, що пов'язано поверненням людей з відпускнуго режиму, планових обстежень та бажанням дарувати подарунки близьким у святковий час. У цей період частка консультацій вузьких спеціалістів в формуванні доходу становить – 25%, що більше на 14% у порівнянні з іншими місяцями.

Сезонність спаду у доходах можна спостерігати в літній період та зокрема в січень-лютий (святкові тижні), коли у відділеннях ЛОР-центрів і невідкладної допомоги доходи падають на 24%.

Згідно з наведеної діаграми Рисунку 2.3 головними центрами доходів клініки є продаж слухових апаратів. На другому місці знаходиться дохід від консультацій лор лікаря. Тобто, частка цих послуг є переважаючою. Ексклюзивом клініки є слухові апарати від фірми “Starkey”. Саме їх продаж приносить левову

частку прибутку компанії. На другому місці знаходяться надання медичних послуг, а саме ендоскопічна консультація отоларинголога та аудіологічні обстеження. Малу частку і прибуток клініці приносять лабораторні дослідження, що пов'язано з тим, що вони передаються на аутсорсінг та виготовлення індивідуальної продукції (беруші, індивідуальні вкладиші). беруші – це спеціальні вкладиші, створені для надійного захисту вух від шуму, гучних звуків та вологи. Ці вироби є високо відомими та широко використовуються. Розширене поняття: акустичні амортизатори, вушні протектори, герметичні вушні вкладиші.

Шанси на зростання послуг лабораторій невисокі, проте вони необхідні для більш зручного обслуговування пацієнтів.

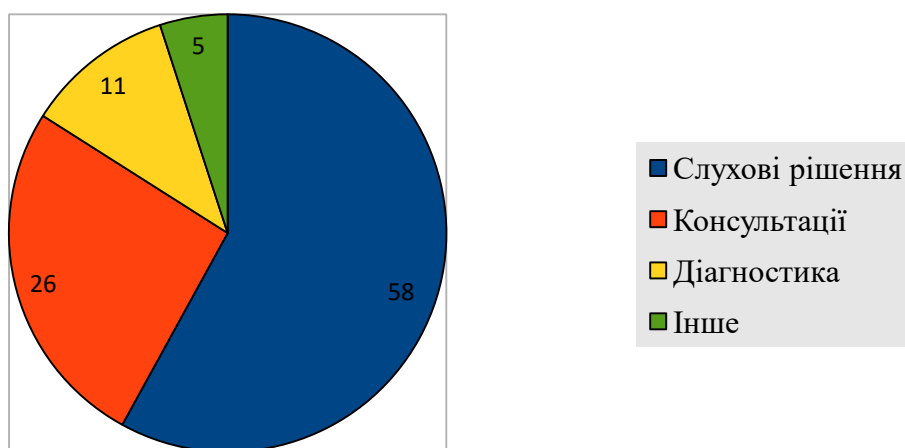


Рисунок 2.3 – Питова вага послуг ТОВ «Беттертон»

Джерело: розроблено автором на основі звітності ТОВ «Беттертон»

Вважаємо необхідним виділити стратегічні зони господарювання ТОВ «Беттертон» за методикою І.Ансоффа, які наведені у Табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Стратегічні зони господарювання ТОВ «Беттертон»

Параметри		
Потреба		Послуги медичного обслуговування
Технологія		-
Тип клієнтів		Усе населення країни
Географічний район		Уся територія України
Перспективи	Визначальні фактори	Коментарі

Перспектива росту	Фаза розвитку попиту	Після пандемії COVID-19 попит на медичне обслуговування у приватних клініках зростає щороку. Під час війни виникла необхідність у швидкій слуховій реабілітації військових.
	Розмір ринка	Усе населення країни
	Покупна спроможність	Ціни в приватних клініках варіюються в залежності від класу клініки, її місця розташування і ін.факторів
	Торгівельні бар'єри	Відсутні
Перспективи рентабельності	Звички споживачів	Через повільне обслуговування в державних клініках, населення України все частіше віддає перевагу приватним медичним закладам, що збільшує їхню прибутковість. Багато клієнтів також обирають залишити країну.
	Склад конкурентів	Склад конкурентів середній, від великих мереж клінік в Києві до приватних дрібних клінік.
	Інтенсивність конкуренції	Досить висока в великих містах країни, проте не суттєва в дрібних.
	Канали збуту	Прямий збут - головний канал, але різні канали збуту покращують прибутковість. Потребує розгляду нових каналів.
	Державне регулювання	Держава регулює бізнес через закони та може забезпечувати підтримку для її розвитку. Компанія повинна враховувати це регулювання та розробляти відповідні стратегії.
Очікуваний рівень нестабільності	Економічна	На сьогоднішній день в країні спостерігається надвисокий рівень нестабільності.
	Технологічна	Технології в мед.секторі ростуть помірними темпами, що істотно не впливає на рівень нестабільності
	Соціально-політична	Погіршена на сході, півдні та центрі країни
Фактори успіху		Висока якість послуг. Ексклюзивний продукт і сучасні технології. Професійний рівень лікарів. Використання передових методів діагностики та лікування. Новий спектр послуг

Джерело: сформовано автором

У розрізі приватного медичного сектору стратегічні зони господарювання можна описати таким чином:

Ринкова проникність: компанія може зосередитися на збільшенні своєї частки ринку, приваблюючи нових клієнтів або збільшуючи обсяги продажів своїх послуг. Наприклад, компанія може проводити більше маркетингових активностей, розширювати свою мережу клінік, покращувати якість своїх послуг тощо.

Розвиток ринку: компанія може розширювати свої ринки, привертаючи нових клієнтів або виходячи на нові території. Наприклад, компанія може відкривати нові клініки в інших містах або розширювати свою діяльність на зарубіжні ринки. Враховуючи велику кількість громадян, що виїхали до країн Європи.

Розробка продукту: компанія може зосередитися на розробці нових технологій та методів лікування або покращенні якості та характеристик існуючих послуг. Наприклад, компанія може відкривати відділення зі спеціалізованим обладнанням, що дозволяє проводити більш точний та ефективний процес лікування. Особливо актуально це буде у прифронтовій зоні.

Диверсифікація: компанія може розширювати свою діяльність на пов'язані зі слухопротезуванням та лікуванням лор-захворювань на ринку. Наприклад, компанія може віднайти партнерів для виготовлення і збуту та почати виробляти навушники для захисту від акустичної травми.

На жаль, війна завжди має негативний вплив на бізнес та економіку країни, і Україна не є винятком. Війна призводить до зниження довіри та нестабільності в економіці, зниження інвестицій та витрат на військові потреби. У зв'язку з цим, можна очікувати скорочення ринку та зменшення обсягів продажу послуг компанії ТОВ "Беттертон" під час війни в Україні. Крім того, війна може призвести до зниження споживчої активності та зменшення доходів населення, що також може вплинути на діяльність компанії.

Отже, перспектива діяльності ТОВ "Беттертон" під час війни в Україні зумовлена численними факторами, включаючи зменшення ринку та зменшення доходів населення. Але компанія може знайти можливості для розвитку шляхом звернення уваги на потреби медичних закладів та покращення якості та ефективності своїх послуг.

Наступним етапом аналізу ринкового середовища ТОВ «Беттертон» є проведення оцінки сил та конкуренції за Портером (табл. 2.2). За розробленою моделлю М. Портера, кожна галузь може бути описана п'ятьма основними силами, що впливають на її конкурентну обстановку. Ці сили взаємодіють і визначають рівень конкуренції на ринку та загальну рентабельність бізнесу в цій галузі.

Таблиця 2.2 - Результати дослідження за моделлю Портера

Параметр	Значення	Опис
----------	----------	------

Загроза зі сторони послуг-замінників	Середня	Товари-замінники обмежують потенціали ринку з точки зору росту цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах росту витрат виробництва та сировини знижує рентабельність компанії. Компанії потрібно постійно моніторити і аналізувати товари-замінники та вчасно підвищувати якість свого продукту для вигідної диференціації від товарів-замінників. Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками – це побудова сильної торгової марки, бренду з появою власних дешевих товаро-замінників, щоб привабити більше клієнтів з різною платоспроможністю
Загроза внутрігалузової конкуренції	Висока	Конкуренція серед існуючих компаній призводить до бажання будь-якими силами покращити своє положення на ринку, завоювати ще більше первинних клієнтів та отримати існуючих споживачів. Інтенсивна боротьба призводить до цінової конкуренції, підвищення затрат на рекламу продукту, підвищення якості товару, збільшення інвестицій в нові розробки. І це все знижує прибуток галузі.
Загроза зі сторони нових гравців	Середня	Увійти на ринок медичних послуг не складно, але втриматись на ринку тяжко, тому що сучасний пацієнт досить вибагливий до сервісу в першу чергу. Також клініка повинно бути фінаноспроможною для придбання, підтримання, обслуговування новітнього обладнання, щоб бути конкурентоспроможною, відповідати міжнародним стандартам, а також відрізнитися від інших для заохочення нових клієнтів. Тенденція ринку медичних послуг в Україні йде до зростання, все більше людей прагнуть отримувати медичні послуги швидко та максимально якісно. Пацієнтів цікавлять новітні розробки, сучасні методи лікування.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середня	Клієнти можуть впливати на конкурентоздатність клініки на ринку, так як по факту є споживачами готового продукту і забезпечують за рахунок задоволення своїх потреб існування ринку. Компанія при розробці стратегії повинна вибирати тих споживачів, які є найменш впливовими на ринку. Споживачі можуть підвищувати конкурентність за рахунок високих вимог до якості продукту і рівню сервісу і впливати на рівень цін. Чим більші вимоги до продукту – тим вища якість продукту і послуг, що зумовлює відповідно зменшення рівня прибутку. Клієнти демонструють високу чутливість до вартості і мають високу потребу знизити свої витрати в майбутньому без впливу на якість. Навіть задоволений клієнт завжди прагне нового і унікального продукту.

Закінчення таблиці 2.2

Загроза нестабільності постачальників	Середня	Впливають на конкурентоздатність товару на ринку, оскільки є власниками ресурсів для виробництва товарів у галузі. Наявна логістична проблема та девальвація гривні посилює цей факт. Ріст цін з боку постачальників на сировину і заключення договорів на не вигідних для компанії умовах призводить до росту собівартості готової продукції і послуги. В такому випадку неможливості підвищення цін відносно росту сировини в галузі знижується прибуток від реалізації товарів і послуг.
---------------------------------------	---------	---

Не дивлячись на високе значення практично за всіма показниками моделі Портера, набраний бал знаходиться на мінімальному значенні вибраного високого рівня показника, у зв'язку з чим за даними категоріями рівень ризику можна віднести у рівному ступені до середнього.

Усі ці стейкхолдери можуть впливати на діяльність компанії Беттертон. Щоб успішно функціонувати та забезпечити стабільний ріст, компанія повинна враховувати інтереси кожного з цих зацікавлених осіб та розробляти стратегії, щоб відповісти на їхні потреби та очікування. Вона може визначити свої сильні та слабкі сторони, робити вибір щодо залучення нових гравців на ринок, забезпечувати високу якість продуктів чи послуг, знаходити інноваційні шляхи покращення ефективності та взаємодіяти з постачальниками та покупцями з урахуванням їхньої впливової ролі на ринкову динаміку.

2.3. Оцінка ефективності діяльності клініки ТОВ «Беттертон» і факторів, які її визначають

Однією з важливих характеристик діяльності компанії є її фінансовий стан. Тривалий період роботи, стабільність клініки, кваліфіковані фахівці створюють умови для планомірного збільшення доходів компанії. В цілому, дана ситуація створює умови для інвестування в розширення мережі клінік, збільшення частки ринку. При цьому, зі зростанням числа клінік спостерігається і збільшення витрат, як постійних так і змінних. У зв'язку з чим, найбільш яскраво фінансове становище клініки відображає показник динаміки зміни рентабельності клініки (див.Табл 2.3.) та динаміка фінансових результатів (див. Табл 2.4.)



Рисунок 2.4 – Фінансові показники компанії зі 2020-2022 рр.

Джерело: Складено автором на основі звітності ТОВ «Беттертон»



Рисунок 2.5 – Фінансові показники компанії зі 2020-2022 рр.

Джерело: Складено автором на основі звітності ТОВ «Беттертон»

Таблиця 2.4. - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Беттертон»
за 2020-2022 рр., грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, Σ			Відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6587538	8028813	9470994	1441275	1442181	2883456	22	18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6456685	7619554	9152567	1162869	1533013	2695882	18	20
Валовий								
Прибуток	130853	409259	318427	278406	-90832	187574	213	-22

Закінчення таблиці 2.4

Інші операційні доходи	108839	181485	198673	72646	17188	89834	67	9
Адміністративні витрати	91262	105597	121983	14335	14335	30721	16	16
Інші операційні витрати	22151	112173	35126	90022	-77047	12975	406	-69
Фінансові результати від операційної діяльності:								
- прибуток	126279	372974	359991	246695	-12983	233712	195	-3

Інші фінансові доходи	32890	26129	29084	-6761	2955	-3806	-21	11
Інші доходи	5756	61296	284795	55540	223499	279039	965	365
Фінансові витрати	29914	101191	84026	71277	-17165	54112	238	-17
Втрати від участі в капіталі	-	-	42	-	42	42	0	100
Інші витрати	69193	90866	276998	21673	186132	207805	31	205
Фінансові результати до оподаткування:								
- прибуток	65818	268342	312804	202524	44462	246986	308	17
Витрати (дохід) з податку на прибуток	5643	49957	79642	44314	29685	73999	785	59
Чистий фінансовий результат:								
- прибуток	60175	218385	233162	158210	14777	172987	263	7

Джерело: розроблено автором на основі звітності ТОВ «Беттертон»

Таблиця 2.3 - Динаміка зміни коефіцієнтів рентабельності бізнесу ТОВ Беттертон за 2020-2022 рр.

Показники рентабельності		2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	Ракт.зв.д.	0,02	0,03	0,03
Коефіцієнт Ррнтабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	Ракт.ч.п. або ROA	0,01	0,03	0,03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Рв.к. або ROE	0,02	0,05	0,04
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	Рв.ф	0,01	0,05	0,03
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації	Рприб.р	0,01	0,04	0,02
Коефіцієнт рентабельності витрат	Рвитр	0,01	0,04	0,02
Коефіцієнт реінвестування	Креін	0,85	0,72	0,36

Джерело: розроблено автором на основі звітності ТОВ «Беттертон»

За результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «Беттертон», можна стверджувати, що найбільший обсяг валового прибутку досліджуваного медичного закладу було зареєстровано у 2021 році, коли він збільшився на 213% порівняно з попереднім роком, валовий грн. Проте, за результатами 2022 року, прибуток зменшився на 22% порівняно з 2021 роком. Незважаючи на це, загальний прибуток у 2022 році був на 143% більший, ніж у 2020 році, що свідчить про позитивну

динаміку розвитку ТОВ «Беттертон». Залежно від доходів від реалізації та собівартості, валовий прибуток центру може змінюватися. За останні три роки чистий дохід від реалізації постійно збільшувався, досягнувши в 2022 році 9 470 994 грн., що на 44% більше, ніж у 2020 році. Такий позитивний ріст може бути пов'язаний з вдалою маркетинговою компанією та завоюванням позитивної репутації, над якою працювали з 2015 року. У той же час, собівартість реалізації зросла на 42% за три роки, досягнувши в 2022 році 9 152 567 грн.

Звіт про показники рентабельності компанії показує наступні тенденції за останні роки:

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування зросла від 0.016 до 0.033, що є дуже гарною динамікою. Проте, у 2021 році цей показник злегка просів до 0.03. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком або коефіцієнт прибутковості активів збільшився удвічі у 2020 році, що свідчить про достатню прибутковість вкладених у бізнес активів. Рентабельність власного капіталу або коефіцієнт прибутковості власного капіталу нестабільний за аналізований період. Це може бути пов'язано з недостатньою «зайнятістю» власного капіталу в роботі на користь компанії.

Розрахунки показників за формулою Дюпонта для 2021 року на основі наданих даних в таблицях 2.4 і 2.5:

1. ROA (Коефіцієнт Ррентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком):

$$ROA = (\text{Чистий дохід} / \text{Середній загальний актив}) = (8028813 / (8028813 + 7619554) / 2) = 0.527$$

2. ROE (Коефіцієнт рентабельності власного капіталу):

$$ROE = (\text{Чистий дохід} / \text{Середній власний капітал}) = (218385 / (8103963 + 8018494) / 2) = 0.014$$

3. GV (Коефіцієнт валової рентабельності):

$$GV = (\text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід}) = (409259 / 8028813) = 0.051$$

4. FOI (Коефіцієнт фінансової рентабельності):

$$FOI = (\text{Фінансовий результат від операційної діяльності} / \text{Чистий дохід}) = (372974 / 8028813) = 0.046$$

5. OOI (Коефіцієнт операційної рентабельності):

$$OOI = (\text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід}) = (372974 / 8028813) = 0.046$$

6. EOI (Коефіцієнт власної рентабельності):

$$EOI = (\text{Інший фінансовий дохід} / \text{Чистий дохід}) = (26129 / 8028813) = 0.003$$

7. AOI (Коефіцієнт операційної рентабельності):

$$AOI = (\text{Чистий дохід від операційної діяльності} / \text{Чистий дохід}) = (372974 / 8028813) = 0.046$$

8. RI (Коефіцієнт реінвестування):

$$RI = (\text{Чистий дохід} / \text{Фінансовий результат від операційної діяльності}) = (218385 / 372974) = 0.585$$

Для 2022 року:

1. ROA (Коефіцієнт Ррентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком):

$$ROA = (\text{Чистий дохід} / \text{Середній загальний актив}) = (9470994 / ((8028813 + 9470994) / 2)) = 0.540$$

2. ROE (Коефіцієнт рентабельності власного капіталу):

$$ROE = (\text{Чистий дохід} / \text{Середній власний капітал}) = (233162 / ((8103963 + 9470994) / 2)) = 0.014$$

3. GV (Коефіцієнт валової рентабельності):

$$GV = (\text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід}) = (318427 / 9470994) = 0.034$$

4. FOI (Коефіцієнт фінансової рентабельності):

$$FOI = (\text{Фінансовий результат від операційної діяльності} / \text{Чистий дохід}) = (359991 / 9470994) = 0.038$$

5. OOI (Коефіцієнт операційної рентабельності):

$$OOI = (\text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід}) = (359991 / 9470994) = 0.038$$

6. EOI (Коефіцієнт власної рентабельності):

$$EOI = (\text{Інший фінансовий дохід} / \text{Чистий дохід}) = (29084 / 9470994) = 0.003$$

7. AOI (Коефіцієнт операційної рентабельності):

$$AOI = (\text{Чистий дохід від операційної діяльності} / \text{Чистий дохід}) = (359991 / 9470994) = 0.038$$

8. **RI (Коефіцієнт реінвестування):**

$$RI = (\text{Чистий дохід} / \text{Фінансовий результат від операційної діяльності}) = (233162 / 359991) = 0.648$$

Отже, виходячи з обрахунків можна зробити порівняльний аналіз фінансової ефективності компанії за 2021 та 2022 роки:

1. **ROA та ROE** зросли в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про підвищену ефективність використання активів та капіталу компанією.
2. **Графічний зображення валового прибутку (GV), фінансового та операційного прибутків (FOI та OOI)** показує стабільність та певне покращення показників у 2022 році, що може свідчити про позитивну динаміку в операційній та фінансовій діяльності компанії.
3. **EOI (Коефіцієнт власної рентабельності)** у 2022 році практично не змінився порівняно з 2021 роком, що може вказувати на стабільність у генерації фінансових доходів.
4. **RI (Коефіцієнт реінвестування)** зменшився незначно, що може вказувати на збільшення відсотка прибутку, який не було реінвестовано у діяльність компанії.
5. Важливо також аналізувати причини змін у витратах та доходах, такі як адміністративні та операційні витрати, фінансові результати та інші фактори, що можуть впливати на фінансовий результат компанії.
6. Результати аналізу можуть вказати на тенденції в ефективності та рентабельності компанії, допомогти визначити основні чинники, які

впливають на її фінансовий стан, та встановити можливі напрямки подальших стратегій.

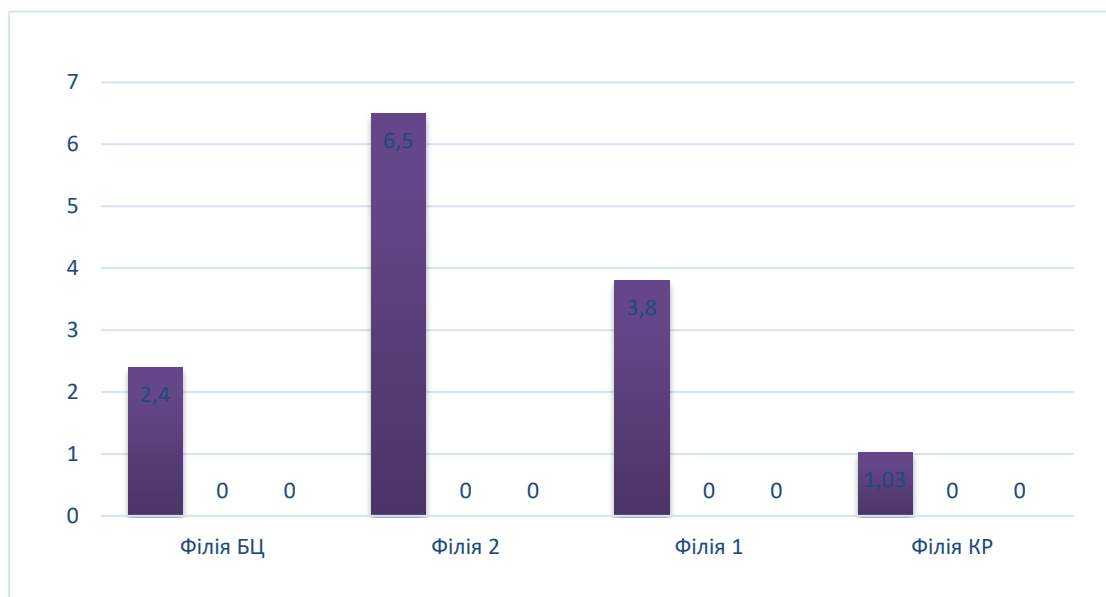


Рисунок 2.6 - Дохід кожної філії в млн грн

Джерело: розроблено автором на основі звітності

Функціонування клініки є прибутковим бізнесом. Цей факт пов'язаний з грамотним управлінням затратами. Щомісячна закупка слухових рішень та заробітна плата є найбільшими змінними витратами, 27% та 50% відповідно становлять вищезгадані витрати. Беручи до уваги той факт, що позикових коштів на балансі компанії немає, поповнення обігових активів проводиться за рахунок нерозподіленого прибутку.

Створення резервів та запланованих маркетингових стратегічних цілей дозволять компанії в літній період виконувати свої зобов'язання перед персоналом та зовнішніми контрагентами у повному обсязі. Крім того, ефективне функціонування резерву дозволило виконати в повному обсязі свої внутрішні та зовнішні зобов'язання в період карантину в березні 2020 р., не зважаючи на те, що клініки працювали за скороченим графіком, та самоізоляція населення вимушувала залишатися дома, що критично позначилось на доходах клініки, які впали в 3 рази в квітні 2020 р. в порівнянні з березнем 2020 р. та у 5 разів у порівнянні з квітнем 2019 р.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Беттертон", це дозволяє систематично виділити сильні та слабкі сторони компанії, а також внутрішні можливості та зовнішні загрози, зібрати і систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію. Даний аналіз допомагає визначити ключові аспекти, які можуть вплинути на розвиток компанії. Це надає можливість створити більш обґрунтовану та ефективну стратегію розвитку, визначити можливості для зростання та вдосконалення. Він допомагає визначити, які аспекти варто підсилити, а над чим потрібно працювати.

Отже, застосування SWOT-аналізу дозволяє компанії отримати об'єктивний огляд своєї ситуації, зрозуміти свої можливості та обізнано приймати стратегічні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

(див. Табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - SWOT – аналіз клініки «Беттертон»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Молода та енергійна команда	5	1. На ринку 10 років	5
2. Широкий радіус обслуговування	5	2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	3
3. Значна кількість постійних клієнтів, що зростає	4	3. Плинність персоналу	3
4. Співпраця з відомими партнерами	5	4. Короткостроковий контракт з брендом-виробником	3
5. Офіційне та унікальне дистриб'юторство 3-х брендovаних продуктів	5	5. Періодична відсутність товару на інтернет платформах	2
6. Максимально автоматизоване виготовлення продукції	5		
7. Високий рівень задоволеності клієнта (Google maps)	5		
8. Середня вартість продукту	4		
9. Наявність декількох онлайн платформ продажу	4		
10. Сучасне обладнання	5		
Всього балів	47	Всього балів	13

Продовження таблиці 2.5

Можливості		Загрози	
------------	--	---------	--

1. Участь в тендерах громадських організацій 2. Переформатування неприбуткового філіалу в актуальний Центр акустичної травми	4	1. Незадоволеність споживачів при замовленні продукту через інтернет через його відсутність може чинити негативний вплив на імідж 2. Поява нових клінік	3
---	---	--	---

Джерело: власна розробка автора

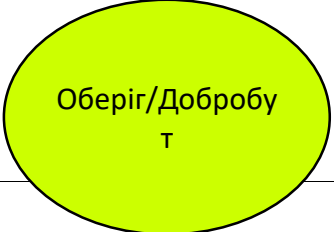
Такі загрози, як поява нових клінік та незадоволеність клієнта мінімізуються за рахунок включення системи лояльності, індивідуального підходу до пацієнта, а також високого рівня сервісу.

Не менш важливим етапом аналізу організації є побудова карти стратегічних груп. Карти стратегічних груп дозволяють визначити положення мережі «Беттертон» серед конкурентів, виявити основних конкурентів, за якими треба стежити в першу чергу і конкурентів, які на даний момент не є небезпечними.

У ролі конкуруючих клінік виберемо наступні клініки: «Добробут», «ЛОР-інститут», «Оберіг», «Барви слуху», «Ameda», «Аврора», «Доктор ЛОР», «Ваш слух». Виберемо для аналізу такі характеристики, як: ціна (за консультацію педіатра) і асортимент послуг, що надаються.

За основу для аналізу ціни, візьмемо вартість консультації отоларинголога. Ціна низького рівня вважається до 500 грн. До цієї категорії увійшли такі клініки, як: «Барви слуху», «Лор-інститут», «Ваш слух».

Середній рівень цін, а саме 500-600 грн., мають клініки: «Доктор ЛОР», «Ameda». Ціни на обрану послугу в діапазоні 650-1000 представлені в клініках: «Добробут», «Оберіг», «Беттертон».

	Вузькопрофільна компанія з дороговартісними послугами/товарами	Вузькопрофільна компанія з дороговартісними послугами/товарами та невеликим асортиментом	Компанії з широким асортиментом та високою ціною
Висока			

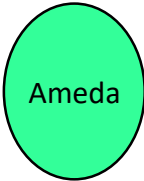
Середня	Вузькопрофільна компанія з помірною ціною на послуги/товари 	Середні спеціалізовані компанії з помірною ціною 	Середні спеціалізовані компанії з широким асортиментом та низькою ціною 
Низька	Малі спеціалізовані компанії з низькою ціною і вузьким асортиментом послуг 		Компанії з широким асортиментом та низькою вартістю на послуги/тов 

Рисунок 2.6 - Карта стратегічних груп клініки «Беттертон»

Джерело: власна розробка автора

При цьому асортимент послуг, що надаються оцінювався виходячи з наявності послуг для дорослих та дітей, кількості маніпуляцій, діагностичних послуг, реалізації слухових апаратів, проведення додаткових послуг.

Найбільш широкий перелік послуг надають клініки «ЛОР-інститут», «Добробут», «Оберіг».

При цьому клініка «Беттертон» за обраними характеристиками конкурує з такими клініками, як: «Добробут», де вартість консультації отоларинголога становить 750 грн., головною перевагою якої є велика кількість центрів у місті Києві.

Також сильними конкурентами є клініка ««Аврора» і «ЛОР-інститут». Ці клініки є найстарішими на ринку слухових рішень в Україні. Центр «Аврора» дотримується високих стандартів сервісу. Цінова політика компанії схожа з «Беттертон», але спектр послуг вужчий та спостерігається уповільнення розвитку.

Клініка «Оберіг» має зручне розташування як «ЛОР-інститут» і широкий спектр послуг. Ці дві клініки знаходяться між двома центрами мережі «Беттертон» та створюють значну конкуренцію маючи значний розбіг в ціновій політиці та повну тотожність у послугах, але якість сервісу в «ЛОР-інститут» значно поступається вищезгаданам.

«Наш Слух» та «Барви Слуху» є дуже схожими між собою компаніями, займають свою нішу у слухопротезуванні, конкуренцію створюють завдяки близькому розташуванню до двох центрів та різноманітним асортиментом товарів для слухопротезування та нижчою вартістю послуг.

Отже, на основі аналізу вищезгаданих компаній, враховуючи відгуки на Google Maps, можна сказати, що «Беттертон» значно вкорінився на ринку слухових рішень та надає якісні отоларингологічні послуги.

Місія бізнесу «ТОВ «Беттертон» – надавати найкращі рішення клієнтам, огортаючи їх турботою, працювати так, щоб всі послуги та сервіс були високої якості, а значить максимально привабливими для пацієнтів, злагоджена і високоякісна сумісна робота всієї команди – це запорука швидкого і точного вирішення проблем зі слухом і ЛОР-захворювання кожного пацієнта. Успішна та ефективна праця кожного співробітника являється ключем до процвітання медичного закладу.

Цінності компанії і її філософія включає високий рівень сервісу для кожного пацієнта, клієнтоорієнтованість керує всіма нашими діями, бажання бути корисним виявляється не тільки у продажі послуги, а і в можливості забезпечити повноцінне життя пацієнтів. Клініка змінює життя пацієнтів на краще.

Професіоналізм. Постійне навчання і розвиток команди – ключ до успіху компанії. Єдине підтвердження компетенції – результати роботи і задоволений клієнт.

Цілі медичного закладу – бути компанією номер 1 в Україні у сфері ЛОР-послуг і слухової допомоги, завдяки партнерству з глобальними світовими лідерами в індустрії і злагодженій роботі професіоналів. Бути конкурентоспроможною компанією – вміти точно визначати потреби пацієнтів і пропонувати варіанти рішення, в обов'язковому порядку підтримувати зворотній зв'язок від пацієнта після прийому (для отримання об'єктивної оцінки роботи та пропозицій використовувати анкету). Діяти швидко і бути готовими задовільнити потреби пацієнтів першими серед конкурентів. Моніторити та аналізувати зміни в побажаннях пацієнтів.

Враховуючи місію та цілі компанії формують стратегію. Загалом, стратегії зростання, утримання та скорочення використовуються компаніями для досягнення різних цілей на різних етапах їх життєвого циклу. Стратегія зростання використовується на початкових етапах життєвого циклу компанії. Основна мета - збільшення обсягів продажів та прибутку. Для досягнення цієї мети компанії можуть використовувати різні методи, такі як розвиток нових продуктів, входження на нові ринки або здійснення фірми. В умовах тривалого функціонування на ринку медичних послуг найбільш доцільною для клініки «Беттертон» є дотримання стратегії утримання.

На даному етапі компанія має достатній рівень стабільності та прибутковості, та потребує усунення загрозливих станів та застосування заходів з оптимізації витрат та ефективного використання ресурсів для збільшення рентабельності компанії.

Проаналізувавши загальну рентабельність компанії, виявили слабкий і малодохідний центр мережі в місті Кривий ріг. Причинами цього стану є плинність персоналу у зв'язку з військовим станом та розташуванням центру близько до фронтової зони. Правління мережі має високу соціальну відповідальність та бажає прийняти участь у державній програмі по слуховій реабілітації військових. Тому виникає два варіанти вирішення цієї задачі: взяття кредиту або залучення власних коштів, спонсорських внесків та задіяння державних програм по реабілітації військових. В наявних умовах одним з методів залучення додаткового фінансування є банківський кредит. Згідно з аналізом середній розмір відсоткових ставок на банківському ринку України склав 18%. Розрахунки за кредитом наведені у Додатку А.

Згідно з розрахунками, наведеними у Додатку А, переплата за кредитом становить 281 084,96 грн. за умови погашення кредиту рівномірними частинами, та 297 267, 67 грн. за методом амортизаційних виплат. У першому випадку щомісячна сума платежу є найбільшою в перші місяці кредиту (84 631,15 грн. у перший місяць, та 63 455,48 грн. – в останній), а у другому вона є стабільною протягом усього терміну кредиту та становить 74 886,15 грн.

Розрахуємо показник чистої приведеної вартості (ЧПВ) для даного розміру інвестицій.

Таблиця 2.6 - Розрахунок чистої приведеної вартості інвестицій

Показник	Варіант 1	Варіант 2
Початкові інвестиції, грн.	1 500 000	1 500 000
Ставка дисконтування (рівень дохідності),%	3%	0%
Середній розмір вхідного грошового потоку, грн.	60 000	62 500
Кількість періодів, міс.	24	24
Чиста приведена вартість, грн.	- 483 800	0

Джерело: власна розробка

На основі зроблених розрахунків можна зробити висновок, що за два роки (термін кредитування) та на умові отримання 3% рівня дохідності (нижчий на 2% від середнього щорічного рівня рентабельності бізнесу) та очікування чистого грошового потоку 60 000 грн. (прогноз зроблений з припущення виплати

щомісячного платежу у розмірі 74 900 грн., що значно зменшує суму чистого доходу відділення) інвестиція у 1,5 млн. грн. не є доцільною, про що говорить від’ємне значення ЧПВ.

Для окупності інвестиції у 1,5 млн. за два роки за умови не отримання дохідності за даною філією вхідних грошовий потік потрібен складати 62 500 грн. щомісячно.

Таблиця 2.7 - Розрахунок терміну окупності інвестицій

Показник	Кривий Ріг	
Сума інвестицій, млн. грн.	1,3	3
Середня сума чистого вхідного потоку за 1й рік, грн.	45 000	16 000
Середня сума чистого вхідного потоку за 2й рік, грн.	20 000	45 000
Термін окупності інвестицій, років	2	5

Тобто, для окупності філії в Кривому Розі за 5 років грошовий потік повинен бути значно більше. Таким чином, була доведена недоцільність взяття кредиту на реорганізацію центру. Це пов’язано з великою сумою платежу за кредит, тривалим терміном окупності філії.

Як зазначалося вище, інвестування у відкриття нової клініки за рахунок позикових коштів не є доцільним, іншим варіантом підтримання позицій із залучення спонсорських коштів та використання власного нерозподіленого прибутку. Дана стратегія спрямовується на переформатування діяльності існуючого центру у Кривому Розі в Центр Гострої Акустичної Травми та диверсифікація послуг, як напрямок стратегії розвитку. Рекомендується залучення коштів за рахунок нерозподіленого прибутку та співпраця з благодійними фондами, державними програмами по реабілітації військових.

Наведемо розрахунки ЧПВ для даного варіанту стратегії.

Таблиця 2.8 - Розрахунок чистої приведеної вартості інвестицій

Показник	Варіант 1	Варіант 2
----------	-----------	-----------

Сума інвестицій, млн.грн.	0	400 000
Середня сума чистого щомісячного вхідного потоку, грн.	100 000	100 000
Очікуваний рівень прибутковості,%	5%	5%
Чиста приведена вартість, грн.	886 325	486 325

Згідно з першим варіантом, коли не потрібні початкові інвестиції та середня сума чистого щомісячного вхідного потоку складає 100 000 грн., що відповідає прибутку для клініки з трьома-чотирьома кабінетами без позикових зобов'язань. До розрахунку брались такі фактори, як: неповна завантаженість через низькі витрати на маркетингові цілі; територіальне розташування, яке може бути менш вдалим порівняно з наявною клінікою та ін. У цьому випадку щорічний платіж новому співвласнику може складати до 886 325 грн. щорічно або 73 860 грн. щомісячно для отримання 5% рівня доходності.

Іншим варіантом є переформатування клініки з потребою в ремонті та додатковому вкладенні 400 000 грн. Очікується, що дохідність клініки залишиться на 5%, а прогнозний чистий вхідний потік складе 100 000 грн. За такими показниками, платежі новому співвласнику становитимуть 486 325 грн. на рік або 40 527 грн. щомісячно, з можливістю перегляду платежу після окупності вкладених коштів.

Відповідно до Рис.2.2 і Рис 2.5 завантаженість у різних районах Києва та областей України відрізняється. Найбільш рентабельними є чотири центри в місті Києві, філіали в Білій Церкві та Львові. Найменш дохідною та низьковідвідуваним центром є клініка у Кривому Розі, що пояснюється слабкою маркетинговою компанією, недостатнім кадровим забезпеченням, плинністю персоналу у зв'язку з близьким розташуванням до лінії фронту та меншою густотою населення.

Тому потрібно розглянути два шляхи стратегії для цього центру завершення і розвитку. У даних умовах вважаємо необхідним розрахувати точку беззбитковості клініки. Як зазначалося вище, доходи центру залежать від продажу слухових рішень та діагностично-консультативні послуги, 58% і 36% відповідно (структура за всіма клініками). Середня вартість консультації 675 грн

Таблиця 2.9 - Розрахунок точки беззбитковості

Показник	Слухові апарати	консультації
Змінні витрати на од.послуги, грн.	200	675
Постійні витрати, грн.	650 000	650 000
Частка у доходності клініки, %	58	36
Точка беззбитковості, шт.	1346	641
Точка беззбитковості на 1 клініку, шт.	270	214

Джерело: власна розробка автора

До змінних витрат відноситься заробітна плата лікарів та податки на доходи, середній розмір наданої знижки, комісійна плата банку за обробку термінальних операцій, маркетингові та рекламні послуги, витрати на медичні засоби. До постійних витрат відноситься експлуатаційні витрати, в т.ч. орендна плата, витрати на канцелярські та господарські засоби, заробітна плата адміністративного та обслуговуючого персоналу та податки, пов'язані з ними та ін.

Розглянемо як зміниться точка беззбитковості за рахунок відкриття нової філії шляхом залучення позикових коштів. (див. Табл. 2.10)

Таблиця 2.10 - Розрахунок точки беззбитковості за умови залучення інвестицій у відкриття нової філії.

Показник	Консультації	Консультації
Розширення шляхом отримання кредиту		
Змінні витрати на од.послуги, грн.	200	675
Постійні витрати, грн.	850 000	850 000
Частка у доходності клініки, %	58	36
Точка беззбитковості, шт.	1760	838
Точка беззбитковості на 1 клініку, шт.	293	210
Розширення шляхом залучення спонсорських коштів		
Змінні витрати на од.послуги, грн.	200	675
Постійні витрати, грн.	760 000	760 000
Частка у доходності клініки, %	58	36
Точка беззбитковості, шт.	1574	750
Точка беззбитковості на 1 клініку, шт.	262	187

Джерело: сформовано автором

Згідно з наведених розрахунків, ще раз доводиться недоцільність взяття кредиту через більше зростання постійних витрат, які пов'язані з виплатою кредиту

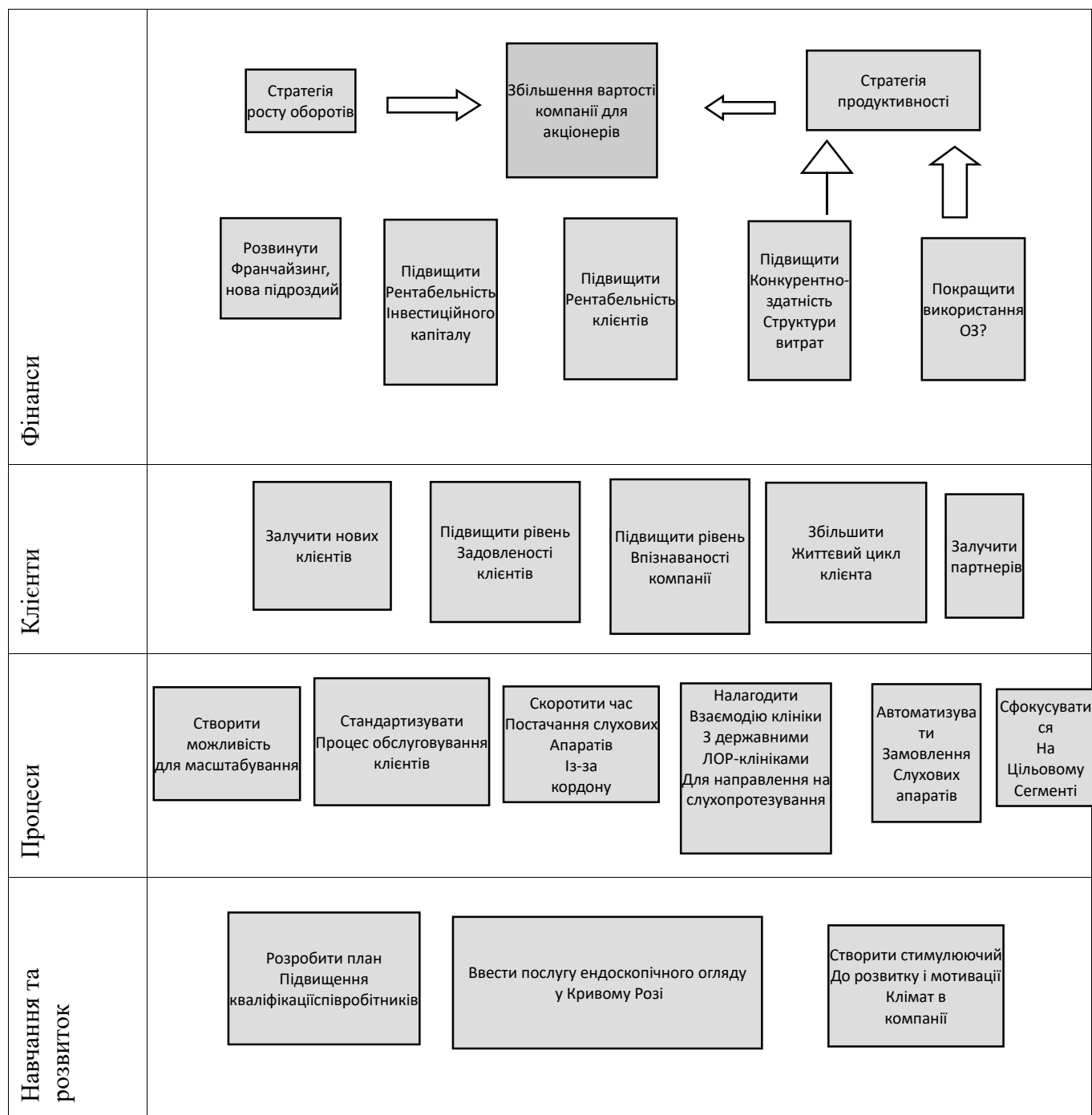
(74900 грн.), оренди (45000грн.), заробітною платою обслуговуючого персоналу (50000 грн.), забезпечення філіалу необхідними господарськими та канцелярськими приладами (15100 грн.) та витратами на рекламу (10000).

Цілі і стратегія є невід'ємною частиною успішного керування компанією. Вони дозволяють визначити напрямок руху, розподілити ресурси, планувати та контролювати результати. Встановлення стратегічних цілей допомагає зосередитися на досягненні конкретних результатів та підтримувати фокус. Це створює фундамент для розвитку і інновацій, а також забезпечує команді спільний референц-пункт для спілкування та спільних зусиль. Чітка стратегія допомагає вирішувати проблеми та адаптуватися до змін у середовищі, забезпечуючи конкурентну перевагу і забезпечуючи планований успіх компанії.

Для аналізу досягнення встановлених цілей, згідно з даною стратегією визначаються показники та цільове значення. Вважається доцільним до кожної цілі встановлювати до трьох показників. Так, для фінансових цілей показниками оцінки виступає: сума виручки від наданих послуг; відсоток завантаженості кабінетів (як випереджаючий показник), коефіцієнт рентабельності продажу. Для цілей зі сфери клієнти, можна визначити такі показники: відсоток повторних звернень клієнтів до конкретного лікаря, кількість створених нових паспортних карток, середня сума чеку, кількість замовлень за період на 1 клієнта. Встановлення відповідальних осіб за конкретну ціль сприяє координації усіх дій персоналу, які беруть участь у досягненні мети. Всі вищевказані процеси тісно пов'язані між собою та впливають один на одного.

Тому розглянемо запроповану карту стратегічних цілей в таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - Карта стратегічного розвитку



Джерело: власна розробка автора

Для збільшення обсягу продажів необхідним є збільшення середнього чеку клієнтів та росту їх лояльності, яке в свою чергу досягається шляхом покращення системи мотивації персоналу та меншій плинності кадрів. Цей факт пов'язаний з вибудовою довгострокових відносин лікаря-пацієнта. Крім того, матеріальна заохоченість адміністраторів сприяє більш активній пропозиції послуг клінік.

Розглянемо більш детально головні напрямки та заходи досягнення встановлених цілей.

Однією з головних дій спрямованих на ріст обсягу продажів та рентабельності є збільшення завантаженості кабінетів.

Досягти більшої завантаженості кабінетів можливо шляхом реалізації нової послуги, що підвищить якість надання консультації та зацікавленість нових клієнтів.

На сьогоднішній день у клініці в місті Кривий Ріг працює лише один спеціаліст, що акцентує увагу на необхідності пошуку додаткових спеціалістів. Таким чином, на маркетинг та пошук необхідних спеціалістів закладаються витрати у розмірі 5% від чистого місячного прибутку.

Крім того, залучення нових спеціалістів необхідно в розрізі диверсифікації послуг, таких як: невролог, отоларинголог та ін. Залучення даних спеціалістів дозволить розширити спектр наданих послуг та збільшити рівень завантаженості кабінетів. Крім того, залучення нових спеціалістів призведе до задовільнення потреб більшої кількості пацієнтів, що сприятиме підвищенню їх лояльності.

Розглянемо прогноз-карту стратегічного розвитку:

Таблиця 2.12 - Карта стратегічного розвитку

Стратегічна ціль	Показник	Од. виміру	Фактичне значення	Цільове значення
Суттєво підвищити значення прибутку	Рентабельність інвестицій по грошовому потоку 9(CFROI)	%	7,5	18,00%
Досягти конкурентоздатної структури витрат	Сукупні витрати в % від планового виторгу	%	89	80
	Витрати на управління і збут в % від виторгу		11	9
Продовжити зростання внутрішнього ринку	Сукупний виторг	Млн. грн	1,5	3
		%	32	50
	Частка виторгу, отримана поза основних ринків	%	4,1	25

Джерело: власна розробка автора

Загалом, цілі і стратегія виступають як фундаментальний камінь управління компанією, допомагаючи визначити її спрямованість, завдання та шлях до успіху. Цей підхід (розширення якості послуги за рахунок закупівлі нового обладнання) може призвести до збільшення доходів, рентабельності та конкурентоспроможності вашої компанії на ринку.

Важливо мати на увазі, що впровадження нових послуг та стратегічних змін вимагає детального аналізу, планування та контролю, в умовах військового стану прогнозувати зміни доволі складно. Рішення повинні базуватися на обґрунтованих прогнозах, оцінці ризиків та можливостей, а також враховувати потреби клієнтів і специфіку.

Висновки до 2 розділу

Слід зазначити, що у сучасному світі неможливо обрати та сконцентруватися на одній стратегії. Для клініки «Беттертон» оптимальною є стратегія диференціації послуг за умови фокусуванні на вибраному сегменті. Зокрема, в розрізі компанії Беттертон найменш дохідним є медичний заклад мережі у Кривому Розі та є рекомендованим до зміни стратегії.

Ключовими патернами ТОВ «Беттертон» мають залишатися доступність та швидкість надання послуг. Медичний заклад може пропонувати різний рівень обслуговування для різних клієнтів, залежно від їхньої потреби у наданні послуг. Наприклад, привілейовані клієнти можуть мати можливість скористатися послугами лікаря без черги або отримати консультацію в найкоротший термін. Медичний центр може пропонувати різні рівні комфорту та зручності для пацієнтів, такі як чеки-ін та чекаут сервіси, розкішні зони очікування та комфортні кімнати для лікування. Такі послуги можуть забезпечити пацієнтам більш приємний та розслабляючий досвід від відвідування медичного центру.

Також медичний центр може пропонувати широкий спектр послуг, від стандартних медичних консультацій до більш складних медичних процедур та операцій. До прикладу, центри за межами Києва мають спеціалізуватися на

конкретних областях, таких як ендоскопічний отоларингологічний огляд, при цьому використовувати в роботі сучасне обладнання та технології для надання медичних послуг, що може забезпечити більш точну та ефективну діагностику та лікування.

Клініка може мати різні цінові пропозиції та програми для різних категорій пацієнтів, наприклад забезпечити для військових необхідну допомогу і відновленні слуху за спонсорством держави. Водночас рекомендується підняття вартості консультативної послуги за рахунок покращення її сучасним обладнанням.

Тобто, розроблена комплексна система реалізації стратегії диверсифікації послуг, партнерів при одночасному зосередженні на лояльності цільової групи клієнтів дозволить підтримувати займану частку ринку в умовах зростаючої конкуренції. А також прорахунок доцільності і ефективності цієї дії дозволить витримувати високий рівень конкуренції і зайняти більшу частку ринку і за допомогою високої соціальної відповідальності покращити репутацію мережі як для внутрішніх так і зовнішніх стейкхолдерів. Дані зусилля потребують капіталовкладень.

Зважаючи на військовий стан в Україні, аналіз можливості взяття кредиту для розвитку медичного бізнесу наявний застерігаючий контекст. В таких невизначених та нестабільних умовах, недоцільно використовувати зовнішні фінансові джерела через кілька ключових причин.

По-перше, існує значний ризик неплатоспроможності, оскільки військовий стан породжує велику невизначеність і турбулентність на ринках та в економіці загалом. Погашення кредиту може стати складним завданням в умовах обмежених можливостей для заробітку та нестабільної фінансової ситуації.

По-друге, підвищені ризики та зростання вартості кредитних ресурсів можуть спричинити значні витрати на обслуговування кредиту. Фінансові ринки можуть бути менш стабільними під час військових конфліктів, що призведе до збільшення відсоткової ставки та загальної вартості кредиту.

По-третє, в умовах військового стану, попит на медичні послуги може зменшитися, що призведе до зниження прибутковості компанії. Це може вплинути на здатність вчасно погашати кредит та загрожує зростанням фінансового ризику.

Враховуючи це, використання власного капіталу стає більш доцільним в умовах військового стану. Власний капітал допоможе знизити ризик неплатоспроможності та підвищити фінансову стабільність компанії. Крім того, відсутність потреби в сплаті відсотків за кредит дозволить зберегти фінансові ресурси та використовувати їх на інші потреби бізнесу. Це також збільшить гнучкість управління та забезпечить більший контроль над фінансовими потоками.

Таким чином, в умовах військового стану важливо уникати боргових зобов'язань та звертати увагу на раціональне використання власних коштів. Обрахунки за формулою Дюпона за 2021-2022 роки підтверджують важливість власного капіталу для збереження фінансової стабільності, зниження ризику та забезпечення гнучкості в управлінні бізнесом.

Управління бізнесом повинно бути спрямоване на досягнення конкретних результатів, причому конкретні цілі має знати абсолютно вся команда. Всі дії та рішення команди мають бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей медичного закладу.

Однак, важливо пам'ятати, що кожна кризова ситуація, в тому числі війна, має свої особливості та може створити можливості для певних компаній. Наприклад, компанія може звернути увагу на виробництво та постачання медичного обладнання для військових та медичних закладів, що задіяні у зоні бойових дій. Також, компанія може зосередитися на покращенні якості та ефективності своїх послуг, щоб забезпечити збереження клієнтів та залучення нових.

Також важливим є моніторинг репутації компанії. Ключовими також факторами є залучення та мотивація працівників, використання новітніх технологій та методів управління, а також стеження за результатами та внесення коректив у процеси, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Тільки з таким чітким планом та високим бойовим духом команди можна досягнути поставлених цілей відносно підвищення ефективності в найменшприбутковому центрі.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В РАМКАХ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ

3.1. Оцінка ризиків розвитку медичного закладу та шляхи їх мінімізації

В умовах сучасного світу, коли на суб'єкти економічної діяльності впливає все більше число несприятливих чинників, особливої актуальності набувають питання нейтралізації ризиків або мінімізації наслідків їх можливої реалізації. Професійна діяльність в охороні здоров'я супроводжується великою кількістю ризиків для пацієнтів, персоналу та матеріальної бази медичного закладу.

Сформульовано ряд "сил управління на ринку" медичних послуг. До них належать: учасники ринку в даній галузі; фінансування; громадський порядок; технології; клієнти; інвестори (спонсори). Усі вони можуть або сприяти, або перешкоджати впровадженню інновацій. Для того щоб захистити життя та здоров'я людей, законодавча база в галузі охорони здоров'я потребує проходження інновацією великої кількості процедур та акредитацій перед впровадженням у стандарти лікування. Для вдосконалення національного регулювання інновацій у галузі охорони здоров'я у напрямі створення та впровадження інновацій у цьому секторі необхідно постійно контролювати перешкоди на шляху управління новаторськими проектами для своєчасного виявлення та ефективного управління ризиками.

Серед найважливіших напрямів, пов'язаних із підвищенням ефективності управління в закладах охорони здоров'я, безумовно важливо враховувати умови та можливості переформування процесів управління охороною здоров'я шляхом запровадження нових структурних підрозділів.

Пройшовши довгий шлях на ринку, тільки невелика частина новацій зберігає свою успішність. Цю ситуацію визначає низка зовнішніх та внутрішніх ризиків та бар'єрів. Зовнішні, об'єктивні, перешкоди, що утруднюють виходження на ринок, включають:

1. Фінансування.
2. Інвестори.
3. Технологія
4. Попит на ринку (клієнти);
5. Низька конкурентність пропозиції;
6. Гравці на ринку.
7. Правові обмеження.
8. Складність процесів реєстрації та терапії.
9. Консерватизм галузі (характеристика медицини).
10. Зміни в економічному середовищі (політика).

Внутрішні фактори впливу:

1. Невірна стратегія.
2. Відсутність досвіду і командної підтримки автора інноваційної ідеї.
3. Проблеми персоналу.
4. Малий досвід керівничої структури компанії.

Розглянемо детальніше всі фактори.

Фінансування. Інновації в закладах охорони здоров'я породжують два варіанти фінансових труднощів: квестії фінансування розвитку нововведень і питання, хто оплачує за запропонований продукт чи послугу. Однією з проблем є тривалий період окупності цих інвестицій. У цій галузі нові методи або препарати повинні отримати ліцензії та сертифікати відповідності до міжнародних стандартів якості. Ці процедури можуть займати роки. Хоча вкладення у розвиток інформаційних технологій можуть відбудовувати свою вартість через два–три роки.

Сучасні медичні інновації вимагають значних інвестицій, що, в свою чергу, призводить до високих кінцевих витрат для споживача. Це додатково обмежує попит на дорогі інноваційні продукти, препарати або технології. Такий обмежений попит знову призводить до недоступності цих послуг для середнього українського споживача, який може бути не здатний мати достатні фінансові ресурси для забезпечення своїх потреб.

Інша трудність полягає в тому, що багато традиційних джерел фінансування рідко пов'язані з сферою охорони здоров'я, і інвестори не мають достатнього досвіду в цьому сегменті. Тому виявити інвесторів, привернути інвестиційні кошти, які готові інвестувати у новаторські розробки, більшість з яких завершується невдачею, у сфері, де дуже мало орієнтування, є цілком непросто. Ще важче виявити інвесторів, які б мали змогу ефективно керувати інноваційним бізнесом у закладах охорони здоров'я. Зачасту джерелом сумнівів інвесторів стає складна модель фінансування та відшкодування витрат на охорону здоров'я, яка, як правило, надходить не від кінцевого споживача, а від третьої сторони, уряду чи приватній страховій компанії.

Інвестори відіграють основну роль у впровадженні інноваційних продуктів. В результаті останніх подій в країні обсяги інвестиційних потоків відчутно зменшилися. Коли інвестори вкладають кошти, вони ставлять вимогу до інноваторів в охороні здоров'я про чітку відповідальність. Вони бажають, щоб технологія продемонструвала економічну результативність і довготривалий попит, а також приносила швидкий короткостроковий прибуток та відповідну безпеку, яку вимагають регулятори. Інвестиції в галузь охорони здоров'я не є привабливими для інвесторів через складні та тривалі клінічні випробування і стандарти лікування. Відновлення таких проектів може зайняти п'ять інколи навіть до 15 років. Такі числа не приваблюють іноземних та вітчизняних інвесторів. Тому велика увага у цій сфері буде приділена пошуку способів фінансування громадських та прикладних досліджень та впровадженню нових медичних продуктів, технологій та інновацій.

Технологія. Сучасний розвиток медицини та створення нових медичних технологій породили низку проблем, зокрема розробка і впровадження вітчизняних інновацій, їх експорт на міжнародні ринки, розробка стратегій вибору та впровадження найефективніших медичних технологій, забезпечення якості та безпеки їх використання. При впровадженні новітніх методів лікування, профілактики та діагностики в закладах охорони здоров'я, важливо ретельно відбирати медичні технології. Економічна цілеспрямованість інноваційних

медичних технологій буде визначатися на підставі аналізу економічної результативності та витрат. Критеріями вибору та впровадження інноваційних медичних технологій для забезпечення спеціалізованої медичної допомоги в закладах охорони здоров'я мають бути: унікальність медичної послуги або технології; безпека; економічна та клінічна ефективність; відкриття соціально значущих або рідкісних захворювань. Крім цього, впровадження інновацій у закладах охорони здоров'я та нових медичних технологій передбачає розуміння того, коли організаціям, що впроваджують інновації, слід виходити на ринок спільно з ними. Якщо ви виходите на ринок занадто рано, інфраструктура, необхідна для підтримки інновацій, може бути невідповідною; відкладаючи інновації на тривалий період, ви ризикуєте втратити конкурентну перевагу. Важливо пам'ятати, що конкуренція відбувається не тільки в межах одного регіону, а й між різними регіонами, спрямованими на певні категорії захворювань.

Клієнти (попит). Ще однією важливою аспектом у створенні інновацій в закладах охорони здоров'я є коректне визначення цільової аудиторії та цільової групи медичних виробів, технологій, методів тощо, а також потенційного споживача. Важливо зрозуміти, що кінцевий споживач часто не є одночасно цільовою аудиторією. Наприклад, цільовими споживачами лікарського засобу можуть бути родичі пацієнта, відповідні методи лікування та лікарі, що призначають цей препарат, а також страхові компанії, які можуть частково компенсувати витрати, але часто не підтримують нові медичні розробки. Дуже часто споживачі ігнорують медичні поради, використовуючи інформацію з Інтернету. Отже, компанії, які розуміють та використовують Інтернет як джерело інформації про свій інноваційний продукт, можуть суттєво покращити сприйняття ринком своїх новинок.

Існує ризик конкуренції з іншими клініками та медичними закладами, що можуть пропонувати аналогічні послуги та приваблювати клієнтів. Зміни у регулюючому середовищі — це стосується змін у законодавстві та регуляторних вимогах, що можуть впливати на діяльність клініки та потребувати додаткових витрат та зусиль для відповідності новим вимогам.

Гравці на ринку. У сфері управління закладами охорони здоров'я діє багато зацікавлених сторін, кожна з них має власні та часто незрозумілі мотиви та плани. Ці суб'єкти часто мають значні ресурси та здатність впливати на державну політику, сприяючи або підтримуючи інноваторів. Інновації в галузі охорони здоров'я, такі як інноваційні медичні технології, надають закладам охорони здоров'я можливість підвищити ефективність лікування та догляду за пацієнтами, скоротити час для діагностики та інше. Впровадження нововведень у медицину зумовлює необхідність перегляду та переосмислення концепцій патогенезу різних захворювань, зміни в підходах до лікування та навичок лікарів, а також впровадження абсолютно нових підходів до повсякденної медичної практики.

Правові нюанси. Часто лікарні та лікарі стикаються з обмеженнями та опором щодо впровадження сучасних технологій через високі витрати на лікування та потенційні труднощі. Крім того, деякі медичні фахівці можуть проявляти опір до освоєння нових сучасних технологій, внаслідок чого їх приховані мотиви можуть впливати на рішення.

Складність процесів реєстрації та терапії, бюрократичні затрати. Для того щоб забезпечити безпеку та якість надання медичних послуг, правова база в сфері охорони здоров'я передбачає проведення багатьох процедур та акредитацій перед впровадженням інновацій у стандарти лікування. Однак такий підхід може вимагати значного часу та ресурсів. Також важливим аспектом є те, що деякі медичні послуги залишаються під державним контролем і не передаються до приватного сектору. Це може впливати на доступність та розширення медичних послуг, які надаються населенню.

Політика. Національні стандарти в галузі охорони здоров'я іноді можуть сприяти впровадженню інновацій, а в інших випадках - перешкоджати їм. Це призводить до необхідності тщательного вивчення компаніями, що займаються розробкою інновацій, законодавства, щоб чітко розуміти, які правові норми можуть сприяти реалізації їхніх ідей, а які можуть ускладнити цей процес.

На сьогоднішній день Україна ще не розробила ефективного державного стимулювання для компаній, які займаються розробкою інноваційних продуктів у

галузі охорони здоров'я. Відсутність сприятливого податкового та інвестиційного середовища унеможлиблює компаніям створити стратегії інноваційного розвитку.

Зміни в економічному середовищі: зростання цін на матеріали та обладнання, можуть збільшити витрати, передбачувані запланованим бюджетом. Непередбачувані події такі як природні катастрофи або пандемії, війни можуть негативно вплинути на реалізацію стратегії та вимагати додаткових витрат та зусиль. Ці ризики можуть бути зменшені шляхом ретельного планування, контролю та прогнозування та закладенням страхового капіталу.

Щодо внутрішніх ризиків виділимо найбільш значущі:

Невірна стратегія маркетингу: помилково вибрана маркетингова стратегія може призвести до недооцінки або переоцінки ринку та компанії, створення ілюзорної успішності, що також загрожує втратою коштів. Недостатній фінансовий ресурс, що може стати перешкодою для реалізації стратегії та виконання запланованих завдань.

Брак практичного досвіду. Ще однією перешкодою для втілення інноваційних проектів є відсутність необхідного практичного досвіду та налагоджених механізмів реалізації ідеї. На жаль, у сфері науки та практичного використання існує значний розрив, а також відсутність практичних навичок для перетворення ідеї у реальний продукт.

Проблеми персоналу, а саме недостатній кваліфікаційний рівень працівників та невміння комунікувати з клієнтами можуть негативно вплинути на якість послуг та реалізацію стратегії. Україна також зіштовхується з проблемами у підготовці медичних фахівців, інноваційних технологій та відтоку кваліфікованих фахівців за кордон. Незважаючи на існуючу мережу медичних коледжів, країна ще не досягла рівня підготовки лікарів у відповідності до сучасних міжнародних стандартів, які вимагають як клінічних, так і фундаментальних знань.

3.2. Вибір напрямків підвищення ефективності діяльності медичного закладу ТОВ «Беттертон та економічне обґрунтування вибору інвестиційного проекту з метою підвищення рівня доходів

У сучасних умовах жорсткої конкуренції в ринковій економіці, приватні клініки прагнуть зайняти та укріпити свої позиції відповідно до своєї діяльності. Старі, консервативні методи управління ефективністю діяльності вже не дають бажаних результатів, тому необхідно комплексно реалізувати низку напрямків для переходу до більш ефективного управління медичним закладом. Це включає в себе використання інструментів оптимізації та раціоналізації витрат, реструктуризацію послуг, що надаються, а також інтенсифікацію процесу надання послуг.

У господарсько-фінансовій діяльності організацій, що надають медичні послуги, поняття ефективності включає комплексне поєднання медичних, соціальних і економічних результатів. Головними аспектами є досягнення медичної якості та соціальної користі, проте оцінка ефективності також пов'язана з економічними аспектами.

Медична ефективність відображає міру досягнення поставлених завдань у діагностиці та лікуванні захворювань з урахуванням критеріїв якості, адекватності та результативності. Шляхи медичного втручання можуть бути більш результативними, якщо науковий рівень і практика його проведення забезпечують найкращі результати медичної допомоги при оптимальному використанні всіх ресурсів.

Часто медичні процедури, що мають лікувальний або профілактичний характер, можуть бути економічно не вигідними. При організації медичного обслуговування людей з благодійною метою, незважаючи на медичну та соціальну ефективність, можуть виникати негативні економічні наслідки. У таких випадках економічна ефективність може бути визначена як різниця між можливими фінансовими витратами суспільства без належного лікування хворих і вартістю наданої медичної допомоги.

Соціальна ефективність досягається шляхом збільшення тривалості майбутнього життя населення, зниження рівня смертності та інвалідності, а також задоволенням суспільства загалом щодо системи надання медичної допомоги. У свою чергу, економічна ефективність визначається співвідношенням досягнутих результатів і витрат, шляхом пошуку найбільш ефективного використання наявних ресурсів.

Однією з ключових пріоритетних задач для медичного центру ТОВ "Беттертон " є пошук можливостей диверсифікації джерел фінансування шляхом введення нових медичних послуг, ринок яких перебуває в активному розвитку. Це дозволить забезпечити додаткові прибутки, які можуть бути використані для оновлення медичного обладнання та створення додаткових ресурсів для мотивації персоналу.

Економічна ефективність не може бути єдиним визначальним фактором при прийнятті рішень щодо профілактики, лікування та організаційних аспектів надання медичної допомоги в охороні здоров'я. Проте критерії економічної ефективності, разом з медичною та соціальною ефективністю, можуть служити орієнтиром при виборі проведення певних медичних заходів з метою поліпшення господарсько-фінансової діяльності.

Для успіху, подальшого розвитку та стабільності на ринку медичних послуг є необхідним постійне впровадження сучасних методів діагностики та лікування, розширення обсягу та розмаїття медичних послуг. Це передбачає модернізацію та оновлення медичного обладнання, розробку нових медичних технологій або придбання прав на їх використання. Застосування сучасних медичних технологій сприяє досягненню медичного та соціального ефекту, збереженню або підвищенню якості життя людини. Однак, навіть при успішному лікуванні, людина може втратити можливість займатися трудовою діяльністю, що може вплинути на її економічну продуктивність.

Ще одним шляхом підвищення ефективності є оптимізація витрат на використовувані ресурси. Оптимізація витрат є одним з найпоширеніших підходів, але її необхідно проводити з урахуванням принципу раціонального використання,

а не простого скорочення. Якщо витрати будуть скорочені без належного раціоналізації, це може призвести до втрати якості медичних послуг. Це, в свою чергу, може негативно вплинути на ефективність реалізації інших напрямків, зокрема на інтенсифікацію процесу надання медичних послуг.

В сучасних умовах господарювання значущу роль відіграє застосування маркетингових принципів та методів для підвищення ефективності виробничої діяльності бізнесу. Конкурентною перевагою стане бізнес, який використає знання про ринкові тенденції для формування виробничої програми, що максимально задовольнить потреби та бажання потенційних споживачів. Проте, задовольнити вподобання всіх категорій споживачів товарів легкої промисловості є складною задачею, навіть якщо компанія зосередиться на одній ніші ринку. Згодом, взаємодія функцій виробництва та маркетингу стане ще складнішою. Фактори ефективності виробництва, такі як зміна структури та обсягу, втрачають свою значимість, оскільки споживачі надають перевагу якості продукції. Тому в сучасних закладах слід активізувати та розширювати програми, спрямовані на покращення якості товару, зосереджуючись на надійності, зручності, зовнішньому вигляді та ціні. Головною метою має бути підвищення якості продукції.

У сучасному бізнес-середовищі важливо не тільки забезпечити компанію кваліфікованими працівниками, але й забезпечити їх відповідною фінансовою та соціальною мотивацією. Західні топ-менеджери стверджують, що головним досягненням управління є залучення та утримання висококваліфікованих працівників на фірмі. Тому медичним закладам варто створювати умови, щоб працівники сприймали свою роботу як можливість професійного та кар'єрного зростання, особистісного розвитку та, можливо, задоволення. Ставлення працівників до роботи та їхні зусилля залежать від оцінки достатності винагороди та впевненості у її отриманні [26, с.159].

Звичайно, основним стимулом мотивації є оплата праці, яка відповідає рівню зусиль, витрачених на неї. Однак, для працівників також важливо, щоб компанія надавала їм соціальні гарантії, особистий розвиток та мало гарну стабільну репутацію.

Дослідивши фінансовий стан та успішність медичного закладу Беттертон виявилили найменш прибутковий центр у Кривому Розі. До уваги пропонується реалізація одного з пунктів підвищення дохідності цього центру, а саме впровадження сучасного діагностичного методу – ендоскопії, що в свою чергу дозволить покращити отоларингологічну допомогу населенню (за місцем розташування закладу), надасть змогу виявляти захворювання на ранніх стадіях, підвищити експертний рівень лікаря і закладу, зацікавити нових клієнтів.

Виходячи із всіх запропонованих і розглянутих пропозицій в другому розділі щодо покращення ефективності діяльності ТОВ «Беттертон» в часи високого ризику для бізнесу в Україні, стратегія диверсифікації послуг є наменш затратною та найбільш прогнозовано високорентабельною на даний час. Рекомендовано залучати кошти із власного капіталу. Розглянемо детально у підрозділі.

Опис медичної процедури. Ендоскопічний підхід є дієвим інструментом для ранньої діагностики патології органів ЛОР, що сприяє уникненню ускладнень та довготривалого лікування.

Основною метою ендоскопії органів ЛОР є детальний огляд внутрішніх поверхонь носових ходів за допомогою електронно-оптичного інструменту, що має діаметр лише 4 мм. Цей інструмент оснащений джерелом світла та крихітною камерою, що дозволяє отримати чітке зображення і вивести його на екран монітора.

Ця процедура має беззаперечні переваги. По-перше, електронно-оптичне обладнання дозволяє фахівцю провести детальний огляд носових ходів та слизового покриву. По-друге, вартість ендоскопії є доступною, а час проведення невеликий, тому метод широко використовується у практиці отоларингологів.

Крім того, ендоскопія пазух носа є безболісною і не призводить до травматичних ушкоджень. При цьому можливий незначний дискомфорт, особливо якщо пацієнт має аномалії структури ЛОР-органів, такі як викривлення перегородки. Не потрібно спеціально готуватися до проведення ендоскопії носа, і після процедури не потрібний період реабілітації. Цей метод може бути застосований для пацієнтів будь-якого віку.

Головною перевагою назофарингоскопії є її інформативність, завдяки якій можливо виявити отоларингологічні відхилення на початкових стадіях. Завдяки ранній діагностиці можна уникнути ускладнень. Цей метод має ключове діагностичне значення, оскільки допомагає виявити патології ЛОР-органів, які можуть бути складні для діагностики іншими методами. Ендоскопія може використовуватися як головний діагностичний засіб або при сумнівах щодо вірності поставленого діагнозу.

Показаннями для здійснення ендоскопічного дослідження є:

1. Незрозумілі носові відділення або назальні кровотечі.
2. Відчуття тиску в області обличчя.
3. Проблеми з диханням або хропіння.
4. Ускладнене носове дихання у дітей, що вимагає назофарингоскопії.
5. Порушення нюху.
6. Підозри на запалення органів ЛОР, пухлинні ураження, наявність сторонніх тіл у носових ходах тощо.

Назофарингоскопія дозволяє точно встановити діагноз, контролювати ефективність лікування та проводити діагностичні процедури, включаючи взяття патологічного матеріалу для подальших бактеріологічних або гістологічних досліджень.

Проведення процедури відбувається в такій послідовності:

Пацієнт сідає в крісло, слабо відкидаючи голову назад. Проводиться очищення носових порожнин від слизового секрету, після чого спеціаліст крапає судинозвужувальний препарат, виконується обробка накінецьника ендоскопічного приладу анестетичною маззю або неболючим спреєм на досліджувану ділянку. Ендоскопічний прилад вводиться в носову порожнину, а зображення виводиться на монітор. Швидкість отримання результату – 5-10 хвилин.

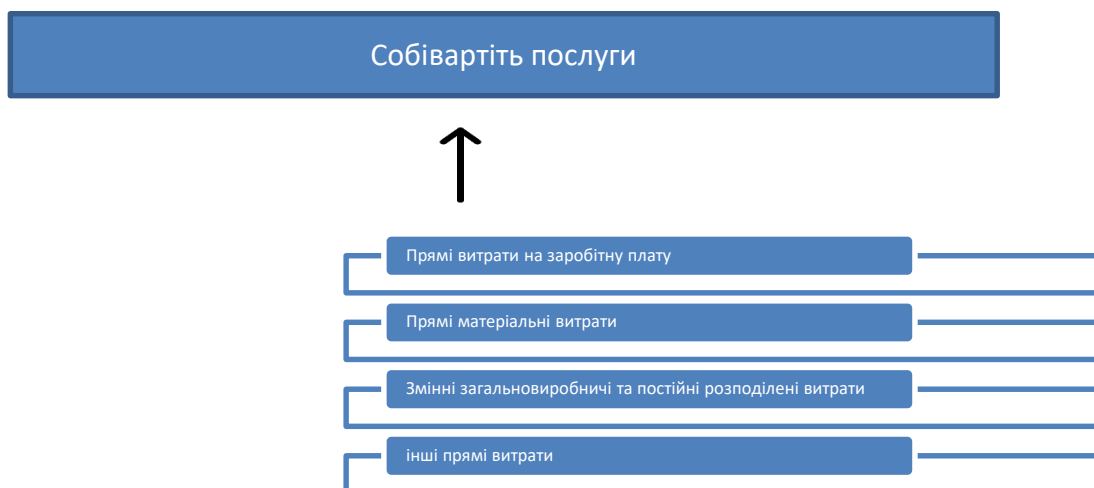


Рисунок 3.1 - Елементи собівартості послуги.

Джерело: власна розробка

Прорахунок вартості послуги ендоскопія приведена в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Вартість ендоскопічного огляду

	Показ- никиви- трат	Час вико- нанняпос- луги, t, хв	Сума для розрахунку, грн	На час ви- конання послуги, грн.	Примітка
1	2	3	4	5	6
1	*ЗАРОБІТНА ПЛАТА				
1.1	Основна заробітна плата				
1.1.1	Оплата медичного персоналу за послугу, згідно штатного розкладу				
	Лікар-отоларин- голог	10 хв	25000	25,92	25000:161,06*0,167год
	Разом основна заробітна плата		25000	25,92	
1.1.2	Додаткова заробітна плата				
3	*МАТЕРІАЛИ, грн				
	Лідокаїн 10%, мл		310	6,20	310/100*2мл/1посл
	Септил 70%, мл		235	4,70	235100*2мл/1посл
	Рукавички лікарські 1 уп, 100 шт		380	3,8	3,8*1 пар/1посл
	Марлеві серветки 1 уп 20 шт		20,00	1,00	1,0*1шт/1посл
	Адреналін 1 уп, 10 шт		250 грн	25,00	25,00/1посл
	Маска, 100 шт		90,5	173,0	1/1посл
	Ендоскопічне обладнання		135000	75,61	135000/12міс/161,06*0,167

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Примітка: *161,06 – середньомісячна стандартна кількість робочого часу медичних працівників (враховуючи норму часу при 38,5-годинному робочому тижні 1932,7 години на 2022 рік). *Вартості ґрунтуються на даних MORION – спеціалізованого медичного онлайн-видання для медичних працівників, провізорів, фармацевтів, студентів медичних і фармацевтичних вишів, станом на 20 травня 2022 року.

У середньому за місяць очікується надання послуги з ендоскопії у кількості 250 послуг ($1932,7 : 12 \text{ міс} = 0,167$ тривалість послуги).

Впровадження нової медичної послуги призведе до зростання собівартості послуг, за рахунок придбання матеріалів, витрат на заробітну плату та відрахування із заробітної плати, інші витрати.

Витрати товариства враховані у вартості медичної послуги ендоскопія.

Порахуємо собівартість та рентабельність з урахуванням ціни послуги 900 (400 грн додатково до вартості консультації лікаря 500 грн) та кількості пацієнтів в 250 на місяць.

Річна кількість послуг = $250 * 12 = 3000$ послуг

Вартість обладнання = 135000 грн

Витрати на матеріали = 625 грн

Витрати на заробітну плату лікаря = $25000 \text{ грн/міс} * 12 \text{ міс} = 300000$ грн Інші витрати $(310 + 235 + 226,25) = 771,25$ грн Рекламні витрати = $5000 \text{ грн/міс} * 12 \text{ міс} = 60000$ грн

Річні загальні витрати = Вартість обладнання + Витрати на матеріали + Витрати на заробітну плату лікаря + Інші витрати + Рекламні витрати: Річні загальні витрати = $135000 + 625 + 300000 + 771,25 + 60000 = 498396,25$ грн

Річний обсяг виручки = Ціна послуги * Річна кількість послуг: Річний обсяг виручки = $900 \text{ грн} * 3000 = 2700000$ грн

Рентабельність (%) = $((\text{Річний обсяг виручки} - \text{Річні загальні витрати}) / \text{Річний обсяг виручки}) * 100$

Рентабельність = $((2700000 - 498396,25) / 2700000) * 100 \approx 81.56\%$

Таким чином, при наданні 3000 послуг за рік, вартість яких становить 900 грн кожна, рентабельність цієї послуги буде приблизно 81.56%.

Таблиця 3.2 – Прогнози після введення послуги

Місяць	Обсяг послуг	Витрати	Обсяг виручки	Рентабельність
Січень	250	49839.63	225000	≈ 77.83%
Лютий	280	49839.63	252000	≈ 80.25%
Серпень	180	49839.63	162000	≈ 69.23%

Джерело складене автором на основі розрахунків

Ця таблиця показує прогнози для річних показників на основі аналізу з врахуванням притаманної сезонності послуг. Вартість ендоскопічної послуги залишається на рівні 900 грн, і передбачається, що кількість пацієнтів залишиться стабільною на рівні 250 на місяць. Вираховані значення показують, що рентабельність залишається приблизно на рівні 77.82% протягом року.



Рисунок 3.2 – Прогноз зросту доходу після введення нової послуги

Джерело: складене автором

Звісно, це лише прогнози, і фактичні результати можуть залежати від багатьох факторів. Слід також врахувати можливість зміни цін на послуги, зміни в обсязі пацієнтів, конкурентну ситуацію на ринку та інші фактори, які можуть вплинути на результати бізнесу.

Тому в результаті очікуємо збільшення прибутку та приваблення нових клієнтів. Вартість ендоскопічної послуги є значно вищою порівняно з вартістю консультації лікаря. Це дозволить медичному центру збільшити загальний прибуток завдяки високій ціні за послугу.

3.3. Соціальна відповідальність медичного закладу: підходи та виклики сталого розвитку

Соціальна відповідальність - це підхід до бізнесу та управління, що передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків своїх дій на людей, суспільство та навколишнє середовище. Це означає, що компанії та урядові установи повинні вести бізнес та управляти країною таким чином, щоб забезпечити належну увагу не лише фінансовим результатам, але й соціальним та екологічним викликам. Основний принцип соціальної відповідальності полягає в тому, що бізнес та управління повинні діяти у відповідності з етичними принципами та стандартами, відповідати потребам зацікавлених сторін та сприяти сталому розвитку суспільства та навколишнього середовища. Одним із головних викликів сталого розвитку є забезпечення економічного зростання, без врахування впливу на природні ресурси та на здоров'я та благополуччя людей. Сталість вимагає більш широкого підходу до економічного розвитку, включаючи врахування соціальних та екологічних викликів. Таким чином, соціальна відповідальність є важливим елементом сталого розвитку, який вимагає від бізнесу та управління відповідальності за економічні, соціальні та екологічні наслідки своїх дій.

На жаль, в Україні в даний час економічна та екологічна ситуація є досить складною. Країна переживає низку проблем, які впливають на економіку. Найбільший вплив має війна з Росією, але такі системні проблеми як корупція, недостатня розвиненість інфраструктури, складна податкова та митна система, низький рівень інвестицій та світова пандемія COVID-19, яка також мала серйозний вплив на економіку України та зумовила складну ситуацію з охороною здоров'я та

масовими заходами для зменшення поширення захворювання. Війна в Україні суттєво погіршила екологічну ситуацію в цій області та сусідніх регіонах. Відсутність контролю за рухом вантажів та транспорту, відкриті пошкоджені нафтопроводи та газопроводи, електромережі, окуповання ворогом АЕС, а також вибухи на військових складах призвели до серйозного забруднення ґрунтів, водних ресурсів та повітря. Також внаслідок війни стали поширюватися забруднення у зоні бойових дій через використання артилерії та вогнеметів, які залишають отруйні речовини та забруднюють природне середовище. Всі ці фактори зумовлюють негативний вплив на економіку України, такий як спад виробництва, зниження доходів населення, збільшення безробіття та зменшення інвестицій. Однак, уряд України вживає заходів для покращення економічної ситуації, таких як залучення іноземних інвестицій.

Приваблення інвесторів в Україну через високу соціальну відповідальність може бути досягнуто шляхом введення різноманітних заходів та політик, які сприятимуть покращенню соціальної сфери та забезпеченню високих стандартів етики та екології. Одним з таких заходів може бути створення спеціальної програми, яка б сприяла розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні. Ця програма могла б включати в себе фінансову підтримку, допомогу в інтеграції соціальних проектів в бізнес-моделі компаній, а також навчання та консультування з питань соціальної відповідальності. Також можна розглядати можливість встановлення загальноприйнятих світових стандартів соціальної відповідальності для компаній, що працюють в Україні. Це може забезпечити високий рівень відповідальності компаній перед споживачами та громадськістю в цілому. Для цього можна використовувати міжнародні стандарти та сертифікацію.

Також важливо забезпечити прозорість та відкритість управління компаніями, що працюють в Україні. Це може бути досягнуто через забезпечення високого рівня корпоративної соціальної відповідальності, відкритість у фінансових звітах та регулярні звіти про вплив діяльності компаній на довкілля та соціальну сферу. Нарешті, можна привернути увагу інвесторів-філантропів до України через

обізнаність із екологічним станом держави, освіти та свідомості серед населення та бізнесу.

В цілому, приваблення інвесторів в Україну за рахунок високої соціальної відповідальності може бути досягнуто через комплексний підхід, що включає в себе створення сприятливих умов для розвитку соціально-відповідального бізнесу, створення навчальних програм, сприяння дослідженням та ініціативам у галузі екології та соціальної відповідальності, забезпечення високих стандартів етики та екології, прозорості та відкритості управління компаніями, підвищення екологічної свідомості та культури в країні, та активної співпраці з громадськістю та стейкхолдерами.

Якщо ж розглянути необхідність високої соціальної відповідальності на прикладі медичного бізнесу, то на сьогодні це є важливим фактором, який враховується при конкуренції між медичними центрами в Україні. Медичні заклади, які проявляють більшу соціальну відповідальність, можуть здобути велику популярність серед клієнтів та отримати конкурентну перевагу. Враховуючи вищеописані проблеми в нашій державі, основними напрямками розвитку соціальної відповідальності медичних центрів можуть бути наступними:

1. Надання доступних цін на медичні послуги для широкого загалу населення.
2. Проведення благодійних акцій та допомога військовим та їх сім'ям, малозабезпеченим верствам населення.
3. Здійснення ініціатив щодо підвищення рівня свідомості населення щодо проблем здоров'я та профілактики захворювань.
4. Впровадження сучасних методів та технологій лікування та діагностики.
5. Забезпечення найвищого рівня якості надання медичних послуг та безпеки пацієнтів.
6. Практика «зеленого офісу».

Медичні центри, які активно працюють над соціальною відповідальністю та виконують зазначені напрямки, можуть здобути довіру та підтримку населення. Це

може сприяти збільшенню клієнтської бази та конкурентній перевазі на ринку медичних послуг в Україні.

Компанія Беттертон свідомо, як весь народ України, вносить свою частку допомоги у боротьбі за незалежність і мир у країні. Неодноразово адресно персонал на чолі з директором допомагали військовим. В мережі діє система знижок для військових ще з 2014 року. Загалом протягом роботи над соціально-відповідальними активностями, більшість співробітників залучаються в ті з них, які їм найбільш близькі за цінностями. Пропаганда таких заходів ведеться всередині клініки та знаходить велику підтримку серед персоналу.

Клініка «Беттертон» є активним учасником пропаганди важливості вакцинації та превентивної медицини. Розповсюджуючи інформацію як через сторінки в соцмережах, на сайті клініки, надаючи інтерв'ю на засобах масової інформації, лікарі клініки вважають своїм обов'язком залучати та просвітлювати населення. Лікарі неодноразово клініки давали коментарі телеканалу СТБ, “1+1” стосовно важливості перевірки слуху та запобіганню втрати слуху. Мережа є активним партнером благодійного фонду “Відчуй”, постійно бере у “День слуху”, безкоштовно обстежує сотні людей за декілька днів у великих торгових центрах, привертаючи увагу до важливої проблеми.

Крім того, на регулярній основі проводяться стріми та створюються просвітницькі відеокліпи в соціальній мережах.

Клініка Беттертон приділяє увагу умовам праці, заохочує своїх співробітників навчанням, підтримує практику “Зеленого офісу”, використовує безпечні безпечні для навколишнього середовища матеріали, які не містять токсичних речовин. Такі матеріали використовуються для медичного обладнання, інструментів та інших матеріалів, що використовуються в клініці. Працівники клініки розумно використовують паперові носії вторинної обробки та в мінімальній кількості. Вся документація зберігається в “хмарному” просторі. Посуд багаторазового використання.

Весь однозаровий пластиковий матеріал підлягає правильній утилізації за домовленістю з Центром Управління Відходами. Це відбувається з допомогою

встановлених спеціальних контейнерів і власне відправка відходів відбувається 1 раз в 10 днів. Це стосується і використаних акумуляторів та батарейок від слухових апаратів, використаних LED-ламп. Загалом внутрішня соціальна відповідальність клініки реалізується шляхом: забезпечення безпечних умов праці, стабільній виплаті заробітної плати, відсутності дискримінації при наймі та в процесі роботи, забезпечення розвитку людського капіталу шляхом різноманітних освітніх програм та підвищення кваліфікації, повага до сімейних обов'язків працівників, включаючи гнучку систему зайнятості та відпусток та ін. Крім того, в критичних ситуаціях керівництво усіма можливими засобами допомагає співробітникам: надаючи матеріальну підтримку, домовляючись про проведення тієї чи іншої процедури та ін.

Таким чином, соціальна відповідальність клініки «Беттертон» стоїть поряд з фінансовими цілями. Вона має форму стратегічної системи взаємодії з громадськістю. Загалом використання в стратегічних планах розвитку принципів соціальної відповідальності бізнесу підвищує адаптивність компанії на ринку та якість системи управління, укріплює репутацію та імідж компанії, а в довготривалій перспективі слугує умовою економічної ефективності.

Висновки до 3 розділу

Задля підвищення ефективності бізнесу потрібно постійно бути на хвилі змін і не давати компанії доходити до спаду свого розвитку, потрібне постійне вливання “свіжої крові” як і серед топ-менеджерів так і серед персоналу, безперервний розвиток дозволить якнайдовше бути в тренді.

Інвестування у розвиток управлінського персоналу є надважливим і на це потрібно виділяти найбільшу частку коштів, закладених на навчання. Важливо постійно мотивувати команду, щоб мати фахівців, які вміють працювати разом і досягати результатів. Потрібно забезпечувати можливості для навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це допоможе не тільки покращити

продуктивність, але і зберегти талановитих та досвідчених співробітників і уникнути великої плинності персоналу.

Один з ключових елементів ефективного управління - це мета та стратегія. Розробка чіткої стратегії та прорахунок ризиків щодо нововведень дозволить бізнесу досягти бажаних цілей та результатів. Необхідно також визначити конкретні метрики успіху та відстежувати їх. Аналіз даних може допомогти виявити проблемні місця бізнесу і підвищити ефективність в управлінні. Щоденне відстежування й оцифрування результативності допомагає зрозуміти де можна вдосконалитися.

Потрібно регулярно оглядати процеси компанії та знаходити шляхи їх оптимізації, автоматизації та інші технологічні інструменти для покращення ефективності.

В інвестиційному проекті щодо підвищення ефективності центру в Кривому Розі (введення додаткової послуги ендоскопії лор-органів) очікуються слідуючі результати:

1. Зростання прибутку. Вартість ендоскопічної послуги з консультац є значно дорожчою порівняно з вартістю консультації лікаря. Це дозволить медичному центру збільшити загальний дохід завдяки високій ціні за послугу.
2. Розширення клієнтської бази. Ендоскопічна послуга є сучасною та високотехнологічною, що може привернути увагу більшої кількості клієнтів. Це може призвести до збільшення клієнтської бази медичного центру.
3. Покращення іміджу. Введення нової та передової послуги позитивно вплине на імідж медичного центру. Медичний центр може стати сприятливим вибором для тих, хто шукає сучасні та якісні медичні послуги.
4. Збільшення конкурентоспроможності. Завдяки наданню ендоскопічної послуги медичний центр зможе виділятися на ринку, що підвищить його конкурентоспроможність та приверне увагу більшої кількості пацієнтів.
5. Розширення обсягу послуг. Впровадження нової послуги може сприяти розширенню спектру послуг медичного центру. Це може бути першим кроком до введення інших суміжних медичних послуг.

6. Висока рентабельність ендоскопічної послуги може призвести до збільшення прибутку медичного центру та покращення його фінансової стабільності.

В цілому, впровадження ендоскопічної послуги може стати важливим кроком у розвитку медичного центру, призвести до збільшення прибутку, розширення клієнтської бази та покращення його іміджу на ринку. Важливо враховувати, що економічні результати можуть залежати від багатьох факторів, таких як зміни в попиті на послугу, конкуренція на ринку, рівень якості надання послуг та ефективність управління витратами. Також слід пам'ятати про можливі ризики, пов'язані зі змінами у ринковій ситуації та регулятивному середовищі. У прогнозі ефективність центру має зрости.

Тому оцінка ризику є важливим кроком перед початком будь-якого інвестиційного проєкту в галузі охорони здоров'я. Ризики можуть впливати як позитивно, так і негативно, і їх детальне вивчення допомагає підготуватися до можливих небезпек та невизначеностей. Оцінка ризику також дозволяє розробити стратегії для попередження та зменшення негативних наслідків, а також виявлення альтернативних варіантів дій.

Основні кроки у процесі оцінки ризику інноваційного проєкту в галузі охорони здоров'я можуть включати:

Виявлення індивідуальних ризиків: Цей етап передбачає ідентифікацію конкретних ризиків, які можуть виникнути під час реалізації інноваційного проєкту. Детальний аналіз ризиків, їх систематизація та класифікація допоможуть зрозуміти потенційні загрози та виклики.

Визначення можливих фінансових наслідків: Важливо визначити можливі фінансові втрати, які можуть виникнути у зв'язку з ризиками. Це допоможе зрозуміти обсяг можливих збитків та спланувати альтернативні дії.

Порівняння ризику зі спроможністю та прибутковістю : Розгляд рівня ризику проєкту відносно фінансової спроможності організації допоможе зрозуміти, наскільки великі можуть бути втрати та як їх уникнути. Порівняння ризику з можливими прибутками від реалізації інноваційного проєкту. Враховуючи

економічну цілеспрямованість, можна визначити, чи варто ризикувати в даному проєкті.

В умовах війни та збройного конфлікту складно зберегти економічну стабільність, забезпечити сталий розвиток та залучити іноземні інвестиції. Для бізнесу цей стан можна назвати вкрай ризиковим. Наразі багато українців знаходяться за кордоном, доповнюють іміджеву картину нашої держави та поглинають позитивний екологічний та соціальний досвід. Це в подальшому принесе неабияку користь у розвитку та ведення прозорого бізнесу в Україні та заохоченням до співпраці інвесторів з інших країн.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ чи CSR - Corporate Social Responsibility) набуває все більшого значення в практиці бізнесу. Зрештою, подання хорошого прикладу як організації що діє в екологічно чистий спосіб покращує її репутацію – серед клієнтів, партнерів, широкої громадськості чи власних працівників.

Одне можна сказати напевно: компанії та країни, які демонструють свою діяльність не лише з економічної точки зору, а й з соціальної та екологічної точки зору отримують значно більшу підтримку в усіх сферах.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

1. «Ефективність» – це багатогранне економічне поняття, комплексна оцінка якості використання всіх видів ресурсів, міра досягнення встановлених цілей, важливий показник конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні існує два підходи до визначення поняття «ефективність»: «ефективність» ототожнюється з результативністю і робиться акцент на вартості досягнених результатів через використані ресурси або «ефективність» визначається з позиції досягнення цілі та надає відповідь про рівень наближення до неї.

2. Основним критерієм ефективності бізнесу в конкурентному середовищі є співвідношення сукупностей показників, що характеризують ефективність функціонування організації як системи або її складових, у тому числі функціональних підсистем

3. Основні методичні підходи щодо оцінювання ефективності діяльності бізнесу включають:

- Фінансовий аналіз: Оцінка фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, ліквідність, оборотність активів та інші, для визначення фінансового стану бізнесу.
- Балансовий підхід: Аналіз активів, зобов'язань та власного капіталу компанії для визначення її фінансової стійкості та здатності виконувати свої зобов'язання.
- Економічний аналіз: Оцінка витрат та доходів, аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції для визначення ефективності виробничих процесів.
- SWOT-аналіз: Вивчення сильних і слабких сторін бізнесу (Strengths, Weaknesses) та можливостей і загроз (Opportunities, Threats) для визначення стратегічних переваг і проблем.

- Балансова система показників (BSC): Визначення ключових показників продуктивності в різних аспектах діяльності бізнесу, таких як фінанси, клієнти, процеси та навчання, для досягнення стратегічних цілей.
- Економіко-математичні моделі: Використання математичних методів для моделювання впливу різних факторів на ефективність бізнесу та прогнозування результатів.
- Аналіз і порівняння з конкурентами: Оцінка діяльності бізнесу порівняно з іншими компаніями в тому ж секторі для визначення конкурентної переваги.
- Екологічний підхід: Врахування впливу діяльності бізнесу на навколишнє середовище та оцінка сталого розвитку.
- Оцінка соціальної відповідальності: Врахування впливу бізнесу на соціальні аспекти, такі як відносини зі співробітниками, вплив на громаду та суспільство.

4. Сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного ринку медичних послуг відзначаються зростанням попиту та використанням новітніх технологій, таких як телемедицина та штучний інтелект. Люди все більше орієнтуються на здоровий спосіб життя та шукають якісні медичні послуги. В Україні зараз спостерігається підвищений інтерес до медичних послуг, зокрема приватних клінік, які надають вищу якість обслуговування та доступ до сучасних методів лікування. Розвиток медичного туризму також відзначається як важлива тенденція, що сприяє залученню іноземних пацієнтів. Технологічний розвиток допомагає впроваджувати інновації в галузі медицини та поліпшувати доступність та якість медичної допомоги.

5. Аналіз другого розділу надає нам глибокий інсайт щодо стратегічного розвитку клініки "Беттертон" в умовах сучасного конкурентного ринку та військового стану в Україні. Відзначається важливість вибору оптимальної стратегії, яка враховує специфіку ринкових умов та потреби клієнтів. Рекомендації щодо переходу до стратегії диференціації послуг та фокусування на вибраному

сегменті ринку видаються обґрунтованими. Особливий акцент на доступності та швидкості надання послуг може забезпечити конкурентні переваги, адже споживачі в сучасному світі цінують раціональне використання часу та зручність обслуговування.

6. В цілому мережа є доволі успішним бізнесом, про що свідчать проведений аналіз навколишнього середовища та фінансові звіти та обрахунки. Але найменш пртбуковим є центр у Кривому розі біля лінії фронту, крім того цей центр стикається з викликами, що впливають на його фінансову стійкість та рентабельність. Переважаючими факторами, які впливають на слабкі показники, є плинність персоналу через військовий стан та розташування в зоні конфлікту.

Однією з можливих стратегій для вирішення цієї проблеми є залучення додаткового фінансування, зокрема за допомогою банківського кредиту або залучення власних коштів, спонсорських внесків та державних програм по реабілітації військових. Такий підхід дозволить забезпечити стабільність роботи центру, покращити його фінансові показники та рентабельність, а також відображає високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, але враховуючи ризики вибрали введення розширеної високорентабельної послуги – ендоскопічного огляду отоларинголога.

7. З огляду на непередбачуваність умов у військовому конфлікті, бізнес повинен бути особливо адаптивним та гнучким. Корпоративна соціальна відповідальність стає необхідною, як для підвищення репутації, так і для залучення іноземних інвестицій. Розвиток умінь та здатностей команди до праці в умовах змін допомагає підтримувати стабільність та досягати результатів.

В інвестиційному проекті з впровадження нової послуги важливо врахувати кілька факторів, таких як зростання прибутку, розширення клієнтської бази, покращення іміджу, збільшення конкурентоспроможності та розширення обсягу послуг. Оцінка ризиків є невід'ємною частиною інвестиційного процесу та допомагає визначити стратегії мінімізації негативних наслідків.

8. При введенні нової послуги були прораховані собівартість її та рентабельність. Ендоскопічний огляд виявився досить успішною та

високорентабельною ідеєю, приблизно 81%. В загальному прогнозується повне досягнення цілей по підвищення ефективності центру та компанії відповідно. Отже, можна підкреслити, що поєднання стратегічного мислення, володіння знаннями та поняттями ефективності та управління персоналом, навчання та розвитку як себе власне так і персоналу, а також постійного аналізу ризиків, моніторингу репутації компанії на ринку є важливими складовими для досягнення успіху та підвищення ефективності бізнесу.

Клініка "Беттертон" демонструє високий рівень соціальної відповідальності, яка стоїть поруч з фінансовими цілями компанії. Ця соціальна відповідальність реалізується через стратегічну систему взаємодії з громадськістю, що сприяє адаптивності клініки на ринку, покращує якість управління, зміцнює репутацію та імідж компанії, а також сприяє довготривалій економічній ефективності.

У контексті медичного бізнесу, вищеописані в розділі засади соціальної відповідальності мають важливе значення, особливо в умовах конкурентної боротьби між медичними центрами в Україні. Клініки, які проявляють велику соціальну відповідальність, можуть здобути популярність серед клієнтів та забезпечити собі конкурентну перевагу.

Враховуючи сучасні виклики та потреби українського суспільства, основні напрямки розвитку соціальної відповідальності медичних центрів включають:

1. Надання доступних цін на медичні послуги для широкої частини населення.
2. Здійснення благодійних акцій та допомога військовим та малозабезпеченим верствам населення.
3. Впровадження ініціатив для підвищення обізнаності населення щодо здоров'я та профілактики захворювань.
4. Використання сучасних методів та технологій у лікуванні та діагностиці.
5. Забезпечення високої якості надання медичних послуг та безпеки пацієнтів.

Загалом, розвиток соціальної відповідальності в медичних центрах сприяє забезпеченню гармонічного поєднання фінансових та соціальних цілей, підвищує конкурентоспроможність і сприяє покращенню якості життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The European Union and the African Union A STATISTICAL PORTRAIT 2019 edition
2. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/9767596/KS-FQ-19-001-EN-N.pdf/376dc292-0d2d-4c66-9a36-5bc63c87466c> (Дата звернення: 21.05 2023)
3. The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) iLibrary. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018_health_glance_eur-2018-en;jsessionid=uVBpyD9-EzbT3gZGI8LPNnsy.ip-10-240-5-81 (Дата звернення: 11.04 2023)
4. Всесвітня організація охорони здоров'я URL: <https://www.who.int/ru/news-room/feature-stories/ten-threats-to-global-health-in-2019> (Дата звернення: 16.05 2023)
5. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 16.052023)
6. Національна служба здоров'я України URL: <https://nszu.gov.ua/e-data/dashboard/elektronna-karta-misc-nadannya-pervinnoyi-mediko-sanitarnoyi> (Дата звернення: 21.05 2023)
7. Українська асоціація маркетингу URL: <https://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php> (Дата звернення: 21.05 2023)
8. Алішева Н.В. Підвищення ефективності діяльності підприємства *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Сер.: Державне управління*. 2017. Т. 15, Вип. 291. С. 7-14.
9. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
10. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2016. 779 с.
11. Ареф'єва О. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. К.: ГРОТ, 2014. 200 с.
12. Бех Н. Особливості розвитку та функціонування малого і середнього бізнесу в Україні *Галицький економічний вісник*. 2017. № 1(26). С.16-18.

13. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. К.:Атіка, 2010. 536 с.
14. Бочкарева Е.І. Методичні підходи до оцінювання економічних результатів на підприємствах малого бізнесу *Моделювання регіональної економіки*. 2016. № 1. С. 156-164.
15. Бурковська А.В. Важливість і необхідність оцінки та контролю фінансового стану підприємства. *Економічний форум*. 2016. Вип. 3. С. 157-160.
16. Економічний вісник «Бізнесінформ» №5 2013 ст. 235
17. Верланов О.Ю. Оцінка фінансового стану підприємств із виробництва: питання методології та методики: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Одес. держ. екон. ун-т. О., 2008. 20с.
18. Вовк В.М. Методика та організація аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Терноп. акад. нар. госп-ва. Т., 2017. 20 с.
19. Войнаренко М.П. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки: [монографія]. Хмельницький : ХНУ, 2011. 284 с.
20. Лук'янова В.В. Оцінка ефективності управління через результативність діяльності *Моделювання регіональної економіки*. 2017. № 1. С. 106-116.
21. Марусич О.В. Ідентифікація резервів підвищення ефективності діяльності авіакомпанії в розрізі бізнес-процесів із врахуванням стохастичності ринку авіаперевезень *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 194-198.
22. Куліш Г.П., Чепка В.В., Гавриленко Ю.О. (2023). Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: переваги та недоліки. *Економічні горизонти*, (1(23)), 106-120
23. Куліш Г.П., Чепка В.В., Гавриленко Ю.О. (2022). Фінансовий стан підприємства: фактори, що впливають на нього. *Економічні горизонти*,

- (1(19), 4-11.
24. Міценко Н.Г. Ефективність і результативність діяльності торговельного підприємства: оцінка та планування *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 22.8. С. 260-268.
 25. Мойсеєнко І.П. Моделі аналізу економічної безпеки суб'єктів господарювання *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №10 (112). С. 64-
 26. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. Даля*. 2015. №2 (84). С. 162-170.
 27. Мних Є.В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств: Навч. посібник. К.: НМК ВО, 2011. 472 с.
 28. Обліково-аналітичний механізм менеджменту підприємств (теоретико-методологічний аспект) / [О. Д. Гудзинський, Г. Г. Кірейцев, Т. М. Пахомова, В. К. Савчук] ; за заг. ред. О. Д. Гудзинського. К.: ІПК ДСЗУ, 2016. 226 с.
 29. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
 30. Олексюк О.І. Основи визначення результативності діяльності підприємства *Теорія і практика сучасної економіки : IX міжнар. наук.-практ. конф.*, 2015. С. 276-278.
 31. Добровольська О.В. Резерви підвищення прибутковості підприємства в умовах ринку *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 194-197.
 32. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; переклад з англ. М. Котельникової. : Видавництво «Астрель», 2016. 284 с.
 33. Подільська В.О., Фінансовий аналіз : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 488 с.
 34. Полозова В.М. Аналіз результативності діяльності ТДВ «Хмельни-

- цькзалізобетон» за існуючих умов і обмежень *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2, т. 3. С. 51-54.
35. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2015. Вип . 22. Т. 2. С. 169-173.
 36. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу *Ринок цінних паперів України*. 2016. № 1-2. С. 53-60.
 37. Проскурович О.В. Моделювання результативності діяльності підприємства *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(3). С. 213-217.
 38. Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С.153-162.
 39. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доповн. К.: Знання, 2015.с 662
 40. Сержанов В.В. Методологічні засади оцінки результативності виробничої діяльності підприємства *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 193-200.
 41. Сич Є.М., Хотько Т.В. Діагностика ефективності діяльності підприємств URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2531/2521>.
 42. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф. дис. канд. екон. наук; спец.08.06.01. Хмельницький: Хмельницьк. нац. ун-т, 2019. 20 с.
 43. Старостенко Г.Г., Мірко Н.В. Фінансовий аналіз: Навч.посіб. ЦНЛ,2016. 224 с.
 44. Турило А.М., Зінченко О.А. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства *Фінанси України*. 2017. №8. С. 35-44.
 45. Фролова Л.В. Економічна діагностика підприємств: методичний та

- практичний інструментарій: навч. посіб.: ХмельнНУЕТ, 2014. 158 с.
46. Хлопчан М.І. Організація і планування виробництва: теорія і практика : навч. посібн. Тернопіль, 2011. 419 с.
47. Шелегеда Б.Г. Проблеми підвищення ефективності промислового підприємства в умовах сталого економічного розвитку *Вісник Східно-українського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 2. С. 255-260.
48. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. К., 2015. 196 с.
49. Шморгун Н.П. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. К.:
50. Центр навчальної літератури, 2016. 528 с.
51. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
52. Оцінка і діагностика ефективності функціонування підприємства: монографія / [Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С.]. Х.:
53. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О.Г. Богданович // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2015. – № 1. Проблеми розвитку підприємництва в Україні 191
54. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К.: Логос, 2015.
55. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С.Голубєва, І.В. Колос // *Актуальні проблеми економіки* №5 (59), 2011. – 321 с. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії / Є. Р. Іслямова // *Науковий вісник НГУ*. – 2016. – № 1.
56. Іщенко І.І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І.І.Іщенко, С.П. Терещенко– К.: Вища школа, 2014. – 187 с.

57. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В.І. Отенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5.
58. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Випуск 7. – Частина 3. – С. 162-167.
59. Ткаченко О.В. Методичні підходи до оцінки майна / О.В.Ткаченко, Н.А. Романова, В.О. Слабодич // III Міжнародна науково-практична конференція "Проблеми формування нової економіки XXI століття" – 2015 р.
60. Тульчинська С.О. Формування ефективної товарно-цінової політики підприємства / Я.В. Шемет, С.О. Тульчинська // Актуальні проблеми економіки та управління. Зб. наук. пр. молодих вчених. Вип. 7. – 2013 р.
61. Тюленєва Ю.В., Ліннік І.М. Вибір та обґрунтування системи показників для оцінки ефективності діяльності / Тюленєва Ю.В., Ліннік І.М. // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції 16 листопада 2016 року. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. – С.232
62. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О.І. Амоша // Економіст. – 2015. – № 6. – С. 16–31.
63. Андрощук Г.О. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності: монографія / Г.О. Андрощук; ред. С.А. Давимук, Л.І. Федулов. – Київ: Парламентське видавництво, 2015. – 510 с.
64. Бондар-Підгурська О.В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки: монографія / О.В. Бондар-Підгурська. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – 531 с.
65. Артамова Н. Інформаційний моніторинг наукової та інноваційної діяльності медичної галузі України / Н.Артамова // Бібліотечний Вісник Інституту медичної радіології ім. С.П. Григор'єва АМН України. – 2017. – № 2. – С. 10–13.

66. Божко В.П. Влияние инноваций на уровень международной экономической интеграции / В.П. Божко. – Харьков: Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», 2015. – 115 с.
67. Журавлева Л.В. Информационно-образовательное пространство в работе клинической кафедры в контексте реализации непрерывного медицинского образования: метод. реком. / Л.В. Журавлева, Н.А. Лопина. – Харьков: ХНМУ, 2015. – 36 с.
68. Лозовська Л.І. Моделювання систем управління в галузі охорони здоров'я: монографія / Л.І. Лозовська, Г.С. Трофименко. – Дніпропетровськ: Герда, 2015. – 197 с.
69. Погоріляк Р.Ю. Характеристика якості та доступності надання вторинної та третинної медичної допомоги населенню на регіональному рівні / Р.Ю. Погоріляк // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Медицина. – 2015. – Вип. 1 (51). – С. 299–301.
70. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи / В.В. Лазоришинець та ін.; за ред. В.В. Лазоришинця. – Київ, 2014. – 607 с.
71. Карамішев Д.В. Реалізація та оцінка ефективності інноваційних проєктів у системі охорони здоров'я / Д.В. Карамішев, А.С. Немченко // Економіка та держава. – 2016. – № 2. – С. 86–88.
72. Бричко А.М. Впровадження та розвиток інновацій у сфері охорони здоров'я / А.М. Бричко, О.О. Єрмоліна // Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути: матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17–18 серпня. – Дніпро, 2020. – С. 189–191.
73. Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення *Інноваційна економіка*. 2015. С.153-162. Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2016. 144 с.
74. Empowering Finance Teams to Become Leaders of Data-Driven Business URL: <https://hbr.org/> (Дата звернення: 22.05 2023)

75. Modern Healthcare - <https://www.modernhealthcare.com/> (Дата звернення: 11.04 2023)
76. [Health Serv Res Manag Epidemiol.](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5266468/) URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5266468/> (Дата звернення: 12.04.2023).
77. URL: <https://mainbusinesspartner.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu> (Дата звернення: 11.04 2023)

Додаток А

Схема погашення кредиту за методом амортизаційних виплат, грн.

Період місяць	Щомісячна сума платежу	Накопичувна сума платежів	Основна частка кредиту	Платіж з відсотками	Баланс на кінець періоду
1	74 886,15	74 886,15	52 386,15	22 500,00	1 722 381,52
2	74 886,15	149 772,31	53 171,95	21 714,21	1 647 495,36
3	74 886,15	224 658,46	53 969,52	20 916,63	1 572 609,21
4	74 886,15	299 544,61	54 779,07	20 107,09	1 497 723,06
5	74 886,15	374 430,76	55 600,75	19 285,40	1 422 836,91
6	74 886,15	449 316,92	56 434,76	18 451,39	1 347 950,75
7	74 886,15	524 203,07	57 281,29	17 604,87	1 273 064,60
8	74 886,15	599 089,22	58 140,51	16 745,65	1 198 178,45
9	74 886,15	673 975,38	59 012,61	15 873,54	1 123 292,29
10	74 886,15	748 861,53	59 897,80	14 988,35	1 048 406,14
11	74 886,15	823 747,68	60 796,27	14 089,88	973 519,99
12	74 886,15	898 633,84	61 708,21	13 177,94	898 633,84
13	74 886,15	973 519,99	62 633,84	12 252,32	823 747,68
14	74 886,15	1 048 406,14	63 573,34	11 312,81	748 861,53
15	74 886,15	1 123 292,29	64 526,94	10 359,21	673 975,38
16	74 886,15	1 198 178,45	65 494,85	9 391,30	599 089,22
17	74 886,15	1 273 064,60	66 477,27	8 408,88	524 203,07
18	74 886,15	1 347 950,75	67 474,43	7 411,72	449 316,92
19	74 886,15	1 422 836,91	68 486,55	6 399,61	374 430,76
20	74 886,15	1 497 723,06	69 513,84	5 372,31	299 544,61
21	74 886,15	1 572 609,21	70 556,55	4 329,60	224 658,46
22	74 886,15	1 647 495,36	71 614,90	3 271,25	149 772,31
23	74 886,15	1 722 381,52	72 689,12	2 197,03	74 886,15
24	74 886,15	1 797 267,67	73 779,46	1 106,69	0,00

Схема погашення кредиту рівномірними платежами, грн.

Період місяць	Щомісячна сума платежу	Основна частка кредиту	Платіж з відсотками	Накопичувна сума платежів	Баланс на кінець періоду
1	84 631,15	62 500,00	22 131,15	84 631,15	1 696 463,81
2	84 415,98	62 500,00	21 915,98	169 047,13	1 612 047,83
3	83 463,11	62 500,00	20 963,11	252 510,24	1 528 584,72
4	81 864,75	62 500,00	19 364,75	334 374,99	1 446 719,97
5	81 557,38	62 500,00	19 057,38	415 932,37	1 365 162,59
6	80 020,49	62 500,00	17 520,49	495 952,86	1 285 142,10
7	79 659,22	62 500,00	17 159,22	575 612,08	1 205 482,88
8	78 743,15	62 500,00	16 243,15	654 355,23	1 126 739,73
9	76 308,22	62 500,00	13 808,22	730 663,45	1 050 431,51
10	76 832,19	62 500,00	14 332,19	807 495,64	973 599,32
11	75 445,21	62 500,00	12 945,21	882 940,85	898 154,11
12	74 921,23	62 500,00	12 421,23	957 862,08	823 232,88
13	73 595,89	62 500,00	11 095,89	1 031 457,97	749 636,99
14	73 010,27	62 500,00	10 510,27	1 104 468,24	676 626,72
15	72 054,79	62 500,00	9 554,79	1 176 523,03	604 571,93
16	70 821,92	62 500,00	8 321,92	1 247 344,95	533 750,01
17	70 143,84	62 500,00	7 643,84	1 317 488,79	463 606,17
18	68 972,60	62 500,00	6 472,60	1 386 461,39	394 633,57
19	68 232,88	62 500,00	5 732,88	1 454 694,27	326 400,69
20	67 277,40	62 500,00	4 777,40	1 521 971,67	259 123,29
21	65 952,05	62 500,00	3 452,05	1 587 923,72	193 171,24
22	65 366,44	62 500,00	2 866,44	1 653 290,16	127 804,80
23	64 349,32	62 500,00	1 849,32	1 717 639,48	63 455,48
24	63 455,48	62 500,00	955,48	1 781 094,96	0,00

Додаток Б

Основні фінансові показники				
			2021 рік	2022 + коригування
Найменування показника	Код рядка	Факт минулого року	Фінансовий план поточного року	Прогноз на поточний рік
1	2	3	4	5
I. Формування фінансових результатів				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	33 039,0	41 515,0	39 797,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	29 486,0	35 579,0	34 420,0
Валовий прибуток/збиток	1020	3 553,0	5 936,0	5 377,0
Адміністративні витрати	1030	5 411,0	7 831,0	7 831,0
Витрати на збут	1060			0,0
Інші операційні доходи	1070	4 397,0	4 892,0	5 390,0
Інші операційні витрати	1080	3 644,0	4 197,0	4 299,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	1100	-1 105,0	-1 200,0	-1 363,0
EBITDA	1310	67,0	0,0	-163,0
Рентабельність EBITDA	5010	0,2	0,0	-0,4
Дохід від участі в капіталі	1110	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	1120	()	()	()

Інші фінансові доходи	1130	-	-	-
Фінансові витрати	1140	()	()	()
Інші доходи	1150	1 105,0	1 200,0	1 363,0
Інші витрати	1160	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	1170	0,0	0,0	0,0
Витрати з податку на прибуток	1180			
Дохід з податку на прибуток	1181	-	-	-
Прибуток від припиненої діяльності після оподаткування	1190	-	-	-
Збиток від припиненої діяльності після оподаткування	1191	()	()	()
Чистий фінансовий результат	1200	0,0	0,0	0,0
Прибуток	1201	0,0	0,0	0,0
Збиток	1202	-	-	-
II. Розрахунки з бюджетом				
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України (податкові платежі), усього, у тому числі:	2110	0,0	0,0	0,0
податок на прибуток підприємств	2111			
податок на додану вартість, що підлягає сплаті до бюджету за підсумками звітного періоду	2112			
податок на додану вартість, що підлягає відшкодуванню з бюджету за підсумками звітного періоду	2113	()	()	()

VI. Звіт про фінансовий стан				
Необоротні активи, усього, у тому числі:	6000	37 136,0	35 938,0	35 938,0
основні засоби	6001	37 136,0	35 938,0	35 938,0
первісна вартість	6002	70 466,0	70 466,0	70 466,0
знос	6003	33 330,0	34 528,0	34 528,0
Оборотні активи, усього, у тому числі:	6010	5 404,0	5 288,0	5 509,0
гроші та їх еквіваленти	6011	1 223,0		1 375,0
Усього активи	6020	42 540,0	41 226,0	41 447,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6030	1 948,0	0,0	0,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	6040	2 416,0	3 050,0	3 271,0
Усього зобов'язання і забезпечення	6050	4 364,0	3 050,0	3 271,0
У тому числі державні гранти і субсидії	6060	0,0	0,0	0,0
У тому числі фінансові запозичення	6070	0,0	0,0	0,0
Власний капітал	6080	38 176,0	38 176,0	38 176,0
VII. Кредитна політика				
Отримано задучених коштів, усього, у тому числі:	7000	-	-	-
довгострокові зобов'язання	7001	-	-	-
короткострокові зобов'язання	7002	-	-	-
інші фінансові зобов'язання	7003	-	-	-

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015813149

Дата перевірки:
28.08.2023 13:19:44 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
28.08.2023 13:25:39 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Омельченко О.В.Підвищення ефективності діяльності медичного закладу (на прикладі ТОВ..

Кількість сторінок: 94 Кількість слів: 19545 Кількість символів: 154865 Розмір файлу: 255.12 KB ID файлу: 1015464127

17% Схожість

Найбільша схожість: 9.52% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005982536)

5.45% Джерела з Інтернету

171

Сторінка 96

15.4% Джерела з Бібліотеки

546

Сторінка 97

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

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

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»
(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ	
Сімонов П.А.	48
СВІТОВІ ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Пругло В.В.	52
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Solomatina O.	55
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
Іщук В.О.	58
ПОЗИЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЛІНІЧНОГО ІНСТИТУТУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ	
Макарова О.В.	61
ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Костилев О.	64
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN UKRAINIAN CONSTRUCTION MARKET AND ITS CORRELATION WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	
Левченко В.І.	67
ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПОЛІТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Осіян О.	70
ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Леута Н.О.	75
ПРІОРИТЕТНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ФАРМАК»	
Омельченко О.В.	78
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Klymenko L.	82
DETERMINANTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS	
Явдошук А.Є.	85
СОЦІАЛЬНІ, ЕТИЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ/ІВ	
Бондарєв Г.Г.	88
МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ В ПРИВАТНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ	
Дринь Я.О.	91
НОВІ ПІДХОДИ ДО КСВ: СТВОРЕННЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ	

Омельченко О.В.

(ННІБО імені А. Поручника, освітньо-професійна програма
«Бізнес – адміністрування у галузі охорони здоров'я», магістрант)

Науковий керівник: Куліш Г. П.

**к. е. н., проф. кафедри корпоративних фінансів та контролінгу
«КНЕУ імені Вадима Гетьмана»**

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Соціальна відповідальність - це підхід до бізнесу та управління, що передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків своїх дій на людей, суспільство та навколишнє середовище. Це означає, що компанії та урядові установи повинні вести бізнес та управляти країною таким чином, щоб забезпечити належну увагу не лише фінансовим результатам, але й соціальним та екологічним викликам. Основний принцип соціальної відповідальності полягає в тому, що управління бізнесом повинно відповідати етичним принципам та стандартами, основним завданням, визначених стейкхолдерами, сприяти сталому розвитку суспільства та навколишнього середовища. Одним із головних викликів сталого розвитку є забезпечення економічного зростання з врахуванням впливу на природні ресурси та добробут людей. Сталий розвиток передбачає збалансованість розвитку економічної, екологічної та соціальної систем і одночасну їх здатність до саморегуляції та відтворення [1]. Сталість вимагає більш широкого підходу до економічного розвитку, включаючи врахування соціальних та екологічних викликів. Корпоративну соціальну відповідальність часто розуміють як добровільне дотримання певних правил, які лежать поза законами та стандартами. Роблячи це, ви обіцяєте діяти відповідально та морально щодо своїх співробітників, партнерів та акціонерів, а також навколишнього середовища [2]. Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу є важливим елементом сталого розвитку, який вимагає від управління бізнесом відповідальності за економічні, соціальні та екологічні наслідки своїх дій.

На жаль, в Україні в даний час економічна та екологічна ситуація є досить складною. Країна переживає низку проблем, які впливають на економіку. Найбільший вплив має війна з Росією, але такі системні проблеми як корупція, недостатня розвиненість інфраструктури, складна податкова та митна система, низький рівень інвестицій та світова пандемія COVID-19, яка також мала серйозний вплив на економіку України та зумовила складну ситуацію з охороною здоров'я та масовими заходами для зменшення поширення захворювання. Війна в Україні суттєво погіршила екологічну ситуацію в цій області та сусідніх регіонах. Відсутність контролю за рухом вантажів та транспорту, відкриті пошкоджені нафтопроводи та газопроводи, електромережі, окупація 18% територій України, а також вибухи на військових складах призвели до серйозного забруднення ґрунтів, водних ресурсів та повітря. Також внаслідок війни стали поширюватися забруднення у зоні бойових дій через використання артилерії та вогнеметів, які залишають отруйні речовини та забруднюють природне середовище. Всі ці фактори зумовлюють негативний вплив на економіку України, такий як спад виробництва, зниження доходів населення, збільшення безробіття та зменшення інвестицій. Однак, уряд України вживає заходів для покращення економічної ситуації, таких як залучення іноземних інвестицій.

Залучення інвесторів в Україну через високу соціальну відповідальність може бути досягнуто шляхом введення різноманітних заходів та політик, які сприятимуть покращенню соціальної сфери та забезпеченню високих стандартів етики та екології. Одним з таких заходів може бути створення спеціальної програми, яка б сприяла розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні. Ця програма могла б включати в себе фінансову підтримку, допомогу в інтеграції соціальних проектів в бізнес-моделі компаній, а також навчання та консультування з питань соціальної відповідальності. Також можна розглядати можливість встановлення загальноприйнятих світових стандартів соціальної відповідальності для компаній, що працюють в Україні. Це може забезпечити високий рівень відповідальності компаній перед споживачами та громадськістю в

цілому. Більшість вітчизняних компаній прагнуть використовувати міжнародні стандарти та сертифікацію.

Тому важливо забезпечити прозорість та відкритість управління компаніями, що працюють в Україні. Це може бути досягнуто через забезпечення високого рівня корпоративної соціальної відповідальності, відкритість фінансової звітності та надання регулярних звітів про вплив діяльності компаній на довкілля та соціальну сферу[3].

В цілому, залучення інвесторів в Україну за рахунок високої соціальної відповідальності може бути досягнуто через комплексний підхід, що включає в себе створення сприятливих умов для розвитку соціально-відповідального бізнесу, створення навчальних програм, сприяння дослідженням та ініціативам у галузі екології та соціальної відповідальності, забезпечення високих стандартів етики та екології, прозорості та відкритості управління компаніями, підвищення екологічної свідомості та культури в країні, та активної співпраці з громадськістю та стейкхолдерами [4] .

Якщо ж розглянути необхідність високої соціальної відповідальності на прикладі медичного бізнесу, то на сьогодні це є важливим фактором, який враховується при конкуренції між медичними центрами в Україні. Медичні заклади, які проявляють більшу соціальну відповідальність, можуть здобути популярність серед клієнтів, отримуючи конкурентну перевагу[5]. Враховуючи визначені в нашій країні проблеми, основними напрямками розвитку соціальної відповідальності медичних центрів можуть бути наступними:

1. Надання доступних цін на медичні послуги для широкого загалу населення.
2. Проведення благодійних акцій та допомога військовим та їх сім'ям, малозабезпеченим верствам населення.
3. Здійснення ініціатив щодо підвищення рівня свідомості населення щодо проблем здоров'я та профілактики захворювань.

4. Впровадження сучасних методів та технологій лікування та діагностики.

5. Забезпечення найвищого рівня якості надання медичних послуг та безпеки пацієнтів.

6. Практика «зеленого офісу».

Медичні центри, які активно працюють над соціальною відповідальністю та притримуються зазначених напрямків, можуть здобути довіру та підтримку населення. Це може сприяти збільшенню клієнтської бази та конкурентній перевазі на ринку медичних послуг в Україні.

В умовах війни та збройного конфлікту складно зберегти економічну стабільність, забезпечити сталий розвиток та залучити іноземні інвестиції. Для бізнесу цей стан можна назвати вкрай ризиковим. Наразі багато українців знаходяться за кордоном, доповнюють іміджеву картину нашої держави та поглинають позитивний екологічний та соціальний досвід. Це в подальшому принесе неабияку користь у розвитку та ведення прозорого бізнесу в Україні та заохоченням до співпраці інвесторів з інших країн. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ чи CSR - Corporate Social Responsibility) набуває все більшого значення в практиці бізнесу. Зрештою, подання хорошого прикладу як організації що діє в екологічно чистий спосіб покращує її репутацію – серед клієнтів, партнерів, широкої громадськості чи власних працівників. Одне можна сказати напевно: компанії та країни, які демонструють свою діяльність не лише з економічної точки зору, а й з соціальної та екологічної точки зору, отримують значно більшу підтримку в усіх сферах [6].

Список літератури:

1. Соціальна відповідальність у системі сталого розвитку. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>
2. Корпоративна соціальна відповідальність. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.dqsglobal.com/gb-en/blog/corporate-social-responsibility-evidenced-by-a-certificate#corporate-social-responsibility-nachweis-mit-zertifikat-chapter01>

3. "Corporate Social Responsibility as a Determinant of Foreign Direct Investment" - дослідження взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та притягненням іноземних інвестицій. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042444X20300529>
4. Як корпоративна соціальна відповідальність впливає на ефективність інвестицій. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042444X1730035X>
5. Корпоративна соціальна відповідальність. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.routledge.com/Corporate-Social-Responsibility-The-Role-of-Business-in-Sustainable-Development/Williams/p/book/9780415824972#>
6. Соціальна відповідальність в медичній галузі України. URL: <https://www.dqsglobal.com/gb-en/blog/corporate-social-responsibility-evidenced-by-a-certificate>

Klymenko L.

Educational and Scientific Institute of Business Education named after Anatolii Poruchnyk, Master's student

DETERMINANTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

Social responsibility means that businesses, in addition to maximizing shareholder value, must act in a manner benefiting society, not just the bottom line. Social responsibility has become increasingly important to investors and consumers who seek investments that not only are profitable but also contribute to the welfare of society and the environment. While critics have traditionally argued that the basic nature of business does not consider society as a stakeholder, younger generations are embracing social responsibility and driving change.

- Social responsibility means that besides maximizing shareholder value, businesses should operate in a way that benefits society.
- Socially responsible companies should adopt policies that promote the well-being of society and the environment while lessening negative impacts on them.
- Companies can act responsibly in many ways, such as by promoting volunteering, making changes that benefit the environment, engaging in ethical labor practices, and engaging in charitable giving.
- Consumers are more actively looking to buy goods and services from socially responsible companies, hence impacting their profitability.