

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 8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему Формування стратегії розвитку медичного закладу (на прикладі

ТОВ «Хеппі Нейшен»)

(повна назва)

Здобувача Філоненко Віта Миколаївна

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник, к.е.н., доцент

_____О.В. Востряков

(підпис)

Робота допущена до захисту перед

Екзаменаційною комісією з атестації

здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

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

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

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Філоненко Віта Миколаївна**
прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **Формування стратегії розвитку медичного закладу (на прикладі
ТОВ «Хеппі Нейшен»)**

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

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Хеппі Нейшен»**

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

Розділ 1 Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку
компанії

(назва, термін подання – до 23.01.23)

Розділ 2 Економічна діагностика та оцінка діючого напрямку діяльності
ТОВ «Хеппі нейшн»

(назва, термін подання - до 27.02.23)

Розділ 3 Пропозиція щодо стратегії розвитку ТОВ «Хеппі нейшн»

(назва, термін подання – до 27.03.23)

**Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до 01.05.23)**

Об'єкт дослідження:	<u>процеси формування стратегії розвитку організації бізнесу</u>
Предмет дослідження:	<u>сукупність теоретико-прикладних аспектів формування</u>
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	<u>розробка пропозицій стратегій розвитку медичного закладу на підставі проведення його економічної діагностики дослідження теоретико-методичних</u>
	<u>в контексті теми роботи</u>

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
 У розділі 1 дослідити поняття та значення стратегії розвитку компанії;
дослідити зміст та основні етапи розробки ефективної стратегії розвитку компанії;
розкрити основні особливості розробки стратегій розвитку медичних закладів;
 У розділі 2 навести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хеппі Нейшн»;
провести аналіз фінансового стану ТОВ «Хеппі Нейшн»;
провести конкурентний аналіз та SWOT-аналіз компанії;
 У розділі 3 оцінити ефективність реалізації поточної стратегії розвитку компанії;
сформулювати стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн»;
розробити заходи щодо імплементації розвитку компанії.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(прізвище, ініціали)

" " _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(прізвище, ініціали)

" " _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 104 сторінки, 16 таблиць, 17 рисунків, Список літератури з 58 найменувань, 10 додатків.

Формування стратегії розвитку медичного закладу (на прикладі ТОВ «Хеппі Нейшен»)

Об'єктом дослідження виступають процеси формування стратегії розвитку організації бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико прикладних аспектів формування стратегій медичного закладу.

Мета дослідження полягає у розробці пропозицій стратегій розвитку медичного закладу на підставі проведення його економічної діагностики дослідження теоретико-методичних аспектів в контексті теми роботи.

Завданнями роботи є

- дослідити поняття та значення стратегії розвитку компанії;
- дослідити зміст та основні етапи розробки ефективної стратегії розвитку компанії;
- розкрити основні особливості розробки стратегій розвитку медичних закладів;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хеппі Нейшн»;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «Хеппі Нейшн»;
- провести конкурентний аналіз та SWOT-аналіз компанії;
- оцінити ефективність реалізації поточної стратегії розвитку компанії;
- сформулювати стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн»;
- розробити заходи щодо імплементації розвитку компанії.

Робоча гіпотеза: розробка та впровадження ефективної стратегії розвитку може значно покращити економічну ефективність діяльності та якість послуг ТОВ "Хеппі Нейшн", а також забезпечити його конкурентні переваги на ринку медичних послуг.

Інформаційна база дослідження: дані фінансової звітності ТОВ „Хеппі Нешн”, різноманітні навчальні посібники, підручники, монографії економістів, періодичні видання.

За результатами дослідження сформульовані висновки, у яких було обґрунтовано стратегію розвитку компанії, що включає цільову модель розвитку, стратегічні пріоритети, а також заходи щодо її реалізації. Також було розроблено механізм оцінки ефективності впровадження стратегії.

Одержані результати можуть бути використані в управлінській практиці ТОВ "Хеппі Нейшн" для покращення його діяльності та конкурентоспроможності. Також вони можуть бути корисні для інших медичних установ, які прагнуть оптимізувати свої стратегії розвитку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти ім. Анатолія Поручника
спеціальність «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування
(у галузі охорони здоров'я)»
Філоненко Віти Миколаївни,
виконану на тему: Формування стратегії розвитку медичного закладу
(на прикладі ТОВ «Хеппі Нейшен»)

Ринок медичних послуг України останнім часом перебуває на етапі активного розвитку та трансформації. Причинами цього є реалізації державної програми медичної реформи та активний перерозподіл ринку між приватними та державними медичними установами, завдяки зростанню привабливості ринку для приватного капіталу. За таких вимог перед власниками та топ-менеджментом постає проблема визначення ключових пріоритетів розвитку їх медичних закладів, розв'язання якої вимагає застосування інструментарію стратегічного управління та розробки стратегії їх функціонування. Зважаючи на це, обрана студенткою тема дослідження є актуальною для вирішення прикладних завдань компанії ТОВ Хеппі Нейшен

В теоретичній частині роботи Філоненко В. М. дослідила сутність поняття «стратегія» та методичні підходи, щодо застосування планового підходу при формуванні стратегії компанії. Окрема увага приділена особливостям сучасних підходів щодо формування стратегії комерційних медичних закладів. Студенткою продемонстрована здатність до здійснення узагальнень різних авторських підходів.

В аналітичній частині роботи студенткою проведено аналіз ринку медичних послуг України, надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хеппі Нейшн» та здійснено оцінку діючого напрямку розвитку компанії. Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, коректне застосування обраних методів, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми.

В конструктивній частині диплому Філоненко В.М. запропонувала альтернативні варіанти стратегії розвитку компанії, провела оцінку їх привабливості та розробила заходи щодо реалізації обраного. Запропоновані заходи є в цілому логічними та дозволять компанії покращити свою конкурентну позицію в довгостроковій перспективі.

Серед недоліків роботи, можна виділити недостатню увагу до особливостей стратегії розвитку комерційних медичних установ в різних країнах. Проте, наведені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

Філоненко В.М. під час написання дипломної роботи працювала самостійно, з чітким дотримання встановленого регламенту, намагаючись максимально усувати недоліки, виявивши себе зрілою і здібною фахівчиною.

Робота повністю відповідає встановленим вимогам та рекомендована **до захисту в екзаменаційній комісії.**

Науковий керівник

доцент, к.е.н. Востряков О.В.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу студентки
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти КНЕУ
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Філоненко Віти Миколаївни на тему:
Формування стратегії розвитку медичного закладу
(на прикладі ТОВ «Хеппі Нейшен»)

Рецензент: директор ТОВ «Хеппі Нейшен» Штиль Юрій

Кваліфікаційна магістерська робота, яку подано на рецензію, виконана у повному обсязі у встановлений термін.

Тема широко розкрита, особливо детально розглянуто формування стратегії розвитку діючого медичного закладу, що в подальшому відіграло значну роль при впровадженні результатів в практичну діяльність. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що протягом останніх років, особливо в контексті реформування національної системи охорони здоров'я, відбуваються зміни на ринку медичних послуг.

Зміст кваліфікаційної магістерської роботи зі всіх розглянутих питань відповідає темі магістерської роботи.

Авторкою загалом добре продумана структура кваліфікаційної магістерської роботи, їй вдалося достатньою мірою охопити ті питання, які є важливими для розкриття теми (в кваліфікаційній магістерській роботі чотири розділи, в кожному з яких виділено підрозділи).

Ступінь розкриття теми загалом є повним.

Авторка при написанні магістерської роботи використовувала як нормативно-правові акти, так і наукові публікації вітчизняних та закордонних видань. При дослідженні застосовані сучасні методи обробки інформації. Також досить глибоко і деталізовано подається аналіз формування стратегії розвитку ТОВ «Хеппі Нейшен». У роботі були виділені ряд факторів, які найбільше впливають на діяльність обраного підприємства та підприємств галузі.

Також, на основі аналізу було сформульовано три альтернативні стратегії розвитку ТОВ «Хеппі Нейши». Порівняння альтернативних проєктів здійснювалася на основі оцінки витрат на їх реалізацію й подальшого порівняння витрат на реалізацію найбільш вигідної альтернативи із зисками, одержаними у результаті зменшення плинності персоналу.

Результати дослідження сприяють удосконаленню та подальшому розвитку ТОВ «Хеппі Нейшен».

Повноту сформульованих авторкою висновків слід визнати задовільною – окремі висновки є змістовними та такими, що повністю розкривають тематику.

Висновок. Проєкт представляє собою актуальне дослідження, результати якого можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства, а деякі результати дослідження реалізовані для подальшого розвитку ТОВ «Хеппі Нейшен». Магістерська кваліфікаційна робота виконана на достатньому науково-методичному рівні, має як теоретичне, так і практичне значення. Достатній рівень підготовки її авторки свідчить про володіння темою дослідження, розуміння проблематики розглянутої у підготовленій кваліфікаційній магістерській роботі. Кваліфікаційна магістерська робота може бути допущеною до захисту.

Рецензент: директор ТОВ «Хеппі Нейшен»


(підпис)
«20» травня 2023р.

Штиль Ю.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Поняття та значення стратегії розвитку компанії	6
1.2. Плановий підхід, як методична основа формування стратегії.....	14
1.3. Сучасні підходи розробки стратегій розвитку комерційних медичних закладів	26
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЮЧОГО НАПРЯМКУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХЕППІ НЕЙШН».....	34
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хеппі Нейшн»	34
2.2. Аналіз ринку медичних послуг України.....	45
2.3. Оцінка діючого напрямку діяльності компанії	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЯ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ХЕППІ НЕЙШН»	64
3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн»	64
3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку компанії	71
3.3. Розробка заходів щодо імплементації стратегії розвитку компанії та принципів корпоративної відповідальності	79
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	945
ДОДАТКИ.....	1001

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні система охорони здоров'я переживає значні організаційні, правові та матеріальні зміни. Створено правову базу для реформування системи охорони здоров'я, децентралізовано державну систему охорони здоров'я та управління охороною здоров'я, запроваджено систему обов'язкового медичного страхування, відбувається реструктуризація галузі та розвиток приватного сектору охорони здоров'я.

Основними методами конкурентної боротьби є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо.

Тому основним завданням поточного періоду є забезпечення сталого розвитку організації.

Тільки тоді, коли організації є самодостатніми, економічна система може створити фактори для позитивних кількісних та якісних змін у майбутніх періодах, тобто в періодах розвитку та переходу до кращого фінансового стану з більшим потенціалом.

Маркетингові дослідження на ринку медичних послуг показали, що медичні послуги мають унікальні особливості та характеристики і потребують спеціалізованого підходу до їх просування. Для того, щоб розробити стратегію позиціонування медичних клінік, важливо виявити ці характеристики і зрозуміти, як вони впливають на вибір споживачами медичних послуг і клінік.

З початком економічних реформ в Україні світові наукові здобутки в галузі стратегії розвитку компанії стали предметом дослідження, удосконалення і адаптації в працях провідних вітчизняних вчених: О.Бакунова, А.Барзиловича, А.Бондарчука, О.Гарнаги, В.Гончарова, Є. Крикавського. Н.Куденка, В.Лехана, Н.Подольчака, С. Покропивного, К.Семенчука, А.Наливайка, О.Тищенко та ін.

Метою є розробка пропозицій щодо стратегій розвитку на підставі його проведення діагностики та дослідження медичного закладу на підставі проведення його економічної діагностики дослідження теоретико-методичних аспектів в контексті теми роботи.

Об'єктом є процеси формування стратегії розвитку організації бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-прикладних аспектів формування стратегій медичного закладу.

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити поняття та значення стратегії розвитку компанії;
- дослідити зміст та основні етапи розробки ефективної стратегії розвитку компанії;
- розкрити основні особливості розробки стратегій розвитку медичних закладів;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хеппі Нейшн»;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «Хеппі Нейшн»;
- провести конкурентний аналіз та SWOT-аналіз компанії;
- оцінити ефективність реалізації поточної стратегії розвитку компанії;
- сформулювати стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн»;
- розробити заходи щодо імплементації розвитку компанії.

Інформаційною основою дослідження є дані фінансової звітності ТОВ „Хеппі Нейшн”, різноманітні навчальні посібники, підручники, монографії економістів, періодичні видання.

Методологія та методи дослідження. Для досягнення мети і виконання завдань дослідження автором були застосовані наступні наукові методи: індукції, синтезу, дедукції, узагальнення, порівняльний, історичний, прогнозування, логічний, системного аналізу, статистичний, структурний та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували фактичні дані діяльності ТОВ «Хеппі Нейшн» за останні три роки (2020-2022) та дані, отримані в

результаті проведеного соціологічного дослідження (анкетування) з наступним аналізом стану стратегії розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн», монографії, підручники, навчальні посібники, статті вітчизняних і зарубіжних вчених по тематиці стратегій розвитку компаній.

Відповідно до завдань роботи побудована її **структура**, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

1.1. Поняття та значення стратегії розвитку компанії

Стратегія - це конкретний управлінський план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей. Вона визначає, як організація буде функціонувати і розвиватися, які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи і дії вона буде здійснювати для досягнення бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічний менеджмент" дається таке визначення стратегії: "По суті, стратегія - це перелік правил прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності.

Стратегія - це спосіб досягнення підприємством цілей, які воно ставить перед собою, керуючись власними міркуваннями в процесі довгострокового розвитку та політиці" [17, с. 29].

Для того, щоб сформулювати стратегію, кожна компанія повинна розуміти такі основні елементи своєї діяльності: місія, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки, на яких працює компанія, продукція (послуги), ресурси, структура, виробничі плани та організаційна культура.

Підсумовуючи загальне значення стратегії, слід зазначити, що її загальноприйнятого та узгодженого визначення не існує. Тут, на нашу думку, дуже доречними є слова Г. Мінцберга: "Кожне визначення додає важливий елемент до розуміння стратегії і змушує нас ставити фундаментальні питання про організацію та її розвиток в цілому".

Розвиток підприємства - це послідовність переходів від одного стану до якісно іншого на основі незворотних, цілеспрямованих і закономірних змін в економічній системі, вдосконалення організації техніки, технології та робочої сили, а також впровадження інновацій в управлінні [3, с. 25].

Таким чином, розвиток - це не просто зміна, а прогресивна зміна, яка покращує бізнес-процеси підприємства. Розвиток характеризується такими параметрами, як виробництво нових продуктів і відкриття нових ринків,

використання нової техніки, обладнання та новітніх технологій, нові форми організації та оплати праці, застосування методів управління виробництвом, поліпшення існуючих і встановлення нових партнерських відносин.

Розвиток підприємства є об'єктивним процесом. Джерелом розвитку є конфлікт між обмеженими економічними ресурсами і постійно зростаючими потребами людства.

Існує два типи розвитку: еволюційний розвиток, при якому якісні зміни відбуваються поступово і поступово, і революційний розвиток, при якому відбувається стрибок від одного стану економічної системи до якісно нового стану. Революційне функціонування підприємств відбувається в процесі їх реструктуризації.

На підприємствах можуть відбуватися і регресивні зміни (в літературі це явище часто називають регресивним розвитком підприємств, але правильніше називати його "контррозвитком"). Регресивна зміна - це зміна, яка призводить до переходу якісного стану економічної системи на нижчий рівень. Причини цього розглядаються нижче. Тут слід зазначити, що підприємства можуть розвиватися і за іншими сценаріями.

Економічна наука склала такі сценарії і на їх основі сформулювала три концепції (теорії) розвитку підприємств: теорія спрямованого розвитку підприємств, теорія циклічного розвитку і теорія життєвого циклу підприємств [3, с. 39].

Перша з цих теорій, теорія спрямованого розвитку, передбачає, що траєкторія розвитку підприємства є індивідуальною і залежить від його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та своєчасно і раціонально вирішувати внутрішні протиріччя. У процесі такого розвитку підприємство переходить з одного стану в інший, намагаючись досягти необхідного балансу для свого довгострокового виживання як суб'єкта господарювання.

Суть циклічної теорії розвитку полягає в тому, що подібно до того, як світова економіка розвивається хвилями підйомів і спадів, так і підприємства,

основні одиниці економіки, розвиваються циклічно через коливання їх продуктивності - спади і підйоми.

Теорія життєвого циклу підприємства ґрунтується на законі зростаючої віддачі від економічних ресурсів і враховує характер розвитку ринку. По суті, життєвий цикл підприємства має ту ж форму, що і життєвий цикл товару, а динаміка розвитку підприємства аналізується і оцінюється за критеріями витрат і досягнутих результатів з моменту його створення до етапу ліквідації.

Стратегії розвитку компаній часто базуються на довгостроковій перспективі і потребують інвестиційного капіталу на належному рівні. При формулюванні стратегій розвитку слід враховувати ризики при формулюванні стратегій розвитку.

Основні фактори, які можуть мати негативний вплив на ринок, погіршення показників діяльності втрата контролю над ризиками, потенційні втрати через низьку якість активів, надмірні інвестиції, невідповідності в структурі виробництва тощо.

Системи, які можуть впоратися з потенційним масштабом діяльності.

Виникають ситуації, коли проекти відхиляються, навіть якщо ризик низький. Стратегії розвитку є довгостроковими і їх потрібно планувати заздалегідь.

Здатність компанії вживати відповідних заходів адаптації до мінливих ринкових умов, виявлення можливостей для розвитку компанії базується на комплексній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища. Запорукою успішної стратегії корпоративного розвитку є забезпечення інноваційного спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутку та рентабельності), що сприяє зміцненню конкурентоспроможності продукції компанії в цілому.

Функції цілепокладання та планування в управлінні визначають цілі та шляхи їх досягнення. Однак цілі не можна ототожнювати з плануванням і прогнозуванням (рис. 1.1). Прогнозування, як уже зазначалося, визначає напрямок розвитку; мета - найбільш прийнятний стан системи в цьому

напрямку; планування - спосіб досягнення мети, етапи та окремі "кроки" на шляху до мети. Ціль має бути комплексною якісною оцінкою майбутнього стану системи, що розвивається, і повинна давати повне і всебічне уявлення про майбутній стан системи.

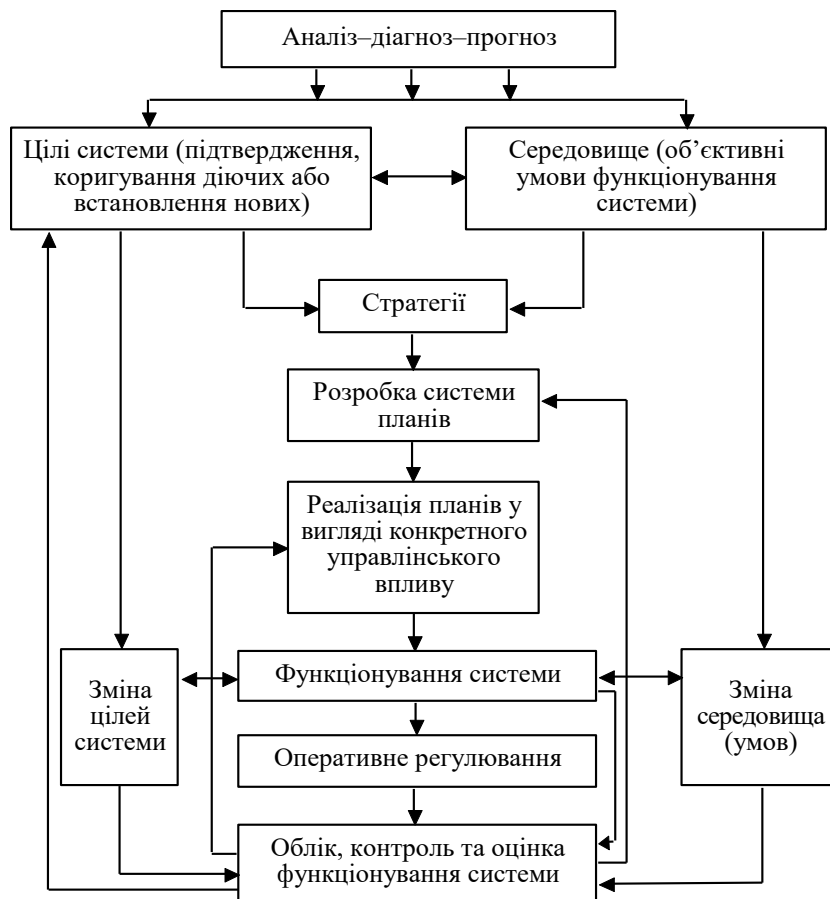


Рис. 1.1 - Схема циклу управління підприємством [22, с. 56]

Постановка цілей [45, с.72]:

- є початком управлінських впливів і дій і становить основний зміст плану;
- є основою для встановлення критеріїв, стандартів і норм, що використовуються для оцінки діяльності організації в цілому, окремих підсистем, робочих місць і виконавців;
- один з основних структурних блоків для виявлення проблем (цілі порівнюються з параметрами досягнення системи, в якій поставлені цілі, а розриви є "проблемними" областями, що потребують вирішення);
- загальна попередня версія рішення, що визначає ресурси та "зони

вирішення", а також їхній зміст в узагальненому вигляді;

- усвідомлення цілей є центральним елементом організаційної та практичної діяльності, оскільки воно об'єднує і мотивує персонал на досягнення результатів.

У ринковій економіці в умовах динамічно невизначеного та нестабільного середовища питання забезпечення успішного функціонування підприємств та безперервності їх розвитку має велике значення. Для того, щоб підприємство успішно функціонувало в таких умовах, його система управління повинна бути оснащена меншою кількістю різних реакцій, ніж кількість можливих негативних змін у навколишньому середовищі.

Підприємство, що працює на певному ринку (середовищі), пропонує та надає широкий спектр послуг, несучи при цьому певні витрати. Ці витрати залежать від потенціалу компанії, організації управління, фінансування, юридичної діяльності, зовнішнього середовища та факторів, що її безпосередньо оточують. Важливу роль у зменшенні витрат відіграє розробка стратегічного плану розвитку підприємства.

Стратегія повинна бути гнучкою і реагувати на зміни всередині і зовні підприємства. При формулюванні стратегії підприємства необхідно визначити цілі або місію, які є причиною діяльності підприємства, а також провести внутрішній і зовнішній аналіз для визначення ймовірності досягнення цих цілей. Якщо такі дані доступні, особливу увагу слід звернути на поєднання внутрішнього та зовнішнього середовища. За допомогою експертів слід розробити альтернативні стратегії та обрати найбільш прийнятну для компанії стратегію, враховуючи внутрішні можливості компанії та її ринкову позицію [30, с. 42].

Перш ніж визначати стратегію в управлінні бізнесом, давайте визначимо загальне поняття стратегії. Термін "стратегія" має різні значення, наприклад, стратегія в бізнесі, стратегія у футбольних матчах і стратегія у військових операціях. Стратегію можна визначити як комплекс заходів, що наближає компанію до досягнення її довгострокових цілей. Альтернативно, визначення

стратегії можна розглядати в рамках "п'яти П", запропонованих Генрі Мінцбергом з Університету Макгілла в Монреалі в 1987 році. Мінцберг вважає, що термін "стратегія" має нечітке визначення. На його думку, стратегія включає в себе:

- планування. Розуміється як заздалегідь спланована дія, хід якої контролюється від початку до кінця [7, с. 90];

- прийняття як тактичний хід. Мається на увазі короткострокова стратегія, що характеризується дуже обмеженими цілями, які можуть бути змінені в разі необхідності. Мінцберг визначає маневр або тактичний хід як "маневр з метою перехитрити суперника або конкурента" і зазначає, що деякі компанії використовують цю стратегію як загрозу, наприклад, компанія може оголосити про зниження ціни на продукт з метою дестабілізації, але насправді не знижує ціну;

- моделювання поведінки. Стратегії моделювання поведінки - це стратегії, які створюють зміни шляхом прийняття певної моделі поведінки, що призводить до послідовної поведінки. Така поведінка часто є несвідомою та спонтанною;

- позиціонування відносно інших. Стратегії позиціонування доречні, коли вас турбує позиція вашої компанії відносно її конкурентів або позиція на ринку (наприклад, щодо клієнтів);

- перспективні. Стратегія, спрямована на перспективу, - це курс дій, спрямований на зміну культури (переконань, сприйняття та системи світогляду) певної групи (як правило, власних членів компанії).

Стратегічне управління - це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, концентрує виробничу діяльність на вимогах споживачів, реагує на виклики з боку зовнішнього середовища та здійснює гнучке реагування і своєчасні зміни, які дозволяють досягти конкурентних переваг всередині підприємства і в сукупності забезпечують довгострокове виживання підприємства при досягненні поставлених цілей. Це визнається в [45, с. 91].

Рішення про стратегію управління підприємством залежить головним чином від конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство. Зокрема, це пов'язано з тим, як керівництво підприємства сприймає різні ринкові можливості, які потенційні сили підприємство має намір використовувати, які традиції у сфері прийняття стратегічних рішень існують на підприємстві тощо. Насправді, було б справедливо сказати, що існує стільки компаній, скільки існує стратегій управління. Однак це не означає, що неможливо певною мірою типізувати управлінські стратегії. Аналіз практики вибору стратегій показує, що існує загальний підхід до формулювання бізнес-стратегії та загальні рамки, в які вписується бізнес-стратегія [1, с. 127].

Практика господарювання показує, що успішні стратегії не можуть бути скопійовані і не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Тому ефективне управління вимагає від менеджерів вміння стратегічно мислити, формулювати та реалізовувати стратегії. Схема можливого підходу до формулювання стратегії показана на рисунку 1.2.

Стратегічне управління також називають стратегічним ринковим управлінням. Включення слова "ринок" у термін "стратегічний менеджмент" означає, що формулювання стратегії повинно базуватися на ринку або зовнішньому середовищі, а не на внутрішній орієнтації компанії.

Тобто підприємство повинно мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий або ринковий підхід до управління. При цьому процес стратегічного управління має бути випереджальним, а не реактивним. Тому менеджерам треба намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі і змінювати їх в інтересах підприємства, а не просто реагувати на них.

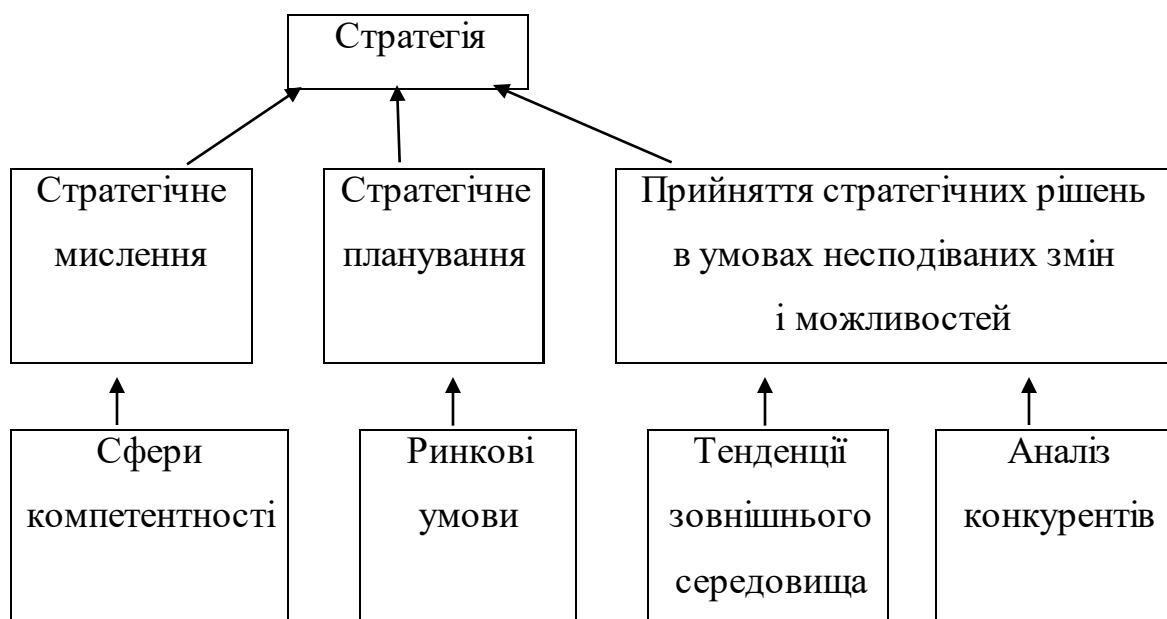


Рис. 1.2 - Схема підходу до побудови стратегії [36, с. 56]

Слід зазначити, що можливості стратегічного управління не безмежні, і цей тип управління, як і всі інші, не універсальний для будь-яких ситуацій і завдань.

Під час дослідження інформації в періодичних виданнях було виявлено, що стратегії розвитку підприємств можна поділити на дві категорії: активні та пасивні стратегії.

Активні стратегії – це [48, с. 126]:

- швидка реакція підприємства на зміну ринкової кон'юнктури, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість у всіх процесах, що здійснюються на підприємстві;
- інтенсивне використання робочої сили, енергії, сировини та всіх видів обладнання;
- постійні дослідження та впровадження інноваційних технологій у виробничу, збутову та адміністративну діяльність.

Пасивні стратегії розвитку пов'язані з меншим ризиком і можуть бути менш витратними, оскільки передбачають моніторинг конкурентів і перегляд діяльності в разі потреби.

В рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити кілька типів: активна атака, ринкова ніша, пасивна атака та оборона.

Основними принципами активних і пасивних стратегій розвитку підприємств мають бути орієнтація на довгострокові цілі підприємства, багатоваріантність потенційних напрямів розвитку, зумовлена динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, безперервність розробки стратегії, комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими сферами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Агресивна наступальна стратегія розвитку передбачає максимальне впровадження стратегічних змін у розвиток підприємства. Її суть полягає в тому, що підприємство швидко розробляє нові види продукції та нові технологічні процеси і впроваджує їх у виробництво. Ця стратегія використовує різні інструменти для утримання позитивної позиції зростання. Агресивна наступальна стратегія спрямована на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів, включаючи сировину, обладнання, робочу силу та фінанси. Ця стратегія характеризується високим ризиком і значними інвестиційними потребами.

1.2. Плановий підхід, як методична основа формування стратегії

Стратегічне управління - це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, концентрує виробничу діяльність на вимогах споживачів, реагує на виклики з боку зовнішнього середовища та здійснює гнучке реагування і своєчасні зміни, які дозволяють досягти конкурентних переваг всередині підприємства і в сукупності забезпечують довгострокове виживання підприємства при досягненні поставлених цілей. Це визнається в [45, с. 91].

Рішення про стратегію управління підприємством залежить головним чином від конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство. Зокрема, це пов'язано з тим, як керівництво підприємства сприймає різні ринкові

можливості, які потенційні сили підприємство має намір використовувати, які традиції у сфері прийняття стратегічних рішень існують на підприємстві тощо. Насправді, було б справедливо сказати, що існує стільки компаній, скільки існує стратегій управління. Однак це не означає, що неможливо певною мірою типізувати управлінські стратегії. Аналіз практики вибору стратегій показує, що існує загальний підхід до формулювання бізнес-стратегії та загальні рамки, в які вписується бізнес-стратегія [1, с. 127].

Практика господарювання показує, що успішні стратегії не можуть бути скопійовані і не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Тому ефективне управління вимагає від менеджерів вміння стратегічно мислити, формулювати та реалізовувати стратегії. Схема можливого підходу до формулювання стратегії показана на рисунку 1.2.

Стратегічне управління також називають стратегічним ринковим управлінням. Включення слова "ринок" у термін "стратегічний менеджмент" означає, що формулювання стратегії повинно базуватися на ринку або зовнішньому середовищі, а не на внутрішній орієнтації компанії.

Стратеги не повинні підкорятися середовищу, сприймати його як даність. Вони зобов'язані випереджати можливі зміни, впливати на внутрішні та зовнішні зміни підприємства. Так, за допомогою творчих, активних стратегій можна впливати на державну політику, потреби покупців і технологічний процес.

Стратегія є процесом, вона містить три чітко позначені стадії [48, с. 54]:

1. Стратегічний аналіз
2. Стратегічний вибір
3. Реалізація стратегії і менеджмент.

По-перше, необхідно проаналізувати всі наявні ресурси та розподілити ці ресурси відповідно до цілей підприємства, щоб досягти цих цілей. Головна мета (місія) підприємства - це сенс його існування. Це мета, від якої залежать всі інші цілі. Цілі є відправною точкою планування і стають інструментом стратегічного управління, коли вони визначені, сформульовані, відомі і

прийняті працівниками. Точне формулювання цілей визначає долю компанії, її успіх або невдачу, і тому до їх формулювання висуваються певні умови.

Такі поняття, як капітал бренду, життєвий цикл продукту, глобальний бренд-менеджмент, управління товарними категоріями та аналіз потреб клієнтів - все це інструменти, які можуть допомогти підвищити якість прийняття стратегічних рішень.

Після того, як компанія визначила свої цілі стратегічного рівня, операційні цілі формуються таким чином, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей, але стратегічні та операційні цілі повинні бути скоординовані та узгоджені між собою.

Після завершення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища на основі результатів попереднього етапу визначаються основні критерії діяльності компанії. У стратегічному плануванні визначення цілей може передувати аналізу середовища.

Однією з моделей, яка зазвичай використовується для пояснення того, хто впливає на формування цілей, є модель Менделоу. Згідно з цією моделлю, всі зацікавлені сторони (особи або сторони, які можуть впливати на діяльність і політику підприємства або які самі можуть зазнавати впливу від цієї діяльності) можуть бути класифіковані за двома змінними їх інтереси та їх влада [52, с. 79]:

- влада стейкхолдера визначає його здатність впливати на бізнес;
- інтерес стейкхолдера визначається його бажанням впливати на бізнес.

Іншими словами, найважливішою метою підприємства є мета виживання; інші цілі залежать від типу підприємства та характеру зовнішнього середовища. Економічні цілі можуть бути виражені у вигляді фінансових показників.

Стратегія, або формулювання стратегії, має вирішальне значення для функціонування підприємства. Вона необхідна для того, щоб зусилля підприємства, спрямовані на досягнення його цілей, не були марними в

непередбачуваному зовнішньому середовищі. Корпоративна стратегія забезпечує наступне [33, с. 87]

- прискорити оцінку стратегічних варіантів;
- підходити до речей з довгострокової перспективи. Короткострокова орієнтація має багато переваг, але часто призводить до стратегічних помилок;
- обґрунтувати розподіл ресурсів;
- створити системи стратегічного управління. Зосередьтеся на стратегічних активах і навичках; встановлюйте цілі та розробляйте програми на основі стратегічного напрямку;
- забезпечити функціонування горизонтальних і вертикальних систем комунікації та координації. Використовувати ринкові стратегії для координації зусиль і діяльності бізнесу та його підрозділів у разі виникнення проблем;
- забезпечити здатність бізнесу адаптуватися до змін. Однак, оскільки більшість підприємств працюють у мінливому середовищі, своєчасні зміни в стратегії можуть допомогти спрямувати зусилля бізнесу в правильному напрямку.

У своїй першій книзі А. Файоль та Л. Урвік зазначали, що форсайт є відправною точкою для планування бізнес-діяльності та управління в цілому. Розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі та бізнесу, а також необхідності та можливості передбачення майбутнього дає можливість підприємствам, що створюються сьогодні, пройти історичний шлях розвитку корпоративного планування та управління за останні 50-60 років, хоча і в дещо скороченому варіанті за час свого існування.

Всі підприємства потребують оцінки своїх перспектив, щоб обґрунтувати свій розвиток. Довгострокове планування, що використовує високоточні моделі та методи, ґрунтується на припущенні, що людина може передбачати і контролювати майбутнє.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення горизонту планування за межі одного року полягають у наступному [34, с. 29].

- Для соціалістичних країн з централізованою плановою економікою - необхідність створення планового "ядра", яке разом з адміністративними важелями забезпечує керованість усіх об'єктів економіки;

- Для підприємств, що працюють в умовах ринкової економіки, - не насиченість ринку та низька конкуренція, що створює можливості для розвитку підприємства.

Вже в 50-60-х роках був доступний базовий науково-методичний апарат (з використанням економіко-математичних методів і ЕОМ), який дозволяв обробляти великі обсяги інформації, робити довгострокові прогнози про зовнішнє економічне середовище, в якому функціонують підприємства, і на цій основі формувати довгострокові цілі їх розвитку. Довгострокове планування діяльності підприємства було ключовим елементом його розвитку.

Довгострокове планування в той час базувалося на прогнозах (на основі різних математичних моделей), які враховували фактори, що сприяли зростанню підприємств або обмежували їхні можливості. У більшості випадків такими обмежувачими факторами вважалися наявні у підприємства фінансові ресурси та додаткові джерела інвестицій і фінансування. Цей тип планування мало чим відрізняється від традиційного бюджетування, за винятком того, що він розраховується на більш тривалий період часу.

Ми можемо розпізнати управлінські характеристики, притаманні теорії та практиці управління бізнесом на ранніх стадіях створення та функціонування підприємств, на початкових етапах розвитку та становлення менеджменту як науки (тобто на початку 20 століття). Кожне підприємство має певні регуляторні механізми, які дозволяють йому запобігати та виправляти відхилення. Якщо зовнішнє середовище дозволяє підприємству розвиватися в темпі, "визначеному" (не обмеженому) можливостями його внутрішнього середовища, менеджмент може управляти з меншим занепокоєнням щодо факторів за межами підприємства і повністю зосередитися на вирішенні внутрішніх проблем.

Стратегічне планування - це систематична і більш-менш формалізована діяльність у масштабах підприємства, спрямована на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. На відміну від цього, планування як специфічний вид діяльності є послідовним та ітеративним процесом, що складається з декількох взаємопов'язаних етапів [45, с. 52]:

- постановка цілей;
- постановка цілей, визначення стратегій ("наборів стратегій") та заходів для їх реалізації;
- передбачення низки дій протягом достатньо тривалого періоду часу та їх ув'язка з різного роду планами, проектами та програмами, які є засобами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання запланованих завдань;
- облік, контроль та аналіз виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, оскільки вимагають організаційної, аналітичної, контрольної та координаційної діяльності не тільки в органах стратегічного планування, а й у підрозділах, де реалізуються заходи, визначені стратегічними планами та програмами.

Метою стратегічного планування є встановлення конкретних процедур для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Цілі стратегічного планування можуть бути досягнуті за умови дотримання таких основних принципів:

- цілепокладання та досягнення цілей - всі заходи, визначені в системі стратегічного планування, та методи їх реалізації спрямовані на встановлення та досягнення цілей (стратегічних заходів): за це відповідає система планування. Дотримання цього принципу є цінним для плану, оскільки свідчить про його ефективність та результати, яких він може досягти;

- багатоваріантність, альтернативність та вибірковість - реагування на зміни в навколишньому середовищі шляхом переходу від визначених на даний момент альтернатив;

- глобальний, системний, комплексний, збалансований - фокусується на охопленні всіх аспектів діяльності суб'єкта та їх взаємозв'язку з окремими стратегіями. Система стратегічного планування готує систему рішень, а не окремі рішення;

- спадкоємність і послідовність - стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку, з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесу або явища (про це йшлося, коли мова йшла про "набір стратегій");

- безперервність - стратегічна діяльність є складним процесом, і її припинення повертає організацію у вихідну позицію;

- науково-методологічна обґрунтованість - єдиний науково-методологічний підхід може бути використаний для розробки реалістичних планів, узгоджених з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- реалістичність, досяжність - врахування специфіки суб'єкта, для якого розробляється стратегічний план, та можливості досягнення визначених параметрів.

- гнучкість, динамічність та оперативність - врахування часових характеристик та характеру змін, що відбуваються на підприємстві відповідно до стадій "життєвого циклу" (підприємства та окремих задіяних підсистем);

- ефективність і соціальність - з одного боку, забезпечення перевищення результатів, передбачених планом, над витратами, необхідними для його реалізації; з іншого боку, участь у вирішенні не тільки виробничих проблем, а й у зменшенні соціальних проблем;

- кількісна та якісна точність - план повинен передбачати певні критерії, які слугують контрольними точками, але процес планування не можна зводити до простого розрахунку показників, забуваючи про сутність процесу, який має бути здійснений;

- довгостроковий характер заходів - основна увага має бути зосереджена на вирішенні комплексних проблем, які існують у довгостроковій перспективі.

Рекомендується вживати обґрунтовані, послідовні та комплексні заходи, оскільки вони не можуть бути вирішені одним заходом.

Основними перевагами стратегічного планування є [32, с. 51]:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами; систематичне обмірковування рішень (на противагу спонтанним рішенням) та прогнозування їх наслідків;

- зосередження на пошуку альтернатив для досягнення цілей, тобто визначених цілей і прийнятних завдань в рамках існуючих обмежень;

- визначення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації, врахування їх при постановці цілей і формулюванні стратегій для досягнення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідомо підготовка до майбутнього і на перспективу;

- розподіл обов'язків між бізнес-лініями та між поточними і майбутніми видами діяльності.

Переваги стратегічного планування не досягаються ізольовано. Як і будь-яке явище, стратегічне планування має характеристики, які, якщо їх не використовувати належним чином, можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічного плану.

Існує низка об'єктивних і суб'єктивних факторів, які можуть перешкоджати широкому використанню систем стратегічного планування, досягненню високого рівня точності планування і необхідного рівня виконання плану. Ці фактори можна згрупувати наступним чином:

- недостатня розробленість теоретичної та методологічної бази для розробки взаємопов'язаних систем планування;

- нездатність виробничих і управлінських систем розпізнавати вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них за допомогою систем стратегічного управління

- недостатньо кваліфіковані менеджери та персонал, які не знають або не вміють застосовувати сучасні методи планування в службах планування.

Нерозвиненість теорій і методів планування. Ситуацію українських підприємств можна охарактеризувати як складну і критичну. Однак криза на вітчизняних підприємствах багато в чому специфічна (стагфляція та неплатоспроможність, потенційно великий ринок, низькі державні доходи та "непрацюючі" заощадження населення тощо) і не була теоретично визначена та методологічно обґрунтована. Поведінка підприємств зі старими організаційно-економічними механізмами потребує дослідження та розробки методів їх трансформації в ринково орієнтовані компанії з мінімальними втратами. Світовий досвід не дає вичерпної відповіді на це питання, а досвід успішних підприємств потребує адаптації до українського контексту.

Як зазначалося вище, наявність бар'єрів у плануванні можна подолати, впливаючи на всі аспекти планової діяльності компанії, оскільки вони зумовлені об'єктивними та суб'єктивними причинами.

Основною перешкодою є недостатній розвиток теоретичної та методологічної бази корпоративного планування в країнах з перехідною економікою. Деякі досягнення соціалістичного планування, такі як процес цілепокладання, інтенсивна координація та кооперація діяльності, конкретні ініціативи трудових колективів при розробці планів і програм, можуть бути ефективно застосовані в новому бізнес-середовищі. Однак перехід до нової системи управління економікою та розвиток процесу приватизації зі створенням незалежних організацій вимагають розробки та освоєння нових методів і прийомів планування.

Розробка, дослідження та адаптація сучасних методів прогнозування і планування є основою для обґрунтованого планування діяльності підприємств і забезпечують основу для їх виживання в довгостроковій перспективі.

Підприємства потребують додаткового капіталу для розвитку (власні інвестиції для розширення) та для залучення зовнішніх інвестицій, що вимагає від підприємств високого рівня прибутковості. Верхня межа "стратегічного

розриву" може бути визначена на основі встановлених параметрів, таких як прибутковість, рентабельність тощо, розрахованих за принципом "з необхідності".

Модель стратегічного розвитку, заснована на врахуванні ринкових переваг. Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (внутрішніх і зовнішніх), залучених до процесу прийняття рішень щодо заходів із забезпечення довгострокового розвитку компанії. Використання цього підходу обмежується складністю виявлення та збалансування інтересів великої кількості акціонерів, особливо за відсутності концентрованих пакетів акцій. Ринкові переваги по-різному інтерпретуються різними групами акціонерів, що ускладнює розробку стратегічних і тактичних планів, контроль за їх виконанням та інтерпретацію отриманих результатів [51, с. 234].

Стратегічні моделі розвитку зосереджені на створенні та підтримці конкурентоспроможності та спеціалізації компанії. У ринковій економіці питання конкурентоспроможності має центральне значення, і лише підприємства, які цінують свою конкурентоспроможність, можуть залишатися в економіці протягом тривалого часу. Чим вищий рівень конкуренції на ринку або в галузі, тим більше уваги бізнесу потрібно приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності є складним і багатограним процесом, який зачіпає багато різних аспектів діяльності бізнесу і вимагає вирішення завдань, які є унікальними для кожного бізнесу і можуть бути досягнуті різними способами. Наприклад, деякі рішення можуть бути вирішені тільки у зв'язку з факторами у сфері виробництва і технологій (внутрішнє середовище) і незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Наприклад, модернізація технологічних процесів не потребує значних змін в організації та управлінні підприємством. З іншого боку, ті, що стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства (наприклад, реорганізація), вимагають серйозних змін у змісті та напрямках діяльності, складі та кількості підрозділів, їх взаємозв'язку та функціях. Орієнтація на довгострокову

конкурентоспроможність передбачає ширший спектр стратегічних заходів, ніж у моделі "стратегічного розриву", де дослідження та формулювання стратегії можуть бути достатніми, не виходячи за межі системи "продукт-ринок". Першочерговим завданням тут є визначення критичних факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації. Це також означає підвищення рівня інноваційності в організації.

Стратегічна модель розвитку, орієнтована на створення сприятливого іміджу. Створення сприятливого іміджу для компанії в ринковій економіці є одним з варіантів інвестування в її довгострокове функціонування. Це пов'язано з тим, що компанії з надійною репутацією мають лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та фінансування тощо. Крім того, певні сектори економіки будь-якої країни мають особливе соціальне значення, а деякі неприбуткові компанії та організації можуть існувати лише завдяки своєму "доброму імені". Модель, яка фокусується на створенні позитивного іміджу, може бути застосована багатьма компаніями, оскільки вона відображає ширшу концепцію корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством і соціально орієнтовану філософію, яка є сенсом існування компанії.

Модель стратегічного розвитку масштабування. Розмір підприємства залежить від масштабу попиту, особливостей галузі та використовуваних технологій. Великі підприємства з добре розвиненою структурою управління і достатніми фінансовими та інтелектуальними ресурсами зможуть повною мірою скористатися перевагами плану, пройшовши через необхідні етапи, підетапи, процедури і процеси для створення системи планів, проектів і програм. Потреба у всебічному обґрунтуванні плану зумовлена високою вартістю невдачі, яка може призвести до збитків і банкрутства. Великі компанії витрачають значний час і кошти на передплановий аналіз, а також на процес планування, оформлення та затвердження численних документів.

Отже, про переваги планового підходу при визначенні стратегії, можна сформулювати наступні висновки, що основні передумови переходу до стратегічного планування такі [36, с. 44]:

- необхідність адаптації до мінливих умов функціонування компанії;
- необхідність об'єднання різних сфер бізнесу в умовах посилення децентралізації та диверсифікації (особливо конгломератів); та
- наявність значних конкурентних переваг та необхідність їх утримання (для тих бізнесів, які їх мають) або створення (для аутсайдерів); о посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, налагодження зв'язків з компаніями, що використовують системи стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні завдання за допомогою систем стратегічного управління
- розвиток теорії та практики стратегічного планування. Це сприяє переходу від методів "спроб і помилок" до наукових методів прогнозування та підготовки до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальні інформаційні мережі) для аналізу сильних і слабких сторін бізнесу, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- розробка нової системи стратегічного планування;
- посилення інноваційного процесу, генерування нових ідей та їх швидке впровадження підприємствами;
- необхідність запровадження розвиненої управлінської культури, спрямованої на запобігання опору змінам та сприяння організаційному розвитку.

1.3. Сучасні підходи розробки стратегій розвитку комерційних медичних закладів

Метою стратегії диференціації є надання товару відмінних властивостей, які є важливими для покупця і які виділяють товар серед пропозицій конкурентів. Фірма прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції, за якої товар завдяки своїм відмітним особливостям має ринкову силу.

Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, технологічна досконалість, зовнішній вигляд, дизайн, післяпродажний сервіс. Диференціація, як і лідерство за витратами, захищає організацію від 5 конкурентних сил. Стосовно прямих конкурентів знижує замінність товару, посилює прихильність до марки, знижує чутливість до ціни, підвищує рентабельність.

Прихильність клієнтів послаблює їхній тиск на організацію і ускладнює прихід на ринок нових конкурентів, захищає організацію від товарів-замінників.

Стратегія концентрації/спеціалізації спрямована на концентрацію на потребах одного сегмента або конкурентної групи покупців - без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в тому, щоб задовольняти потреби обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися на дві попередні стратегії, або на кожну окремо, але тільки в рамках цільового сегмента. Стратегія спеціалізації або концентрації дає змогу домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку загалом.

Данська фірма "Бюль енд Кір" контролює 85% європейського ринку апаратів для вимірювання очного тиску. Її позиції багато в чому перевершують присутність там її основного конкурента - японського електронного концерну "Тошиба", але вона спеціалізується тільки на виробництві цієї продукції, тоді як асортиментний перелік такої великої компанії, як "Тошиба", сягає 500 найменувань.

Спеціалізоване виробництво орієнтоване на специфічних клієнтів, які висувають якісь особливі вимоги, або на особливо багатих людей.

Конкурентні стратегії визначають, як забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку з погляду ефективності залучення потенційних споживачів і яку політику обрати щодо конкурентів.

Продуктове лідерство ґрунтується на політиці диференціації та вдосконалення товарів/послуг, за рахунок яких формується їхня цінність для покупців.

Основна увага приділяється вдосконаленню товарів/послуг, дизайну, сервісному та гарантійному обслуговуванню, формуванню привабливого іміджу тощо.

Цінове лідерство забезпечується на основі можливості підприємства знижувати витрати на виробництво продукції/послуг (створюється цінність для виробника). Тут домінуючу роль відіграє виробництво. Особлива увага приділяється стабільності інвестицій, стандартизованим товарам, суворому управлінню витратами, впровадженню раціональних технологій, контролю витрат тощо.

Лідерство в ніші пов'язане з фокусуванням продуктової або цінової переваги на вузькому сегменті ринку, без охоплення всього ринку.

Медичні послуги є продуктом пасивного попиту. Люди можуть не знати про послугу або не цікавитися нею, доки вона їм не знадобиться.

Візьмемо для прикладу дорогі автомобілі: багато людей цікавляться автомобілем задовго до його купівлі, знають про його вигоди та переваги і уважно стежать за ним. Таким чином, автомобільні бренди мають більше часу, щоб створити правильне враження.

У секторі охорони здоров'я ця перевага майже завжди відсутня. Це може мати різні наслідки для клінік і впливати на їхні маркетингові стратегії.

Сучасний стан системи охорони здоров'я, впровадження проектно-програмно-портфельного підходу практично у всі сфери народного господарства, необхідність відповідати міжнародним нормам, вимогам та

стандартам, забезпечувати надання якісних медичних послуг населенню, а з іншого боку, наявність залишкового, застарілого підходу до управління медичними установами вимагають всебічного системного вивчення, вдосконалення та адаптації існуючого досвіду інтегрованого управління до сфери охорони здоров'я.

Однією зі складових інтегрованого управління медичними установами є стратегічне управління, яке має забезпечувати економічна, соціальна та наукова перевага на ринку медичних послуг, стійке ефективне функціонування та постійний розвиток медичної установи як проектно-орієнтованої організації у тривалій перспективі на тлі задоволення цінностей всіх стейкхолдерів медичних проектів, якими є інвестори або власники, персонал медичних установ і власне суспільство як кінцевий споживач медичних послуг.

Питання стратегічного управління у проектному менеджменті розглядалося багатьма авторами. Але в управлінні сучасними медичними установами використання відомих ефективних засобів управління суттєво обмежено, але саме специфікою цих проектно-орієнтованих організацій.

У будь-якому бізнесі, у тому числі в діяльності медичних центрів, існують дві ключові стратегії створення доходів для їхніх власників.

Перша стратегія – це залучення клієнтів. І тут спостерігається використання 2 ключових тактик [11, с. 79]:

- розширення частки ринку (переманювання клієнтів в інших клінік та медичних центрів);
- вихід на нові ринки (пошук нових сегментів клієнтів, наприклад пропозиція послуг, якими користувалися люди старшого покоління іншим групам — наприклад, дітям чи вихід на нові географічні території: район міста, нове місто, нова країна).

Ця стратегія зараз, як і раніше, переважає у мисленні більшості власників медичних закладів.

Основним інструментом для залучення клієнтів, звичайно ж, є реклама в різних каналах та в різних форматах.

Однак варто врахувати, що реклама та витрати на неї постійно збільшуватимуться, оскільки зростатиме конкуренція. При цьому є обмеження для реклами медичних центрів та їх послуг.

В результаті, витрати на рекламу можуть з часом, якщо не зараз, обчислюватися мільйонами гривень, але ефективність (ККД реклами або мовою маркетингу ROMI) при цьому може дуже відрізнятись для різних компаній.

Чому так відбувається? Тут важливо розуміти, що часто керівники та власники медичних центрів — це висококласні лікарі та лікарі, які є експертами у лікарській справі. Але аудиторія, споживачі та пацієнти найчастіше не розуміються на медицині так само добре як власники клінік, тому їх мова, бажання, потреби, те як вони це виражають, суттєво відрізняється від уявлень власників та співробітників клініки.

У результаті виходить, що клієнти просто не розуміють багатьох пропозицій у рекламі та погано реагують на неї.

І знаменита фраза Джона Вандермейкера "Я точно знаю, що половина моїх рекламних грошей витрачається марно, ось тільки не знаю - яка" перетворюється на ще гірший результат для доходів медичного центру (за статистикою конверсій в 1-2% продажів) [32, с. 112].

Ефективність рекламних кампаній практично ніхто точно так і не може виміряти досі, інакше на цьому ринку давно б заробляли страхові компанії.

Як це можна виправити? Вивчаючи своїх пацієнтів за спеціальними технологіями та орієнтуючись на другу групу стратегій – утримання клієнтів.

Іншими словами, ви створюєте різноманітні перешкоди для клієнтів почати замислюватися про вибір альтернативного медичного центру.

Ці перешкоди роблять догляд пацієнта дорогим задоволенням для них. Такими прикладами може бути як технічні бар'єри переходу, і різні психологічні, транзакційні форми утримати клієнтів.

Розташування медичного центру на жвавій вулиці або по дорозі пацієнтів, близькість до будинку - це приклад технічних (природних) бар'єрів переходу, коли клієнти залишаються лояльними компанії і продовжують користуватися її послугами (ходити на прийом, здавати аналізи і т.д.).

Укладання договорів зі страховими компаніями ДМС на 1 рік також прив'язує клієнтів до медичного центру на певний період.

Створення різних програм лояльності дає змогу утримувати клієнтів від розгляду альтернативних пропозицій.

Але у всіх цих інструментів є одна велика вразливість.

Вони можуть раптово перестати працювати.

Ви не контролюєте процес руйнування бар'єрів переходу. Усі бар'єри переходу та створена на основі них лояльність клієнтів, зрештою, недовговічна.

Зміна ринкових умов, прихід нового конкурента на ринок, копіювання ваших дій щодо створення програм лояльності, рішення уряду змінити правила гри можуть обнулити будь-які ваші дії щодо утримання клієнтів.

Чому Apple не має програми лояльності? Їм вона не потрібна. Точніше лояльність клієнтів Apple побудована на інших принципах.

Тому починати використовувати тактику створення бар'єрів переходу може бути хорошим першим кроком у утриманні клієнтів, але медичний бізнес постійно перебуватиме на порохівій бочці.

Друга тактика: зростання задоволеності пацієнтів медичного центру.

Більш стійкою тактикою в довгостроковому періоді для кратного зростання доходів медичного центру як стратегії розвитку медичного центру є зростання задоволеності клієнтів.

Для просування медичних послуг, так само, як і будь-якого іншого товару, необхідний комплексний підхід, тобто поєднання різних рекламних носіїв телебачення, радіо, друковані ЗМІ та зовнішня реклама, просування в Internet і, можливо, інші способи. Такий підхід стає актуальним через високу конкуренцію і розмаїття рекламних повідомлень.

Якщо є можливість використання кількох телефонних номерів, то це легко допоможе відстежити найефективніші способи просування достатньо використовувати різні номери в рекламних джерелах.

Креативний підхід до створення рекламних повідомлень зазвичай ефективний, проте для просування медичних послуг не завжди може бути доречним.

Для реклами будь-яких профілактичних, інноваційних або нескладних стоматологічних послуг використання подібних інструментів принесе користь; а при просуванні чого то серйознішого краще зробити акцент на професіоналізмі та солідності компанії [20, с. 88].

Якщо компанія має достатні ресурси, корисно буде проведення маркетингового дослідження ринку, щоб точніше і виразно виявити цільову аудиторію, яка визначає подальші інструменти та способи просування. Коректний та обґрунтований вибір рекламних носіїв і методів значно збільшує ефективність рекламної кампанії та знижує її бюджет. Якщо зі складу цільової аудиторії можна виділити дві-три групи, диференційованих за своїми основними соціальним та економічним ознакам, то ефективніше буде впливати на ці групи окремо.

Загальний напрямок маркетингової кампанії безпосередньо залежить від статусу та розміру клініки. Різні дисконтні програми приносять користь у середньому ціновому сегменті, але за статусу VIP вони недоречні.

Несподівані подарунки або бонуси під час купівлі послуги підвищують привабливість компанії в очах споживача. При просуванні клініки з широко розгалуженою мережею філій варто наголосити на образ бренду, а при рекламі невеликого кабінету, клієнтами якого є здебільшого є жителі району на графік роботи та зручність розташування. Самі рекламні повідомлення також мають бути розміщені у найближчих магазинах та організаціях, або, під час вибірки в Internet, включати територіальну ознаку.

Будь-яка рекламна кампанія в сучасному світі має включати елементи розвитку в мережі Internet, причому для просування медичних послуг

особливо актуально. При виборі лікаря більша частина людей керується, в першу чергу, рекомендаціями друзів та знайомих, або, якщо це незручно чи недоречно, то шукає поради на форумах та відгуки про клініки в Internet. Ця звичка відкриває найширші можливості для просування медичних послуг у мережі.

Прихована реклама на форумах відповідного напрямку, спільнотах або соціальних мережах набуває все більшої популярності в даний час. При виборі даного способу головне не переборщити. Реклама має бути акуратною, ненав'язливою та своєчасною, що передбачає регулярне відвідування згаданих порталів. Можна навести якийсь несуттєвий недолік або не потрібні подробиці, щоб збільшити вірогідність повідомлення. При використанні партизанського маркетингу, можна виносити цей же принцип у реальний світ.

Синтетичні комунікації у сфері медичного обслуговування (чутки) працюють ще ефективніше, ніж в інших галузях, тому голосне обговорення в громадському місці по телефону або між двома "подругами" промоутерами так само принесе плоди. Крім прихованої реклами може бути і зворотна ситуація негативні відгуки на форумах, блогах або інших порталах. У зв'язку з цим необхідно регулярно перевіряти, чи не видають пошукові системи при запиті імені компанії посилання на сторінки з негативною інформацією. Якщо таке все ж таки трапилося, то можна або зв'язатися з автором публікації та спробувати домовитися про видалення або коригування запису, або, наприклад, при обґрунтованій скарзі, написати що помилка мала місце, але давно була виправлена.

Значну користь приносять online консультації лікарів, які можуть бути розміщені на офіційному сайті компанії або на спеціалізованому форумі, із згадкою імені лікаря, його посади, наукового звання та місця роботи. Навіть якщо клієнт зараз не має наміри звернутися до клініки, а просто вивчає симптоми або способи лікування, він запам'ятає назву організації і більш імовірно, що, за необхідності, скористається її послугами, а чи не конкурентів.

Нарешті, сайт компанії є не лише життєвою необхідністю, а й чудовим засобом просування послуг. До наполегливо рекомендованих компонентів сайту відносять перелік послуг, що надаються, прейскурант, контакти, список філій з проїздом та відгуки. Корисно також подання на сайті списку основного персоналу клініки з описом звань, досвіду, професійних досягнень та інших характеристик; розміщення статей різної тематики (не тільки безпосередньо щодо хвороб, але і з профілактики або якихось інших аспектів здорового життя). При цьому важливо, щоб статті були написані зрозумілою простому споживачеві мовою та були присвячені досить цікавим темам. Можна також розмістити вже згадані online консультації або запис на прийом, розповісти про участь у благодійних акціях чи спонсорстві, якщо має місце. Обов'язково необхідно використовувати оптимізацію сайту під пошукові системи збільшує кількість відвідувачів, причому на якісному рівні: від 70 до 90% відвідувачів сайту входять до складу цільової аудиторії.

Відповідно, оформлення сайту безпосередньо залежить від цільової аудиторії. Наприклад, якщо це люди у віці, то може бути корисним трохи збільшити шрифт тексту та спростити навігацію по сайту не варто ускладнювати відвідування клієнтів. Крім того, на сайті повинні присутні фотографії людей. Маркетингові дослідження на ринку медичних послуг показують, що медична послуга має свої відмітні ознаки та характеристики, які вимагають особливих підходів з погляду її просування. З метою формування стратегії позиціонування медичної клініки важливо виділити ці особливості, і зрозуміти, як вони впливають на вибір споживачами медичної послуги та клініки.

Для маркетингових комунікацій дуже важливою є система PR просування.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЮЧОГО НАПРЯМКУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХЕПІ НЕЙШН»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хепі Нейшн»

В останні роки явно простежується тенденція до збільшення попиту населення на отримання медичних послуг відповідно до затверджених стандартів. Хорошу репутацію та успіх на ринку має той лікувальний заклад, який пропонує медичне обслуговування відповідно до стандартів медичної допомоги та дотримується протоколів ведення хворих.

Якщо раніше державні медичні установи були основними гравцями на полі високотехнологічної медицини, то останні роки кількість приватних багатопрофільних медичних центрів значно зросла. Хоча частіше, звичайно, комерційна медицина розвивається у вузькоспеціалізованих областях, складаючи успішну конкуренцію бюджетній медичній допомозі.

«Хепі Нейшн» — багатфункціональний лікувально-діагностичний центр, у якому пацієнт може пройти всі необхідні обстеження та отримати консультацію кваліфікованих спеціалістів.

Даний медичний заклад працює з 2020 року, є новачком на ринку та фактично проходить етап становлення та закріплення на ринку медичних послуг.

Відповідно до класифікатора видів економічної діяльності підприємства працює за кодами [56]:

- 86.10 Діяльність лікарняних закладів – основний
- 38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів
- 41.10 Організація будівництва будівель
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

В даний час ТОВ «Хепі Нейшн» в рамках лікарської практики працює за такими напрямками:

1. Сімейна медицина

2. Терапія
3. Педіатрія
4. Гінекологія
5. Неврологія
6. Урологія
7. Кардіологія
8. Гастроентерологія
9. Ендокринологія
10. Отоларингологія
11. Дерматовенерологія
12. Ортопедія-травмотологія
13. Ультразвукова діагностика
14. Лабораторні дослідження

Мета роботи лікувально-діагностичного центру полягає у наданні кваліфікованої доступної та своєчасної допомоги в областях дорослої та дитячої медицини. Застосування точних та сучасних методів клінічної, інструментальної та лабораторної діагностики дозволить поставити правильний діагноз при відвідуванні лікарів-фахівців.

Для досягнення мети керівництво клініки визначило такі завдання:

- постійно підвищувати якість надання медичних послуг, задіявши всі наявні ресурси;
- розвивати якість та доступність високотехнологічної медичної допомоги шляхом впровадження та використання новітніх медичних технологій;
- покращувати надання медичної допомоги за рахунок проведення телемедичних консультацій як з клініками України, так і зарубіжжя;
- постійно розвивати та зміцнювати свою матеріально-технічну базу та кадрові ресурси;
- не зупинятися на досягнутому.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура ТОВ «Хеппі Нейшн».

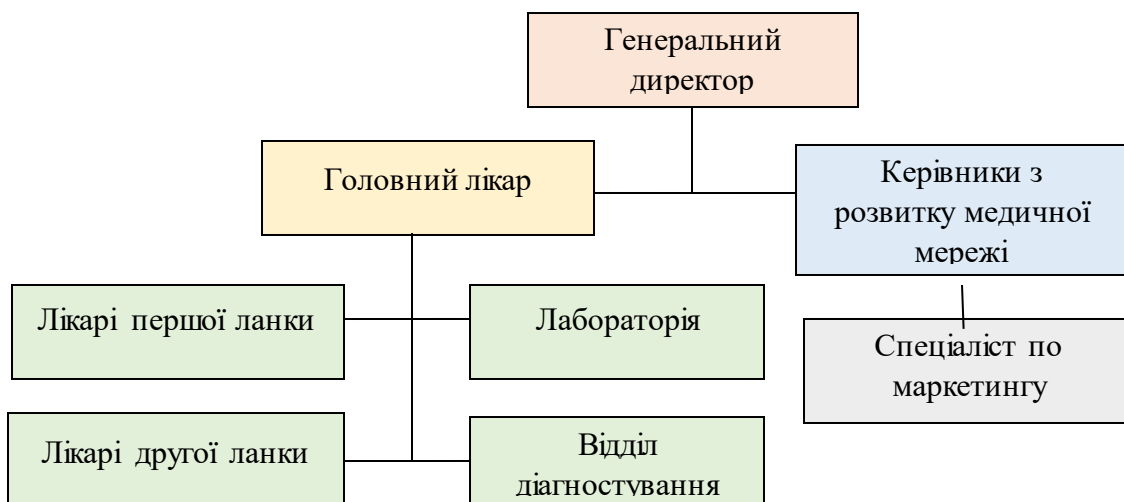


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Хеппі Нейшн» [56]

Лікарський склад клініки складається з шістнадцяти висококваліфікованих фахівців серед яких: два доктори медичних наук, чотири кандидати медичних наук.

В основі прийняття управлінських рішень лежать результати внутрішнього контролю, у системі якого виділяються два напрями:

Лікарська практика:

- контроль якості виконання медичних послуг;
- контроль за забезпеченням умов збереження та розвитку здоров'я пацієнтів у ході терапії.

Адміністративні кадри:

- контроль за виконанням рішень та нормативних документів вищих органів;
- контроль за самоосвітою практикуючого лікарського складу;
- контроль за станом методичної та інноваційної роботи.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хеппі Нейшн» зареєстровано за адресою м. Київ, вул. Данченка Сергія.

Часи безкоштовної медицини поступово відходять на другий план, тому сьогодні для цієї сфери продажу також є актуальними, як і для будь-якої іншої галузі комерційної діяльності. Керівник приватного медичного центру

змушений думати не лише про рівень професіоналізму лікарів та сучасне оснащення, а й про те, як рекламувати та просувати клініку, на що наголошувати.

Завдання, які вирішуються під час медичного маркетингу, спрямовані на просування, зростання впізнаваності, пошук нових пацієнтів та задоволення їх потреб у медичному обслуговуванні.

Медичний центр оснащений сучасним обладнанням: магнітно-резонансний томограф, комп'ютерний томограф, рентгенівський остеоденсітометр, апарати УЗД експертного класу та ін.

Діагностичний центр має у своїй власності майно, що є приватною власністю та відповідає за своїми зобов'язаннями.

Джерелами формування майна та фінансових ресурсів клініки є:

- дохід, отриманий від реалізації послуг;
- амортизаційні відрахування;
- кредити банків та ін. кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, установ, громадян;
- інші джерела відповідно до законодавства України.

ТОВ «Хеппі Нейшн» має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установі банку, печатка зі своїм найменуванням, бланки, фірмову символіку.

За рівнем сервісу та послуг приватні клініки досить сильно відрізняються від державних. Це пояснюється тим, що приватні клініки мають цілком певний комерційний інтерес, і тому змушені надавати клієнту якісну послугу, щоб той не звернувся до конкурентів.

Великий обсяг інвестицій у оснащення організації новітнім обладнанням вимагає витрат на обслуговування позикових ресурсів які мають як довгостроковий, і короткостроковий характер.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Хеппі Нейшн» за 2020 - 2022 рр. в табл. 2.1 (за даними Додатків А - Е). За даними таблиці

бачимо, що в 2022 р. надано послуг на 3 383,4 тис. грн. в реалізаційних цінах. Даний показник є меншим показника 2021 р. на 3,7 тис. грн., та більшим показника базового року на 1,7 тис. грн. Зменшення темпів надання послуг відбулося внаслідок економічної кризи країни в 2022 р. внаслідок якої зменшився попит на даний вид послуг.

В натуральних величинах надано послуг в 2022 р. 1 986 тис. т/км, що на 4 одиниці менше показника попереднього року та на 2 одиниці менше показника за 2020 р.

Таблиця 2.1 - Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Хеппі Нейшн» за період 2020 – 2022 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 від 2021рр.	2022 від 2020рр.
Надано послуг в реалізаційних цінах, тис. грн.	3381,7	3387,1	3383,4	-3,7	1,7
Надано послуг в натуральних величинах, т/км	1988,0	1990,0	1986,0	-4,0	-2,0
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	3176,4	3287,2	3317,8	30,6	141,4
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4355,5	4390,5	4379,5	-11,0	24,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1357,5	1420,0	1450,0	30,0	92,5
Реалізовано послуг (чистий дохід), тис. грн.	3220,7	3320,7	3284,9	-35,8	64,2
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	2463,8	2553,6	2555,6	2,0	91,8
Чисельність персоналу, чол.	9	9	9	0	0
Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	6	6	6	0	0
Матеріальні витрати, тис. грн.	2823,0	2928,0	2952,1	24,1	129,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	230,2	232,1	231,4	-0,8	1,2
% реалізованої послуг	95,2	98,0	97,1	-1,0	1,8
Фондовіддача	2,4	2,3	2,3	-0,1	-0,1
Фондомісткість	0,42	0,43	0,44	0,01	0,02

Продовження таблиці 2.1

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 від 2021pp	2022 від 2020pp
Фондоозброєність, тис. грн.\чол.	150,8	157,8	161,1	3,3	10,3
Продуктивність праці персоналу, тис. грн.\чол.	375,7	376,3	375,9	-0,4	0,2
Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн.	563,6	569,3	555,6	-13,7	-8,1
Валовий прибуток, тис. грн.	756,9	767,1	729,2	-37,8	-27,6
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	2131,3	2149,5	2142,3	-7,2	11,0
Чистий прибуток до оподаткування, тис. грн.	70,3	61,5	-2,0	-63,4	-72,2
Чистий прибуток, тис. грн.	52,7	46,1	-2,0	-48,1	-54,7
Рентабельність продукції,%	2,14	1,81	-0,08	-1,9	-2,2
Рентабельність активів,%	1,21	1,05	-0,04	-1,1	-1,3
Витрат на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	98,4	98,6	100,1	1,4	1,7

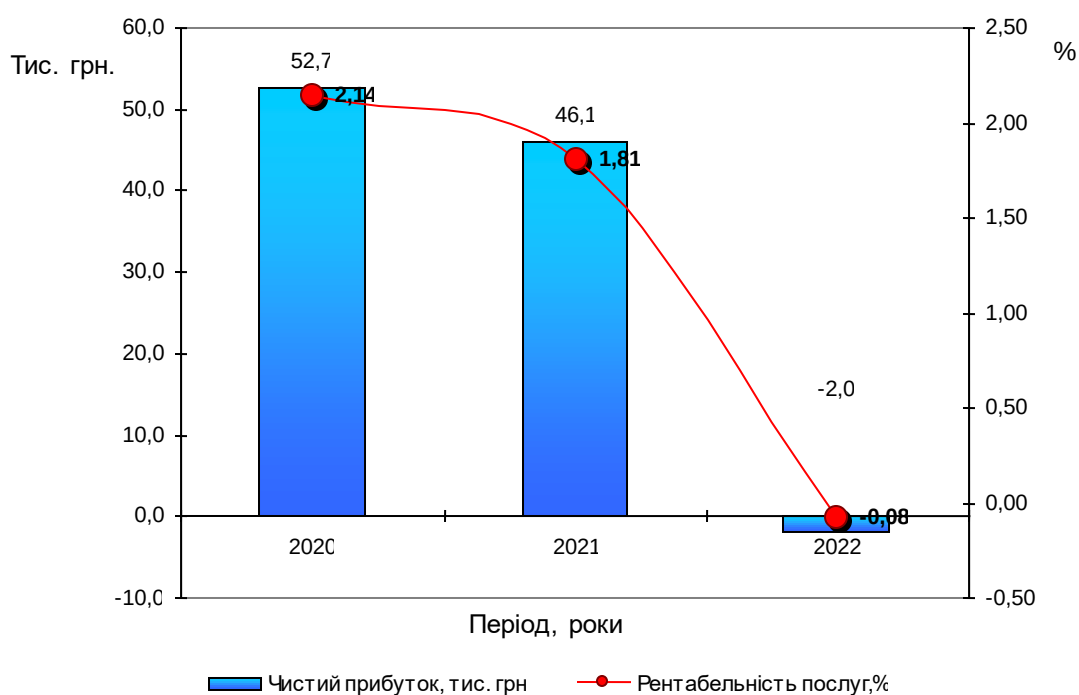


Рис. 2.2 - Динаміка прибутку та рентабельності продукції ТОВ «Хеппі Нейшн» за період 2020 - 2022 рр.

Витрати на 1 грн. реалізованих послуг, які визначаються як відношення різниці чистого доходу та чистого прибутку до чистого доходу складають в 2022 році 100,06 копійок, що є низьким показником.

Проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Хеппі Нейшн» за 2020 - 2022 рр (результати приведені в таблиці 2.2).

Коефіцієнт автономії, або як його називають коефіцієнт фінансової незалежності складає в кінці 2022 року 0,34 (1480,851359 / 4364), що є меншим нормативного значення показника (0,5) на 0,16, та меншим значення попереднього року на 0,00. За 2 роки даний показник збільшився на 0,01.

Таблиця 2.2 - Коефіцієнтний аналіз показників ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Хеппі Нейшн» за період 2020 - 2022 рр.

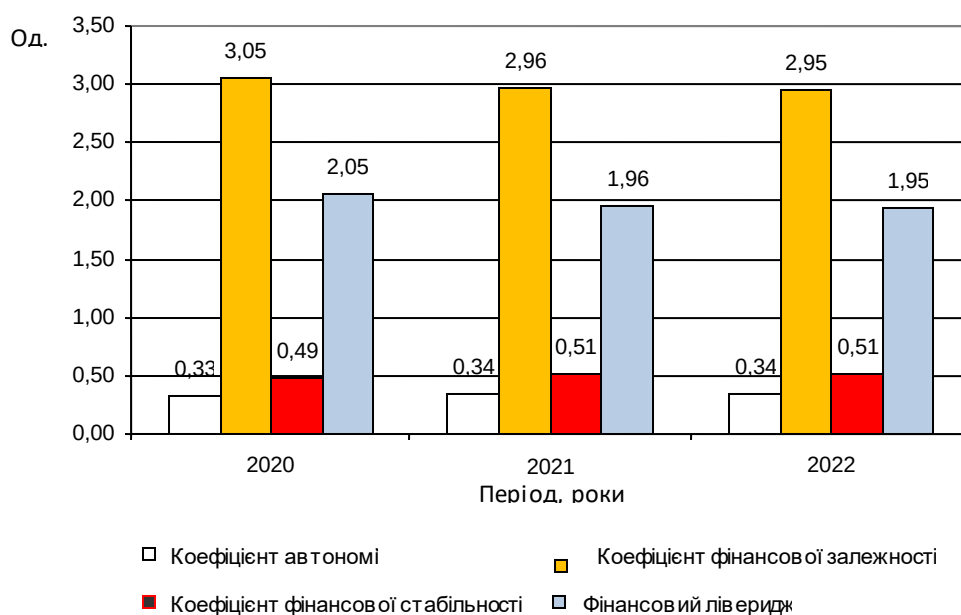
Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 від 2021рр.	2022 від 2020рр.
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,10	0,11	0,01	0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,16	1,18	1,19	0,02	0,03
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,53	0,55	0,72	0,17	0,19
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,33	0,34	0,34	0,002	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	3,05	2,96	2,95	-0,017	-0,11
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,49	0,51	0,51	0,00	0,03
Фінансовий ліверидж	2,05	1,96	1,95	-0,02	-0,11
Показники використання оборотного капіталу					
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,34	0,34	0,37	0,03	0,03
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,34	0,34	0,37	0,03	0,03
Коефіцієнт забезпечення власними джерелами	0,26	0,28	0,40	0,12	0,15
Показники використання основного капіталу					
Частка основного капіталу у власному	0,66	0,66	0,63	-0,03	-0,03
Коефіцієнт модернізації	0,33	0,34	0,37	0,03	0,04
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,65	0,65	0,63	-0,02	-0,02
Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	0,7	0,8	0,8	0,0	0,0
Тривалість обороту активів	486,8	476,0	480,0	4,0	-6,9
Коефіцієнт оборотності запасів	1,7	1,8	2,1	0,3	0,4
Тривалість обороту запасів	209,9	199,4	173,6	-25,8	-36,3

Продовження таблиці 2.2

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 від 2021рр.	2022 від 2020рр.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,6	2,6	2,1	-0,4	-0,4
Період погашення дебіторської заборгованості	141,1	140,4	168,6	28,2	27,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,1	1,1	1,1	0,0	0,0
Період погашення кредиторської заборгованості	329,2	317,7	317,6	-0,2	-11,6

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником автономії, і складає в кінці 2022 року 2,95 (4364 / 1480,851359). Даний показник за 2 роки зменшився на 0,11, а за останній рік зменшився на 0,02.

Динаміку показників фінансової стійкості наведено в рис.2.3.



«Хеппі Нейшн»

стабільної є
ник склав 0,51
ь, забезпечень,
)), що на 0,49
і попереднього
залученого та
о автономність
15 (2883,148641

/ 1480,851359), що на 0,02 менше показника попереднього року та на 0,11 менше показника на початок 2021 року.

Динаміку показників фінансової стійкості наведено в рис.2.4.

З рисунку 2.3 видно, що за аналізований період підприємство має позитивну тенденцію показників ділової активності. Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів зріс з 1,7 у 2020р. до 2,1 у 2022р.

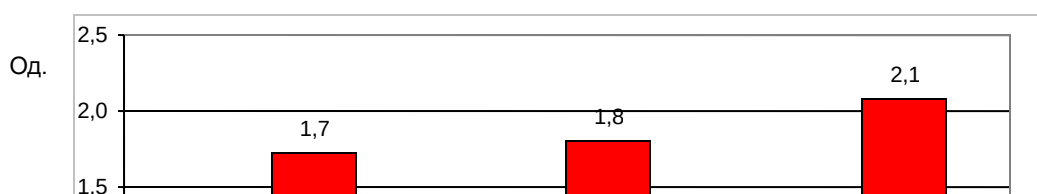


Рис. 2.4 - Динаміка показників ділової активності ТОВ «Хеппі Нейшн» за період 2020 - 2022 рр.

Проведемо аналіз формування чистого прибутку в таблиці 2.3.

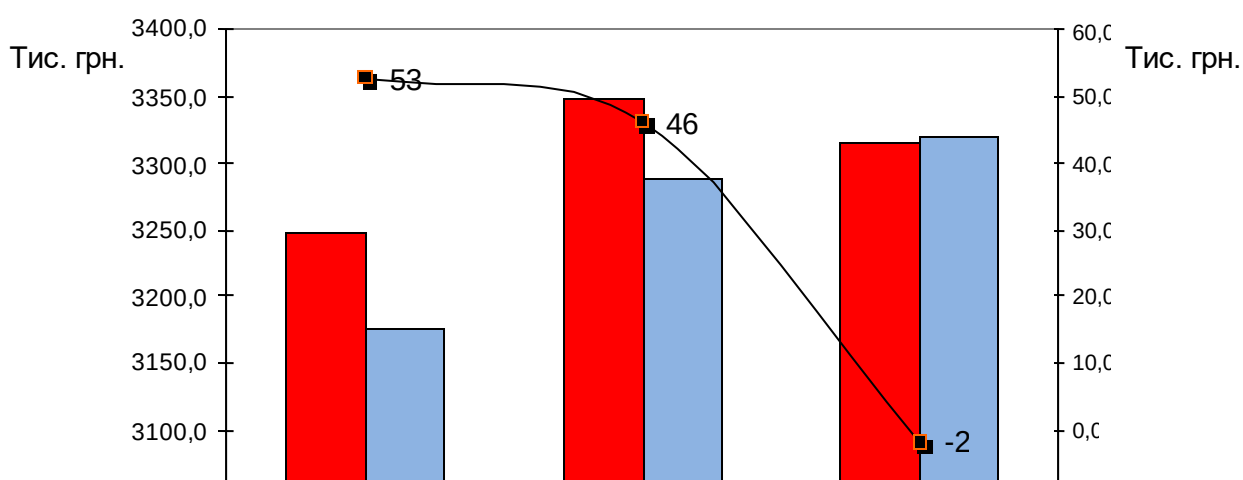
За даними таблиці 2.3 ми бачимо, що доходи підприємства складають в 2022 році 3315,9 тис. грн., витрати 3317,8 тис. грн. Таким чином прибуток до оподаткування складає -2,0 тис. грн. (3315,9 - 3317,8). Податок на прибуток складає за даний період 0,0 тис. грн., таким чином чистий прибуток в 2022 році склав -2,0 тис. грн. (-2,0 - 0).

Таблиця 2.3 - Аналіз формування чистого прибутку ТОВ «Хеппі Нейшн» за період 2020 - 2022 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.
Доходи, тис. грн.	3246,7	3348,7	3315,9	-32,8	69,2
Витрати, тис. грн.	3176,4	3287,2	3317,8	30,6	141,4
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	70,3	61,5	-2,0	-63,4	-72,2
Податок на прибуток, тис. грн.	70,3/ 4386,0	61,5/ 4395,0	-2,0/ 4364,0	-15,4	-17,6
Чистий прибуток, тис. грн.	52,7	46,1	-2,0	-48,1	-54,7

За останній рік чистий прибуток підприємства зменшився на 48,1 тис. грн., а у порівнянні із показником за 2020 рік - зменшився на 54,7 тис. грн., що є негативним фактором і свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства.

Динаміку формування чистого прибутку наведено в рис.2.5.



Чистий прибуток за аналізований період зменшився на 55 тис. грн (з 53 тис. грн. у 2020р. до -2 тис. грн. у 2022р.). Це свідчить про зниження прибутковості діяльності підприємства і неефективну політику менеджменту.

Отже, за даними аналізу можна зробити висновок, що підприємство до 2022 року отримувало прибуток. Так як період 2022 року став кризовим у зв'язку з військовими діями, підприємству довелося понести додаткові витрати, пов'язані із просуванням послуг, для того, щоб рівень доходу не зменшився. Проте ці витрати не окупили себе і підприємство отримало збитки в сумі 2 тис. грн.

Проте наявність збитку не є ключовим фактором для ймовірності банкрутства. Більш важливими показниками є показники фінансового стану, які проаналізуємо в наступному питанні.

Аналіз фінансового стану показав, що підприємство є фінансово-залежним від кредиторів, оборотність є низькою – це ключові показники, які впливають на ймовірність банкрутства.

Фінансовий стан організації є нестійким, оскільки при несприятливих змінах зовнішнього середовища організація не зможе зберегти здатність нормального функціонування, своєчасно та повністю виконувати свої зобов'язання щодо розрахунків з персоналом, постачальниками, банками, платежами до бюджету та позабюджетних фондів і при цьому виконувати свої поточні плани та стратегічні програми [56]:

- організація має недостатній рівень забезпеченості власними коштами, що свідчить значення частки оборотних активів, що формуються за рахунок власного капіталу, який має негативне значення, як і всі коефіцієнти фінансової стійкості, причиною цього є збиток, отриманий у 2021 та 2022 роках;
- більша частина власних коштів, вкладена організацією в ту частину майна, що безпосередньо забезпечує отримання основного доходу, а саме – до основних виробничих фондів;

- організація є нерентабельною, тому що результати від реалізації послуг не покривають витрати обігу та не утворюють суму прибутку, достатню для нормального функціонування.

Досліджувана організація має резерви збільшення прибутку та рентабельності. До них відносяться: збільшення обсягу надання послуг та реалізації та зниження питомої собівартості послуг.

За результатами дослідження ТОВ «Хеппі Нейшн» рекомендовано:

- використання ефективних інструментів, які пропонує система управлінського обліку, який є одним з найбільш ефективних засобів планування та прогнозування діяльності підприємства;
- застосовувати методику періодичної (поквартальної) діагностики факторів, що надають найбільший вплив на зміну фінансових результатів організації;
- сформувати раціональну обліково-аналітичну базу прийняття ефективних управлінських рішень із використанням системи оперативних показників у динаміці за короткостроковими періодами.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Хеппі Нейшн» показав низьку економічну ефективність організації, за якої результати від послуг не покривають витрати обігу і, утворюють суму прибутку, достатню для нормального функціонування.

Причиною є великий обсяг витрат на обслуговування позикових ресурсів, які були використані на оснащення діагностичного центру високотехнологічним дорогим обладнанням.

ТОВ «Хеппі Нейшн» має перспективу для розвитку та підвищення ефективності діяльності. Для цього необхідно виробити стратегію та тактику розвитку підприємства, на основі яких буде формуватись виробнича програма, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

2.2. Аналіз ринку медичних послуг України

В умовах динамічного розвитку сучасного суспільства, зростання вимог до якості послуг, що надаються, зокрема в галузі охорони здоров'я, зумовлює необхідність аналізу обсягів і структури медичних послуг в Україні з метою визначення перспективних напрямів роботи національної системи охорони здоров'я. Розвиток системи збору, зберігання, обробки та передачі інформації стає необхідною умовою вдосконалення системи охорони здоров'я на державному та регіональному рівнях, а також важливою умовою підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров'я та підвищення якості медичної допомоги.

Стрімкий розвиток цифрових медичних технологій потребує значних інвестицій, які в сучасних умовах економічного розвитку неможливо профінансувати за рахунок власних обігових коштів. Саме тут є доцільним обсяг і джерела фінансування, які дозволять доходом покрити сплату зобов'язань, а відповідно, зроблять капітальні вкладення можливими та фінансово доцільними.

Відповідно до розробленого національного проекту «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» до 2030 року очікуються такі результати [39]:

- збільшення тривалості життя чоловіків і жінок на 3 роки (відповідно до 70-80 років);
- зниження материнської та дитячої смертності до середнього рівня ЄС;
- зниження на третину передчасної смертності від неінфекційних захворювань;
- зниження рівня інвалідності внаслідок захворювань шляхом профілактики;
- зниження захворюваності та інвалідності на туберкульоз, ВІЛ та гепатит С;
- зниження смертності внаслідок ДТП на третину;

- скорочення споживання тютюну, алкоголю та солі.

В Україні приватний медичний бізнес і державні заклади охорони здоров'я прагнуть купувати все більше якісного медичного обладнання, яке не може забезпечити держава. Вартість обладнання компенсується нижчими витратами на виробництво та нижчою заробітною платою, що, у свою чергу, забезпечує високі прибутки для інвесторів.

Станом на 1 січня 2021 року в Україні функціонує близько 17 тис. закладів охорони здоров'я (з них: 1714 лікарень; 10373 амбулаторно-поліклінічних закладів; 5344 ФОП) [22]. Приклади медичних технологій включають високоточні роботизовані хірургічні пристрої, високоякісне медичне обладнання для візуалізації для ранньої діагностики, автоматизацію лабораторії для скорочення часу отримання результатів, тестування на місці надання медичної допомоги для швидкого сортування пацієнтів, автоматизовану систему дозування для зменшення помилок при лікуванні, телемедицина для забезпечення доступу до допомоги та інші.

Результати аналізу статистичних даних щодо обсягів реалізованих послуг у сфері охорони здоров'я України засвідчили, що після критичної точки падіння у 2014 році (9,2 млрд грн) обсяг послуг зріс у середньому на 30% щорічно та досягла у 2021 році 24,8 млрд грн [23] (рис. 2.6, 2.7).

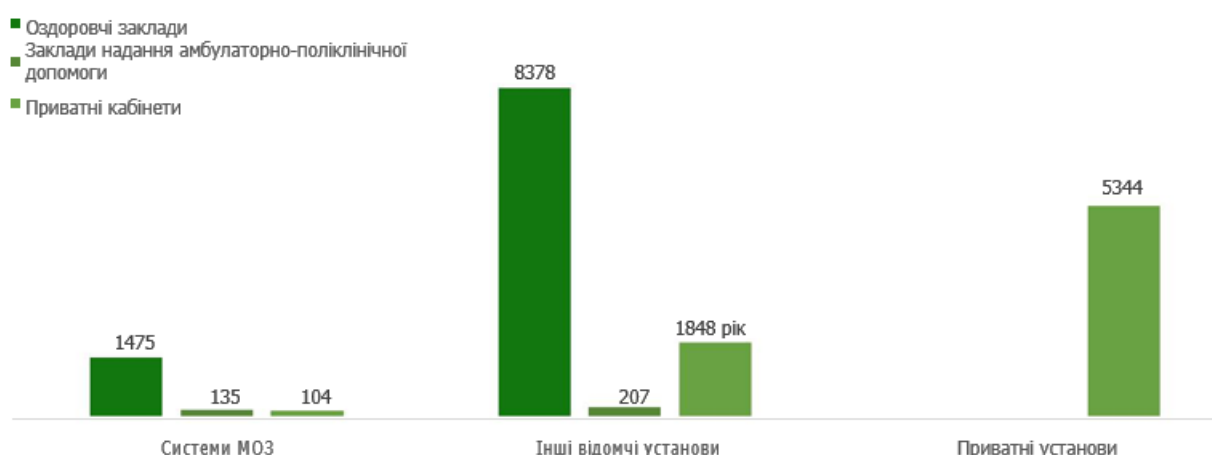


Рис. 2.6 - Структура закладів охорони здоров'я України (2020-2021 рр.). (Джерело: Довідник «Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров'я МОЗ України на 2020-2021 роки»)

Слід зазначити, що водночас зросла питома вага медичних послуг, які надаються фізичними особами-підприємцями.

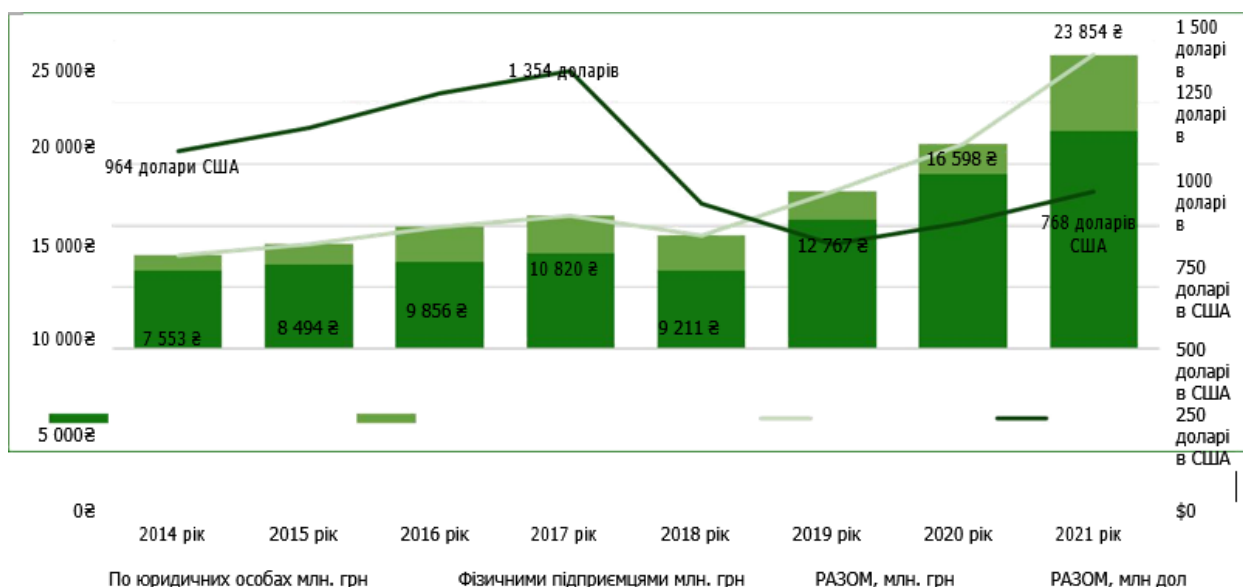


Рис. 2.7 - Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, які надають послуги у сфері охорони здоров'я та соціального захисту. (Джерело: Державна служба статистики України) [55]

Зростання ринку приватної медицини в Україні зумовлене зростанням попиту на послуги, появою нових гравців та зростанням довіри до приватної медицини. У 2020 році в Україні було надано медичних послуг загальною вартістю 14,3 млрд грн, а у 2021 році цей показник зріс на 28,3% і досяг значення 18,7 млрд грн [23].

Ринок медичних послуг зосереджений у великих містах України. Домінує Київ з часткою 48,6%. Далі йдуть Харків, Дніпро, Одеса та Львів. Це міста з великою чисельністю населення та економічним зростанням, що є сприятливою умовою для розвитку приватної медицини (рис. 2.8).

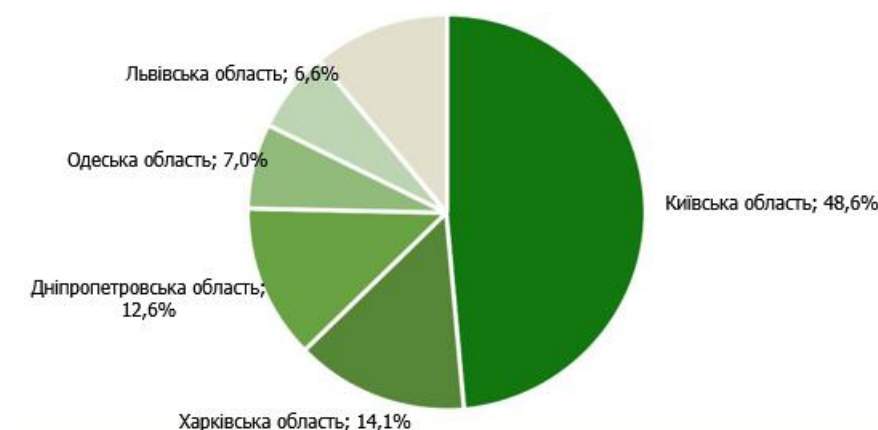


Рис. 2.8 - Регіональна структура приватної медицини в Україні, % (2021 р.).(Джерело: Державна служба статистики України)

Сучасний ринок приватних закладів охорони здоров'я включає великі системно-мережеві універсальні заклади (клініки широкого профілю) і невеликі вузькоспеціалізовані кабінети (стоматології, гінекології, косметології та ін.). Слід підкреслити, що всі приватні заклади охорони здоров'я є компаніями в сегменті МСП.

Вибіркове дослідження спеціалізації приватних закладів охорони здоров'я свідчить про домінування терапевтичних, хірургічних, стоматологічних та гінекологічних клінік. На відміну від державного сектору, між учасниками ринку приватних медичних послуг існує конкуренція, що спонукає їх постійно підвищувати ефективність своєї роботи, підвищувати якість послуг шляхом залучення висококваліфікованих кадрів, закупівлі нового обладнання [16, с. 122].

Ще одним ключовим трендом розвитку ринку приватних медичних послуг є консолідація гравців ринку за рахунок розширення профілю та формату закладу, а також розвитку мережі медичних центрів. Найвищий рівень задоволеності роботою лікарів спостерігається у таких сферах: педіатри – 77,6%, дільничні терапевти або сімейні лікарі – 75,8%, стоматологи – 71,4%.

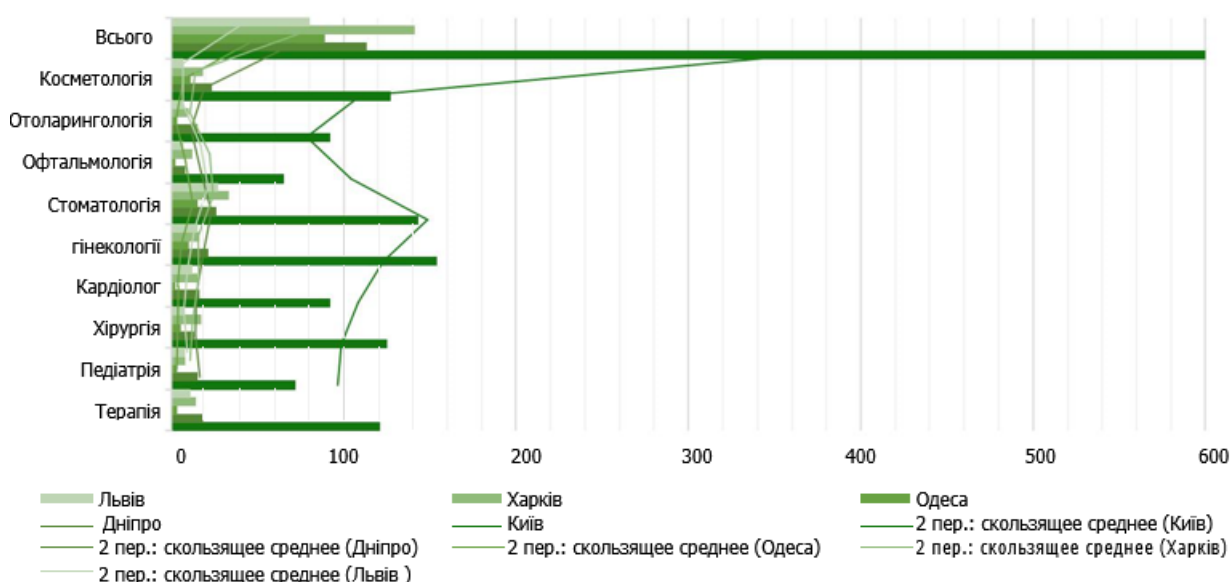


Рис. 2.9 - Кількість приватних закладів охорони здоров'я в найбільших містах України (за основними спеціалізаціями), 2021 р. (Джерело: Держстат Служба України)

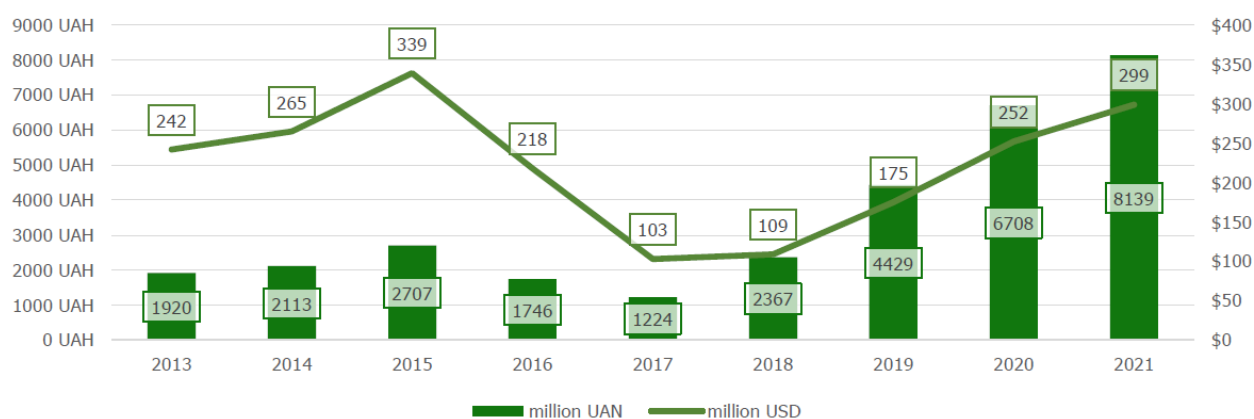


Рис. 2.10 - Кількість приватних закладів охорони здоров'я в найбільших містах України (за основними спеціалізаціями), 2021 р. (Джерело: створено автором за джерелом [55])

Таким чином, визначено, що протягом досліджуваного періоду ринок медичних послуг України перебував під впливом кількох суттєвих чинників, які визначили його поточний стан. Одним із таких факторів є сучасний стан суспільної медицини. Реформування цієї сфери може призвести до формування більш прозорого механізму функціонування та фінансування, що має надалі покращити якість послуг у майбутньому. У свою чергу,

загостриться конкуренція між приватною та державною медициною. Такого розвитку подій варто очікувати в найближчі 3-5 років.

На рівень конкурентоспроможності державної медицини, зокрема, впливатиме низка макроекономічних факторів, таких як витрати на охорону здоров'я, рівень інфляції, курс національної валюти та рівень доходів населення.

При аналізі конкурентоспроможності приватної клініки "Хеппі Нейшн" були виявлені її конкуренти (табл. 2.4). Прямі конкуренти - це компанії, що працюють на тому ж ринку і пропонують аналогічні послуги.

Прямими конкурентами клініки є приватні медичні центри, що спеціалізуються на різних напрямках медичних послуг - від консультацій до хірургічних операцій.

Таблиця 2.4 - Оцінювання основної інформації прямих конкурентів

Конкуренти / Критерії оцінювання	Мій Лікар	Гармонія здоров'я	Медесана
Сайт	https://mlikar.com.ua/	https://harmony-health.com.ua/	https://medesana.kiev.ua/
Структура	• відділення у містах: Київ, Біла Церква, Запоріжжя, Ніжин • 75 різнопрофільних фахівців	• 2 багатoproфільних центрів вищої акредитації • 120 фахівців вищого класу • 35 кабінетів • 2 лабораторії • 19 палат	Київ, Вишневе
Цільова аудиторія	дорослі та діти, незалежно від віку, які мають потребу в якісній консультації та лікуванні свого здоров'я	дорослі та діти, незалежно від віку, які мають потребу в якісній консультації та лікуванні свого здоров'я	дорослі та діти, незалежно від віку, які мають потребу в якісній консультації та лікуванні свого здоров'я

Продовження таблиці 2.4

Оцінювання основної інформації прямих конкурентів

Конкуренти / Критерії оцінювання	Мій Лікар	Гармонія здоров'я	Медесана
Послуги	- спостереження за станом здоров'я, проведення профілактики - організація і проведення вакцинації - спостереження неускладненої вагітності, постановка вагітної на облік з 12 тижня - спостереження за дітьми від народження - контроль Календаря щеплень пацієнтів та видача направлень на проведення щеплень - проведення обов'язкових профілактичних оглядів - оформлення лікарняних листків, довідок, направлень на профогляду, медико-санітарної експертизи - виписка рецептів на ліки - надання невідкладної допомоги	- моніторинг здоров'я - діагностика. - лікування найпоширеніших захворювань, травм та отруєнь, які не потребують вузькоспеціалізованого втручання - не потребують вузькоспеціалізованого втручання. - направлення до спеціаліста для отримання вторинної (спеціалізованої) або третинної (високоспеціалізованої) допомоги - профілактичні медичні огляди - імунізація - ведення хронічних пацієнтів - виписка рецептів на ліки - видача необхідних довідок - організація направлень на медико-соціальні обстеження - надання паліативної допомоги: моніторинг та оцінка стану важкохворих пацієнтів - моніторинг та оцінка стану важкохворих пацієнтів - відвідування пацієнта (лікар самостійно визначає необхідність відвідування). - лікар визначає необхідність візиту залежно від медичних показань). - лікар може дати первинну рекомендацію по телефону, а потім уточнити її під час амбулаторної консультації. - під час амбулаторної консультації може бути призначена додаткова діагностика для уточнення діагнозу та лікування. - постановка діагнозу та призначення лікування	- аналізи - вакцинація - гастроентерологія - гінекологія - дерматологія - ендокринологія - інфектологія - кардіологія - масаж - неврологія - онкологія - педіатрія - травматологія - УЗД - Урологія - Хірургія
Партнери	• співробітництво більш ніж із 15 страховими компаніями		

Отже, проаналізувавши основну інформацію стосовно прямих конкурентів ми можемо сказати, цільова аудиторія всіх прямих конкурентів однакова – це чоловіки та жінки незалежно від віку.

Асортиментний ряд найбільший в клініці «Гармонія Здоров'я», це пов'язано з великою кількістю надання лабораторних досліджень. Другою за кількістю надаваних послуг йде «Мій Лікар».

Клієнтами медичних центрів є, дорослі та діти.

Найбільшу мережу має клініка «Мій Лікар».

Партнери компанії присутні лише в «Мій Лікар» і ними являються страхові компанії, які дають можливість застрахуватися від нещасних випадків.

Розділи сайтів у всіх сайтів конкурентів влаштовані добре, присутні всі необхідні дані для легкого користування клієнтів сайтом. Кількість сторінок найбільша в «Мій Лікар», так як в них є багато розділів де відображена інформація. Ліцензії та Свідоцтва присутні тільки в «Гармонія Здоров'я».

«Мій Лікар» працює в нижній ціновій категорії, «Медесана» та «Гармонія Здоров'я» у середній.

На сайтах відсутня можливість вибору іноземної мови.

Дизайн в усіх конкурентів різний, але в клініках «Мій Лікар» та «Гармонія Здоров'я» він схожий у використанні кольорів. Лідером в дизайні, використанні графіки та візуальних ефектів – є центр «Гармонія Здоров'я».

Отже, провівши аналіз досліджуваного об'єкта та його конкурентів можна зробити висновок, що «Хеппі Нейшн» займає хороші позиції поміж конкурентів, вона є стабільним середнячком ринку, який в своїй діяльності, за короткий проміжок часу від початку створення гарно розробив комплекс маркетингу, а саме надання якісних та сучасних послуг за невисокою ціною в межах регіонального ринку.

2.3. Оцінка діючого напрямку діяльності компанії

«Хеппі Нейшн» - це українська мережа медичних центрів формату «поруч з домом». Спеціалізація: надання медичної допомоги з найбільш поширених випадків звернення до лікаря. ГРВІ, гіпертонія, отруєння, болі, травми тощо. Гасло: медична допомога поруч.

Медичний центр «Хеппі Нейшн» був відкритий у 2014 році, і зараз є одним з провідних недержавних лікувально-профілактичних закладів Києва. Щомісяця у «Хеппі Нейшн» проходять обстеження та лікування понад тисячі пацієнтів. Багатопрофільний медичний центр готовий надавати якісні та своєчасні послуги. У медичному центрі «Хеппі Нейшн» є можливість скористатися і екстреними службами, цілодобово працює швидка медична допомога та травматологічний пункт.

Принцип роботи лікарів клініки «Хеппі Нейшн» «Ваше здоров'я наша турбота». Саме тому пацієнти клініки можуть бути впевнені в якісному обслуговуванні та чудових результатах лікування.

Зовнішнє середовище підприємства - сукупність факторів (умов і організацій), що впливають на діяльність фірми. Зовнішнє середовище поділяється на фактори непрямого (макросередовище) та прямого (мікросередовище) впливу. Макросередовище це сукупність факторів, на які керівництво підприємства вплинути не може і має враховувати для того, щоб встановлювати та підтримувати з клієнтами відносини співробітництва.

Проведемо SWOT-аналіз клініки. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це метод аналізу всього підприємства, що дозволяє чітко з'ясувати, які зовнішні аспекти та внутрішні умови можуть послужити основою майбутнього росту компанії. Аналіз факторів макро- та мікроринкового середовища дозволяє виявити загрози й можливості для ефективної діяльності ТОВ «ХЕППІ НЕЙШН». Одночасно аналіз конкурентних переваг та недоліків дозволяють виявити сильні та слабкі

сторони установи (табл. 2.5).

Зі SWOT-аналізу видно, що ТОВ «ХЕППІ НЕЙШН» має більшу кількість можливостей ніж загроз.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз приватної клініки «Хеппі Нейшн»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
- Кваліфікований персонал - Багатопрофільність ліжкового фонду - Комфортні умови роботи - Високоорганізована система управління. - Взаємодія в наданні медичної допомоги між лікарнею та закладами первинної та третинної медичної допомоги. - Укладений з НСЗУ договір на 11 пакетів надання медичних послуг за програмою медичних гарантій. - Достатнє комплектування комп'ютерною та офісною технікою - Наявність вільних приміщень для розміщення необхідних додаткових відділень, кабінетів діагностики.	- Можливість для розширення платних медичних послуг. - Впровадження пріоритетних медичних послуг за програмою медичних гарантій. - Впровадження медичної інформаційної системи Helsi. - Залучення благодійних фондів, донорських коштів, грантової допомоги.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
- Потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення, забезпеченні комп'ютерним томографом, апаратом МРТ - Необхідність створення відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги - Потреба у впровадженні інноваційних методів діагностики та лікування - Недостатня підготовка кадрів у використанні сучасних інформаційних технологій. - Потреба в ремонті приміщень. - Потреба в проведенні реконструкції пральні. - Відсутність змоги регулювання споживання теплопостачання через технічні причини, які не залежать від КНП "ТОВ «ХЕППІ НЕЙШН»" - Вирішення питання відшкодування кафедрами комунальних та інших експлуатаційних послуг.	- Висока вартість впровадження інноваційних методів діагностики та лікування. - Звільнення медичного персоналу, спеціалістів не медиків через низьку заробітну плату. - Зменшення потоку фінансування на період епідемії та здійснення заходів із запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19

Як видно з таблиці 2.1, у характеристиці діяльності діагностичного центру переважають сильні сторони. Діагностичний центр розташовується в новому будинку зі зручними під'їзними шляхами, налагодженою системою комунікацій та зручним графіком роботи (з 8.00 до 20.00).

Слабкою стороною діяльності центру є висока вартість послуг, що обумовлено рівнем та якістю обслуговування. Крім того, в числі слабких сторін організації слід зазначити відсутність власної лабораторної діагностики. Пацієнти центру мають чекати результати проведених лабораторних досліджень до однієї доби від лабораторії, що виконує аналізи для медичного центру.

За даними SWOT-аналізу та оцінки положення на ринку в числі можливостей ТОВ «Хеппі Нейшн» слід зазначити наявність неохоплених перспективних ринків чи нових сегментів ринку.

Проведемо аналіз поточної позиції компанії. Для цього необхідно провести PEST-аналіз, який використовується для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Хеппі Нейшн».

PEST-аналіз дозволяє ефективно досліджувати зовнішнє середовище підприємства, виявити неконтрольовані фактори впливу. Для кожного бізнесу важливо враховувати зовнішні сили перед тим, як організації зможуть приймати рішення. PEST-аналіз складається з оцінки політичних, економічних, соціальних та екологічних факторів.

Ринок медичних послуг у місті Київ можна оцінити за кількістю клінік, що надають послуги охорони здоров'я (нині в Києві успішно працюють понад 700 закладів медичних послуг, з яких 55 лікувально-діагностичних центрів, які надають послуги, починаючи від косметології, закінчуючи діагностикою та профілактичним або повним лікуванням захворювань). Розмір ринку, на якому працює ТОВ «Хеппі Нейшн», складно оцінити в грошах, оскільки в даний час немає чітких даних. На даний момент ринок перебуває в активному розвитку. Таким чином можна дійти невтішного висновку у тому, що цьому ринку досить висока конкуренція.

Для того, щоб максимально докладно розглянути сформовану ситуацію на ринку платних медичних послуг високого цінового сегменту необхідно вдаватися до STEP аналізу. STEP аналіз це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення соціальних, технологічних, екологічних, економічних та політичних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-компанії. STEP аналіз допомагає побачити картину зовнішнього оточення компанії, виділити найважливіші впливові фактори.

Групи середовища медичного центру «Хеппі Нейшн» можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішня громадськість: конкуренти, пацієнти, партнери, постачальники, ЗМІ.

Робота з конкурентами:

- моніторинг асортименту послуг, запровадження нових технологій у лікування;

Робота з пацієнтами:

- інформування через ЗМІ;
- корпоративний сайт (інформація про послуги, лікарів).

Робота з партнерами:

- налагодження зворотного зв'язку;
- інформування про новини МЦ "Хеппі Нейшн".

Робота з постачальниками медичного обладнання та лікарських препаратів:

- інформування про споживчий попит.

Робота зі ЗМІ:

- розміщення реклами у ЗМІ;
- надання статей у спеціалізовані ЗМІ.

Пріоритетним є розміщення інформації в електронних ЗМІ.

За підсумками досліджень, що проводилися в клініці, 80% пацієнтів дізналися про місцезнаходження МЦ «Хеппі Нейшн» з Інтернету, та 15% привела реклама на радіо, яка транслювалася протягом місяця.

Мікросередовище підприємства - це сукупність факторів, що діють на підприємство і на які це підприємство у процесі своєї маркетингової діяльності може впливати. Аналіз мікросередовища МЦ «Хеппі Нейшн» дозволить виявити ступінь і характер впливу учасників мікросередовища.

Фінансові показники компанії. До позитивних факторів мікросередовища підприємства, що впливають на збут, належать:

- задоволеність клієнтів якістю послуг;
- позитивне ставлення з боку цільової аудиторії
- високий професіоналізм працівників.

До негативних факторів мікросередовища підприємства, що впливають на збут, відноситься жорстка конкуренція на ринку.

В даний час ринок медичних послуг насичений конкурентами, але МЦ «Хеппі Нейшн» має можливості для збереження своєї частки на ринку при збереженні досягнутого рівня якості та більш гнучкої та агресивної політики суспільства, і також єдиної цінової політики. МЦ «Хеппі Нейшн» має можливість додатково виділитися і фоні конкурентів. Це можна здійснити при грамотному використанні інструментів маркетингу.

Проаналізуємо конкурентне середовище МЦ "Хеппі Нейшн". На відміну від інших споживчих галузей у цій сфері практично немає великих гравців та значних брендів: частки найбільших компаній не становлять і одного відсотка. В основному приватні клініки працюють у вузьких ринкових нішах: стоматологія, урологія, гінекологія, лабораторна діагностика. У м. Київ зовсім небагато приватних багатопрофільних підприємств з повним циклом лікувально-діагностичних послуг, які у розвинених країнах складають кістяк ринку приватної медицини. Головна причина цьому є конкуренція з державними лікувально-профілактичними установами (ЛПЗ), які за фактом надають платні послуги. Тільки одиничним проектам, що мають сильних акціонерів, вдається витримувати цю конкуренцію та динамічно розвиватися.

Медичний центр «Хеппі Нейшн» надає послуги з наступних медичних напрямків: акушерство та гінекологія, аналізи та обстеження,

гастроентерологія, дерматовенерологія, інститут здоров'я та краси, кардіологія, терапія, клініка для дітей, лабораторія, масаж, медичні довідки, медичні огляди, неврологія, отоларингологія, функціональна діагностика, ендокринологія.

МЦ "Хеппі Нейшн" працює у високому ціновому сегменті. Основними споживачами платних медичних послуг МЦ «Хеппі Нейшн» (39,91%) є пацієнти вікової групи від 26 до 45 років. Більшу частину залишають працівники комерційних організацій (26,15%). Більше половини пацієнтів (54,58%) оплачують медичну допомогу за рахунок власних коштів. Низький рівень доходу сім'ї (до 15 тис. грн. на особу) значно обмежує можливість отримання платних медичних послуг.

Для населення основними джерелами інформації про медичну організацію є думка знайомих, родичів 43,34%, інформація від лікаря 7,84%, засоби масової інформації (реклама) 21,33%. Найбільш значущими факторами, що впливають на вибір медичної організації для пацієнтів, є імідж, престиж лікувального закладу, якість роботи медичного персоналу, оснащеність обладнанням та використання сучасних медичних технологій.

Медичний Центр «Хеппі Нейшн» робить основний акцент свого позиціонування на стратегії за ціною та якістю. Усі представлені медичні послуги мають виключно високу якість і приписують себе до категорії «середній плюс», що говорить про продаж послуг, насамперед, для даного сегмента покупців. Позиціонування реалізується через такі показники.

1. Асортимент великий вибір медичних послуг.

2. Місце розташування МЦ «Хеппі Нейшн» розташоване у столиці, де населення перевищує 2,5 млн. чол. Це дає можливість бути доступними населення всього регіону.

3. Споживчий портрет клієнта – людина з середнім та високим рівнем достатку, яка хоче бути здоровою та успішною.

Таблиця 2.6 - Згрупований аналіз послуг ТОВ «Хеппі Нейшн» за період 2021-2022рр.

Послуга	2021		2022		Зміна, %	
	кількість	Сума	кількість	сума	кількість	сума
Швидке тестування	12 666	6 795 466	6 902	2 170 000	54.49%	31.93%
Вакцинація	1 682	2 411 080	1 247	2 128 324	74.14%	88.27%
Консультації лікарів	48 030	979 424	42 561	1 195 511	88.61%	122.06%
УЗД			316	164 226	-	-
Довідки	376	141 938	144	59 580	38.30%	41.98%
Внутрішньом'язова ін'єкція	367	37 240	302	29 830	82.29%	80.10%
Денний стаціонар	163	33 450	113	23 130	69.33%	69.15%
Віезд лікаря додому	49	37 240	24	18 102	48.98%	48.61%
ЕКГ	59	11 700	70	15 420	118.64%	131.79%

Як видно з таблиці 2.6, найбільший обсяг прибутку у 2021 році клініці приносило швидке тестування (COVID-19), проте його обсяг у 2022 році знизився у три рази, що здебільшого зумовлено початком широкомасштабної військової агресії, зниженням реальних доходів населення.

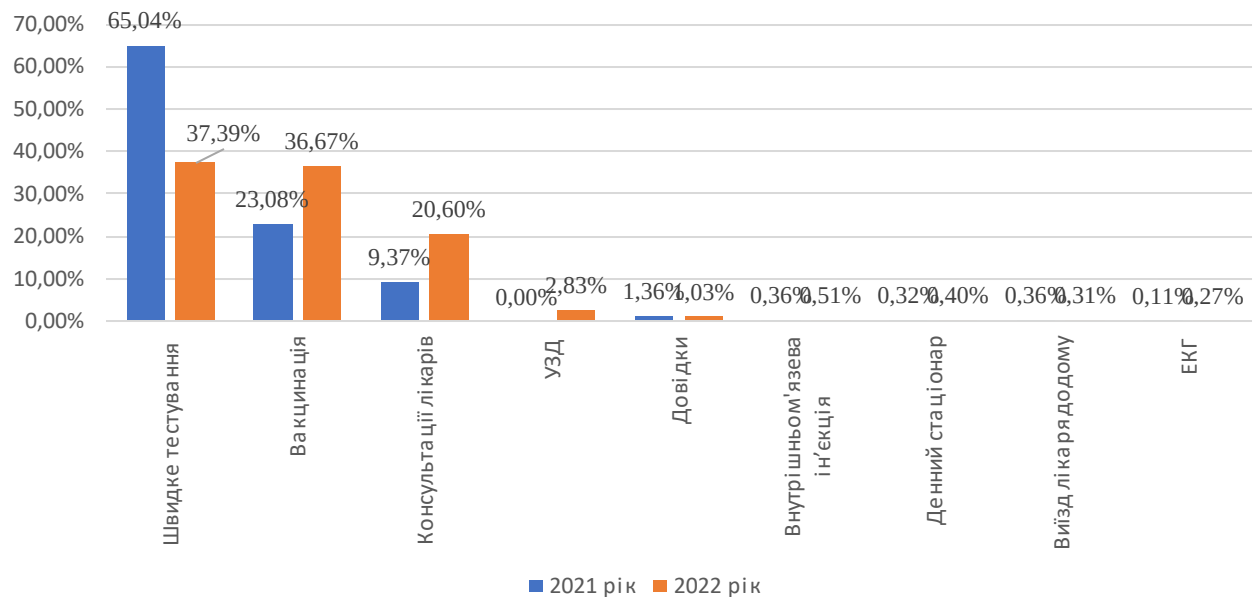


Рис. 2.11 - Структура наданих послуг ТОВ «Хеппі Нейшн» за 2021-2022рр., %

Другою за дохідністю є послуга вакцинації, її частка у загальному обсягу послуг становить 37%.

Третьою за обсягами є консультації лікарів, що склали у 2021 році 9,37% від загального обсягу наданих послуг, а у 2022 році – 20%. Зростання частки

консультацій зумовлено розвитком телемедицини – близько 10% консультацій було проведено в онлайн форматі.

Отже, аналіз показників діяльності ТОВ «Хеппі Нейшн» показав, що найбільшу частку в доходах клініки займають швидке тестування, вакцинація та консультації лікарів. В той час як частка інших видів послуг, таких як денний стаціонар, виїзд лікарів додому дуже низька.

Додатковими параметрами оцінки при вирішенні, який з напрямів потрібно розвивати, крім конкурентного середовища є оцінка попиту споживачів послуг. Напрями просування послуг ТОВ «Хеппі Нейшн» можна оцінити, використовуючи метод опитування, в ході якого необхідно визначити, причини спонукали споживачів вибрати послуги даного медичного центру, якість послуг, недоліки. Для проведення опитування було розроблено анкету з питаннями про діяльність центру. При оформленні пацієнтів у реєстратурі пропонувалося відповісти на п'ять питань анкети.

Результати оцінки привабливості медичного центру «Хеппі Нейшн» наведено на рис. 2.12.

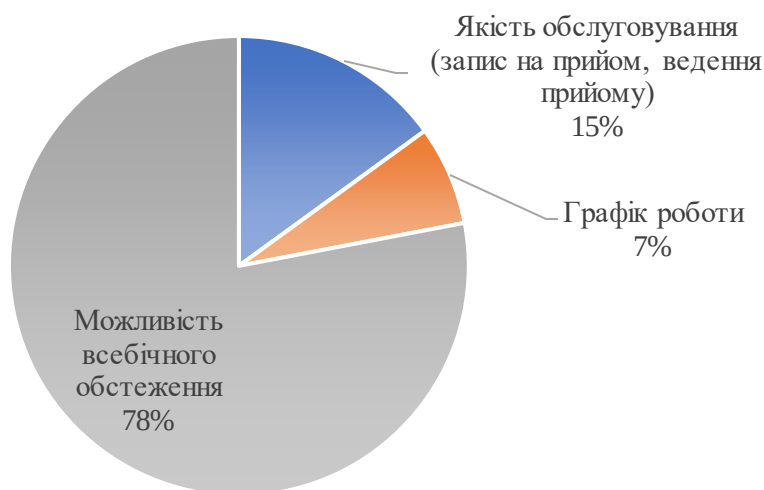


Рис. 2.12 - Результати оцінки привабливості медичного центру «Хеппі Нейшн»

На питання що є найбільш привабливим у роботі лікувально-діагностичного центру, 78% респондентів відзначили можливість всебічного

обстеження; 15% визнали привабливою якість обслуговування; 7% назвали графік роботи.

На питання щодо способів отримання інформації споживачами про послуги центру 64% вказали сайт, на якому можна записатися на прийом; 22% опитаних вважають за краще отримувати інформацію по телефону і 14% дізнаються про можливості центру від друзів та знайомих. Дані опитування наведено на рис. 2.13.



Рис. 2.13 - Результати оцінки способів отримання інформації споживачами медичного центру «Хеппі Нейшн»

Таким чином, дослідження показали, що основний споживач послуг ТОВ «Хеппі Нейшн» — працююче населення, яке потребує кваліфікованого лікування та діагностику. Оцінка якості послуг позитивна, інформація про послуги центру є достатньою та доступною. Більшість респондентів отримують інформацію на сайті центру і вважають її достатньою та актуальною. Основним недоліком є необхідність звернення за проведенням лабораторних досліджень до інших медичних установ.

Результати проведеного опитування були використані для оцінки напрямів підвищення ефективності ТОВ «Хеппі Нейшн».

Отже, виходячи з конкурентного аналізу клініки, очевидно, що конкурентною перевагою є якість медичного персоналу (кваліфікація і особистість) та послуг.

Дана стратегія орієнтована на середній клас населення, але варто подумати також над залученням нових клієнтів.

Слід зазначити, що деякі показники, які відносяться до якісних характеристик медичних закладів (технічне оснащення, спектр послуг), потребують значних додаткових витрат для їх покращення. Існує також низка показників, які потребують менших інвестицій для покращення, наприклад, комфорт, тривалість робочого дня, якість роботи лікарів. У першому випадку закупівля обладнання може коштувати мільйони рублів, тоді як у другому - впровадження новинок потребує додаткових ліцензій та меблів для закладу, навчання персоналу, заробітна плата керівництва та додаткові умови комфорту обходяться значно дешевше. Крім того, поняття комфорту дуже суб'єктивне і, судячи з карти, тісно збігається із загальним рейтингом клініки. З цього можна зробити висновок, що споживачі відчують себе комфортно, даючи клініці високу оцінку, і навпаки.

З карт сприйняття та вподобань видно, що «Хеппі Нейшн» високо оцінює перша група споживачів, які цінують персональну увагу, комфорт та якість роботи лікарів. Ці споживачі можуть довго обирати лікаря і врешті-решт зупиняються на тому, хто лікує їх найкраще. Тому вони віддають перевагу невеликим клінікам, де вони відчують, що мають власний особистий простір, а не центрам, де велика кількість людей приходить і йде. Вони також з більшою ймовірністю стануть клієнтами лікарів загальної практики, які відвідують їх вдома і знають стан їхнього здоров'я та їхні індивідуальні особливості.

Для того, щоб ця клініка могла збільшити свою частку на ринку, їй необхідно збільшити кількість споживачів в інших сегментах. Найближчим і найбільшим сегментом до місця розташування клініки на карті є сегмент середнього класу, який наразі охоплює центр "Мій лікар".

Для того, щоб конкурувати з існуючими гравцями в цьому сегменті, їм необхідно закупити більш сучасне обладнання, ніж у них є, і запропонувати додаткові послуги, яких немає у конкурентів.

Реалізація такої стратегії видається більш доцільною, коли клініка вже має власний бренд і пізнаваність на ринку.

Зручність розташування - суб'єктивна характеристика. У великих містах складно вибрати локацію, яка задовольнить усіх споживачів. У той же час можна виділити деякі універсальні характеристики, такі як безкоштовна парковка, близькість до зупинок громадського транспорту та відсутність заторів на шляху до локації. Враховуючи характеристики цього сегменту населення - високий рівень освіти та наявність дітей - у Києві більшість з них надають перевагу центру міста. Наразі більшість бізнес-центрів і корпоративних офісів, де працюють і навчаються представники третього ешелону, а також розважальні заклади, куди вони ходять після роботи, зосереджені саме в центрі міста. Їхні діти також, як правило, відвідують школи в центрі міста.

Отже, ми проаналізували існуючі недоліки ТОВ «Хеппі Нейшн», серед яких можна виділити:

- потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення, забезпеченні комп'ютерним томографом, апаратом МРТ;
- необхідність створення відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги;
- потреба у впровадженні інноваційних методів діагностики та лікування;
- недостатня підготовка кадрів у використанні сучасних інформаційних технологій;
- потреба в ремонті приміщень;
- висока якість послуг, що обумовлено рівнем та якістю обслуговування.

Все це обумовлює потребу в формуванні нової стратегії розвитку клініки.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЯ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ХЕППІ НЕЙШН»

3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн»

В рамках даного проекту було проведено опитування серед пацієнтів клініки, яке допомогло виявити найвагоміші фактори вибору комерційного медичного закладу. Результати опитування представлені на рис. 3.1.

Виходячи з результатів опитування, можна зробити висновок про те, що найбільш значущими факторами при виборі клініки є: довіра до лікаря, гарантії якості, ціни. Тобто фактично на ринку медичних послуг особою приватної клініки виступають лікарі, які працюють у ній.

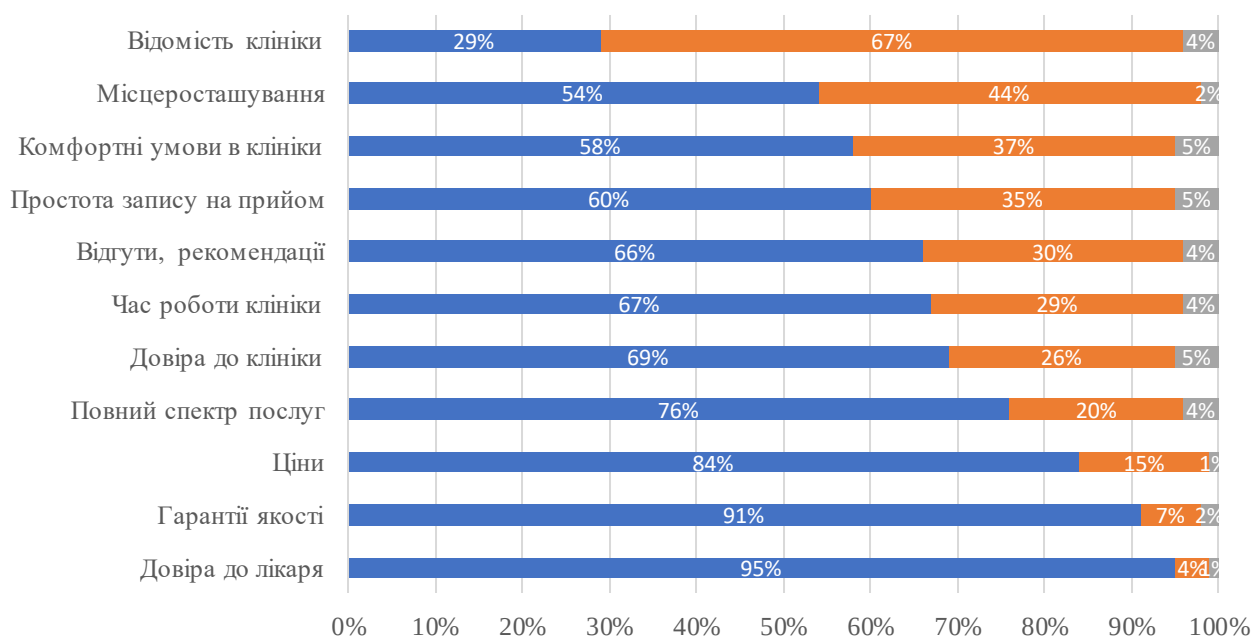


Рис. 3.1 - Результати опитування

Комерційні медичні заклади охорони здоров'я у місті Київ поділяються на такі види:

1. Стоматологія.
2. Медичні центри повного спектра послуг, включаючи хірургію.
3. Лікувально-діагностичні центри.
4. Медичні лабораторії.

Аналіз маркетингової діяльності основних конкурентів. Як оцінку маркетингової діяльності основних конкурентів було проведено порівняльний

аналіз роботи медичних установ з просування своїх послуг у соціальній мережі «Instagram».

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Хеппі Нейшн» необхідно:

- 1) Розробити стратегію просування послуг організації.
- 2) Здійснити планування діяльності організації.
- 3) Розрахувати ефективність запропонованих заходів.

На початковому етапі діяльності ТОВ «Хеппі Нейшн» активно застосовував інвестиційну стратегію. Вкладення коштів має значний часовий відрізок для отримання віддачі вкладення. При цьому обладнання, яким би сучасним не було, буде морально застарівати, а ринок заповнюватиметься обладнанням із новими можливостями.

Організація повинна передбачати можливість оновлення та розширення переліку діагностичних послуг відповідно до вимог часу.

На даному етапі, за результатами SWOT-аналізу та оцінки конкурентних позицій організації доцільно застосування як маркетингової стратегії - стратегію просування, що передбачає розвиток недостатнього напрямку – лабораторної діагностики.

Застосування стратегії нарощування фінансових ресурсів, рис. 3.2.

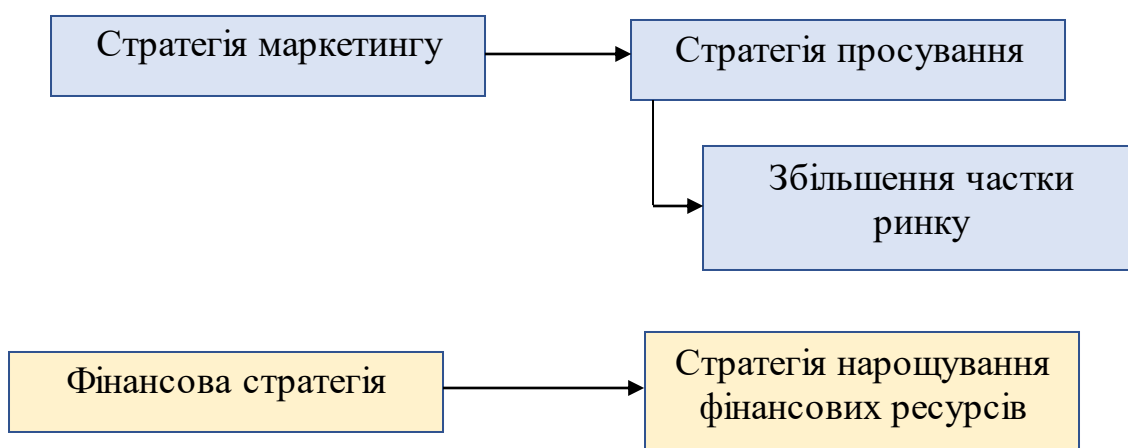


Рис. 3.2 - Рекомендований стратегічний набір ТОВ «Хеппі Нейшн»

При визначенні вартості аналізу слід враховувати низку факторів. По-перше, ціни конкурентів. Також слід враховувати, що одна людина часто проходить кілька обстежень, що може вилитися у велику суму. Тому потрібно пропонувати гнучкі системи, наприклад, не завищувати ціни і пропонувати знижки на певні види або групи аналізів.

При встановленні цін важливо дотримуватися балансу між отриманням прибутку та збереженням стабільної клієнтської бази. Невикористані реагенти необхідно утилізувати, що призводить до втрати коштів, витрачених на їх придбання. Тому важливо дотримуватися тонкого балансу між витратами.

Оптимальним варіантом розвитку клініки буде зосередження зусиль на використанні своїх переваг задля того, щоб мінімізувати загрози довкілля та використовувати ті можливості, що воно дає. Важливо приділити особливу увагу подальшій побудові репутації на ринку та формуванню власного бренду, який вигідно відрізняв би її від конкурентів. Одночасно необхідно працювати над недоліками, таким чином, щоб переступити на наступний рівень розвитку.

Поточна ситуація на ринку та стан компанії відкриває перед нею нові можливості розвитку, що знаходять своє відображення у розвитку широти ринку, використанні нових технологічних рішень у діагностиці захворювань.

Як уже зазначалося, «Хеппі Нейшн» працює в середньому та високому ціновому сегментах. У зв'язку з фінансовою кризою частка клієнтів зменшується, тому потрібно формувати нову стратегію розвитку, яка сприяла зменшенню собівартості наданих послуг, і, відповідно, зниженню ціни на них, щоб дозволило залучити клієнтів з доходами нижче середніх.

Запропонуємо наступні **стратегії розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн»:**

1) **Стратегія масштабування.** Знизити собівартість наданих послуг допоможе просте масштабування клініки і надання послуг у різних обласних центрах України використовуючи спільну одну базу для проведення аналізів, закупівлі/оренди обладнання, навчання персоналу.

Розширення бізнесу до мережі, вихід за межі одного міста - важливе завдання для багатьох приватних медичних організацій. У цьому й полягає

сенс масштабування: оскільки капіталізація мережі вища, ніж окремо взятого офісу або точки продажів, розширення робить бізнес прибутковішим і успішнішим.

Відкриття філій і представництв, вихід у регіони або на міжнародний ринок. Для розвитку цього напрямку знадобиться активне фінансування, яке торкнеться не тільки фактичних витрат на відкриття нової точки і забезпечення її медичним обладнанням, а й на проведення рекламної кампанії та дослідження нового сектора ринку.

Процес підготовки до відкриття філії аналогічний тому, як компанія розробляє бізнес-модель для продажу франшизи. У цьому випадку також необхідно регламентувати всі процеси, що відбуваються в організації, - такі як закупівля обладнання і матеріалів, надання послуг, проведення маркетингових заходів, пошук співробітників, контроль виконання поточних завдань і складання звітності.

Наприклад, для відкриття нового офісу необхідне автоматизоване управління і відстеження продажів у рамках збільшення або зменшення клієнтської бази, аналіз обороту і прибутку в розрізі категорій послуг, каналів продажів тощо. Без цього контроль продажів на віддаленій території неможливий.

Важливо, щоб система фінансового контролю була вибудована максимально чітко. Деякі фірми мають не один десяток філій і всю звітність ведуть в Excel-таблицях. Природно, що для обробки звітів такого формату необхідні спеціальні співробітники, а це додаткова стаття витрат. Але за грамотної регламентації така фірма може багато років успішно розвиватися на ринку. Іншими словами, автоматизація істотно прискорює і спрощує контроль, але без налагодженої бізнес-моделі вона марна.

При створенні філії потрібно вирішити безліч різнопланових завдань. Для початку проводиться дослідження територіального ринку, що дає змогу підтвердити доцільність розвитку бізнесу в цьому місті або регіоні. Потім здійснюється пошук приміщення, закупівля техніки та меблів, запуск

маркетингової кампанії. Для майбутніх керівників філій організовується навчання існуючим корпоративним стандартам.

Коли філія вже відкрилася, її роботу необхідно регулярно контролювати. Цим займаються спеціальні співробітники, озброєні чіткою інструкцією щодо того, яким нормативам повинні відповідати ключові показники. Керівник втручається в процес тільки в тому разі, якщо дані свідчать про низьку окупність нової точки. При цьому важливо оцінювати діяльність кожної філії, а не бізнесу загалом. Тільки так можна зрозуміти, наскільки вигідне для організації існування того чи іншого підрозділу.

2) Стратегія зростання клієнтської бази за рахунок залучення нових клієнтів шляхом підписання декларацій з **сімейними лікарями**.

Клініка досить впевнено набирає популярності, але також надходять запити на низку послуг, які клініка не надає. Найкращим варіантом буде поступове розширення послуг у бік терапії. Це дозволить підвищити прибутковість та залучити менш платоспроможну аудиторію. Цьому сприятиме і заключення сімейних *декларацій*. Також варто зазначити що вартість послуг компенсуватиме держава.

Для приватного сектору співпраця, безсумнівно, є економічно привабливою. Це пов'язано з тим, що вона забезпечує додаткове фінансування закладу, яке він не зміг би отримати в іншому випадку. Однак для того, щоб медичний заклад був фінансово життєздатним, необхідно максимально використовувати всі можливості. Це означає підписання якомога більшої кількості декларацій, щоб кожен сімейний лікар задекларував понад 1 500 пацієнтів. Також потрібно мінімізувати витрати на оренду приміщення та оптимізувати зарплати. Тому що в мегаполісах цифри одні, а в сільських і селищних населених пунктах цифри інші і часто більш привабливі, ніж у мегаполісах.

Щоб дана послуга окупилась, клініка повинна укласти щонайменше 4000 декларацій з пацієнтами.

Для роботи з НСЗУ, основні речі, які потрібно дуже суворо перевіряти, - це наявність матеріально-технічної бази, наявність спеціалістів, наявність медсестер, відпустки лікарів, які будуть доступні, коли лікар захворіє або піде в декретну відпустку, і будуть надавати допомогу пацієнтам, і потрібно мати резерв. Ще одна дуже важлива річ - це інклюзивний сертифікат. Це означає, що люди з інвалідністю можуть отримати доступ до медичного центру.

У приватних клініках умови для пацієнтів кращі, тому що всі приходять на прийом у визначений час. Натомість у державних закладах охорони здоров'я пацієнти часто приходять без попереднього запису, пояснюють, що мають якісь питання або хочуть отримати інформацію, і стають у чергу.

Великим плюсом заохочення пацієнтів укладати декларації з лікарями клініки «Хеппі Нейшн» є те, що це дає можливість запропонувати пацієнту лікування в клініці, а не в державних лікувальних закладах, що дасть змогу збільшити доходи клініки.

3) Нішева стратегія- пропонування унікальних послуг.

Клініка досить впевнено набирає популярності, але також надходять запити на низку послуг, які клініка не надає.

Патієнтна (нішева) стратегія - "хитрі лисиці". Специфіка - незвичайна продукція/послуги та її незамінність для вузького кола споживачів, максимальна частка маленького ринкового сегмента; джерело сили - елітна робоча сила, хороше обладнання, досвід дрібносерійного виробництва, іноді унікальність послуг.

У клініці відсутня реалізація лікарських засобів і БАДів, що своєю чергою є додатковим джерелом доходу і залучення нових споживачів.

Повинні вживатися заходи щодо розширення асортименту вузькоспеціалізованих та унікальних медичних послуг, а також реалізації лікарських засобів на базі медичної установи, що послужить додатковим джерелом доходу і стане додатковим каналом залучення споживачів:

1. Розширення спектра лабораторних досліджень, додати: аналізи функцій гормональної системи (рівень тестостерону, прогестерону, естрадіону і інших функцій щитоподібної залози), аналіз оцінки системи згортання.

Особливість проведення біохімічних аналізів є в їхньому повторі у ході дослідження одного аналізу від 2 до 4-х разів, що залежить від виду дослідження та наявності патології відповідно до вимог до діяльності біохімічних лабораторій При завантаженні лабораторії на 401 дослідження на день (137 аналізів), обсяг досліджень на місяць становитиме 8421.

2. Розширення діяльності з моніторингу та супроводу вагітності, додати: аналіз імунних факторів безпліддя (антиспермальні антитіла), можливість проведення ДНК тесту (батьківство - материнство: судовий тест, інформаційний тест).

3. Розширення спектру послуг процедурного кабінету, а саме: включити в асортимент голкорексфлексотерапію, тейпування, продаж тейпів, вакуум – терапію (баночний масаж).

4. Відкриття торгової точки в лікувально-діагностичному центрі. Це рішення виступить додатковим джерелом доходу, на першому етапі будуть реалізовуватимуться: вітамінні комплекси, косметологічні засоби, засоби догляду.

Таблиця 3.2 - Альтернативні стратегії розвитку ТОВ «Хеппі Нейшн»

№	Стратегія	Зміст	Переваги	Недоліки
1	Масштабування Відкриття клініки у обласному центрі	Масштабування клініки: збільшення кількості відділень шляхом відкриття нових офісів у регіонах	Вихід на нові ринки	Високі початкові інвестиції, конкурентне середовище
2	Залучення клієнтів (декларації)	Зростання клієнтської бази за рахунок залучення нових клієнтів шляхом підписання декларацій з сімейними лікарями	Вихід на ринок первинної медицини, співпраця з НСЗУ	Висока конкуренція з державними амбулаторіями та лікарнями
3	Нішева	Додавання унікальних послуг	Надання унікальних послуг в межах району/міста	Висока вартість інвестицій

Отже, в результаті аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «Хеппі Нейшн» запропоновано три альтернативні стратегії розвитку:

- відкриття клініки у обласному центрі (стратегія масштабування);
- залучення нових клієнтів шляхом підписання декларацій з сімейними лікарями (державно-приватне партнерство з НСЗУ);
- надання унікальних послуг з аналізу (нішева стратегія).

У розділі 3.2 проаналізуємо ефективність запропонованих стратегій та оберемо найкращу.

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку компанії

Оцінка економічної ефективності від проекту удосконалення стратегії розвитку медичної клініки ТОВ «Хеппі Нейшн» може бути проведена шляхом порівняння фінансових результатів проекту зі станом речей до його реалізації.

Оцінка ефективності може бути проведена на основі таких критеріїв, як:

1. Прибутковість: Оцінка збільшення прибутку клініки у результаті реалізації проекту. Цей критерій можна оцінити шляхом порівняння фінансових результатів проекту з тими, які будуть досягнуті, якщо проект не буде реалізований.
2. Віддача від інвестицій: Оцінка того, яку частку прибутку буде складати віддача від інвестицій у проект. Цей критерій може бути оцінений шляхом порівняння валової прибутковості проекту з іншими видами інвестицій.
3. Покращення ефективності використання ресурсів: Оцінка можливого зменшення витрат та підвищення ефективності використання ресурсів клініки у результаті реалізації проекту.
4. Конкурентні переваги: Оцінка того, які конкурентні переваги можуть бути отримані клінікою в результаті реалізації проекту.

5. Соціальна відповідальність: Оцінка того, наскільки проект може вплинути на соціальний розвиток та покращення якості життя населення.
6. Для оцінки ефективності проекту можуть бути використані різні методи, такі як метод чистої дисконтованої вартості (NPV), внутрішня норма повернення (IRR), час окупності (Payback period), аналіз чутливості та інші.

Розробка альтернативних варіантів стратегії розвитку медичної клініки ТОВ «Хеппі Нейшн» включає наступні кроки:

1. Аналіз поточної ситуації: дослідження ринку, конкурентів, клієнтів, внутрішнього середовища компанії (сильних і слабких сторін, можливостей та загроз), а також вивчення тенденцій розвитку медичної галузі.
2. Формулювання мети і завдань: на основі аналізу поточної ситуації і відповідно до стратегічних цілей компанії, визначення основної мети та конкретних завдань, що потрібно розв'язати для досягнення мети.
3. Розробка альтернативних варіантів стратегії: на основі мети і завдань розробляються альтернативні варіанти стратегії, які можуть бути різними за своєю спрямованістю і характером. Наприклад, одним з варіантів може бути розширення асортименту послуг, іншим - збільшення обсягів продажу наявних послуг, або розвиток нового напрямку діяльності.
4. Оцінка ефективності варіантів: для кожного альтернативного варіанту необхідно провести оцінку ефективності, враховуючи ризики та можливі витрати. Оцінка може базуватися на показниках, таких як прибуток, чистий прибуток, обсяги продажу, кількість клієнтів, ринкова частка та інші.

5. Вибір оптимальної стратегії: на основі оцінки ефективності варіантів вибирається оптимальна стратегія, яка досягає мету і максимізує прибуток компанії.
6. Розробка плану дій.

Для оцінки ефективності проектів необхідно розрахувати чистий приведений дохід, індекс рентабельності та строк окупності проекту.

Чиста теперішня вартість (NPV, чиста теперішня вартість, чистий дисконтований дохід) - це показник різниці між теперішньою вартістю вихідних грошових потоків (витрат на проект) і вхідних надходжень (поверненням цих витрат) у певному періоді [49, с. 95]

У цьому випадку CF_0 - це, в принципі, початкові капітальні витрати ($CapEx$) на реалізацію проекту, які є відтоком грошових коштів і тому завжди мають від'ємне значення.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) - це показник майбутньої прибутковості інвестицій. По суті, це ставка дисконтування, яка при застосуванні зводить NPV до нуля [49, с. 101].

IRR показує річну норму прибутку, яку очікує досягти проект; чим вища IRR, тим привабливішою видається інвестиція.

Разом з NBV та IRR, період окупності часто використовується в аналізі для позначення періоду, протягом якого початкові витрати можуть бути відшкодовані, тобто періоду, протягом якого досягається точка беззбитковості. Чим коротший період окупності, тим вищою є теоретична доцільність підприємства.

Стратегія 1: відкриття нового відділення

Таблиця 3.3 - Витрати на відкриття одного відділення клініки у обласному центрі, тис.грн.

Стаття витрат	Інвестиції	Щомісячні витрати	Щорічні витрати
Оренда приміщення		50	600
Ремонт приміщення	1 000		
Оснащення медичних кабінетів:			
терапевта	50		
гінеколога	150		
лора	250		
діагностика (УЗД, променева і т.д)	350		
стоматологія	350		
приймальня	20		
Охорона		20	240
Зарплата:		310	3 720
медична сестра (2)		60	720
бухгалтер		35	420
лікар (4)		200	2 400
Адміністратор		15	180
Служба клінінгу		8	96
Реклама та SMM		15	180
Всього		15	180

Таблиця 3.4 - Прогнозування доходів по стратегії відкриття нового відділення

Послуга	Вартість консультації/операції, грн.	Кількість пацієнтів щороку	Дохід на рік, тис. грн.
Терапевт	450	3 168	1 425 600
Гінеколог	950	1 584	1 504 800
Лор	450	1 848	831 600
УЗД	550	220	121 000
Стоматологія	1 500	1 320	1 980 000
			5 863 000

Розрахунок грошових потоків проведемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок чистого грошового потоку по стратегії відкриття нового відділення, тис.грн.

№	Показник	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Всього
1	Собівартість послуг, тис. грн		5 136	5 136	5 136	5 136	5 136	25 680
2	Частка амортизаційних відрахувань у собівартості послуг, %		10	10	10	10	10	50
3	Інвестиції, тис грн	2 170						2 170
4	Платежі за користування позиковим капіталом, 15%		326	326	326	326	326	1 628
5	Валовий дохід		6 956	6 956	6 956	6 956	6 956	34 782
6	Операційний прибуток (р.5 - р.1)		1 820	1 820	1 820	1 820	1 820	9 102
7	Прибуток до оподаткування (р.6 - р.4)		1 495	1 495	1 495	1 495	1 495	7 475
8	Чистий прибуток		1 226	1 226	1 226	1 226	1 226	6 129
9	Амортизаційні відрахування		217	217	217	217	217	1 085
10	Грошові потоки		1 443	1 443	1 443	1 443	1 443	7 214
	Рік	0	1	2	3	4	5	Всього
	Інвестиції	2 170						2 170
	Грошові потоки, CFt		1 443	1 443	1 443	1 443	1 443	7 214
	Дисконтний множник, r, 15%	1	0.870	0.756	0.658	0.572	0.497	
	Дисконтовані грошові потоки, тис грн		1255	1091	949	825	717	4 837
	Дисконтовані інвестиції	2170						2 170

Тоді:

$$NPV = 4\,837 - 2\,170 = 2\,667 \text{ (тис.грн.)}$$

$$IRR = 4\,837 / 2\,170 = 2,23$$

$$PBP = 4\,837 / (2\,170/6) = 2,69 \text{ (років)}$$

Стратегія 2: стратегія зростання клієнтської бази за рахунок залучення нових клієнтів шляхом підписання декларацій з сімейними лікарями.

НСЗУ з 1 липня 2023 р. один раз на квартал здійснює доплату надавачам медичних послуг за фіксування факту смерті пацієнтів, які не подали декларації, у розмірі 55,65 гривні за кожне таке фіксування.

Клініці необхідно буде залучити 4 сімейних лікаря, 4 терапевта та 2 педіатрів.

Отже, виходячи з середньої вартості консультації у лікаря, припустимо, що завдяки розміщенню реклами клініці вдалося залучити додатково 17 688 пацієнтів щомісяця, які заключили декларації з сімейним лікарем.

Таблиця 3.6 - Витрати на залучення клієнтів через декларації, тис.грн.

Стаття витрат	Інвестиції.	Щомісячні витрати	Щорічні витрати
Оренда приміщення		50	600
Оснащення медичних кабінетів:			
терапевт (4)	200		
лікар сімейної медицини (4)	200		
педіатр (2)	100		
Зарплата:			
терапевт (4)		200	2 400
лікар сімейної медицини (4)		200	2 400
педіатр (2)		100	1 200
Служба клінінгу		4	48
Реклама та SMM		15	180
Витрати на медичні матеріали		15	180
Комунальні послуги		8	96
Всього	500	569	7 104

Доходи на рік врахуємо з урахуванням що НСЗУ буде компенсувати 450 грн за кожного пацієнта:

$$Д = 17688 * 450 = 7\,960 \text{ (тис.грн.)}$$

Таблиця 3.7 - Розрахунок чистого грошового потоку по стратегії заключення декларацій з сімейними лікарями, тис.грн.

№	Показник	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Всього
1	Собівартість послуг, тис. грн		7 104	7 104	7 104	7 104	7 104	39 798
2	Частка амортизаційних відрахувань у собівартості послуг, %		10	10	10	10	10	4 278
3	Інвестиції, тис грн	500						3 903
4	Платежі за користування позиковим капіталом, 15%		75	75	75	75	75	3 200
5	Валовий дохід		7 960	7 960	7 960	7 960	7 960	250

Продовження таблиці 3.7

№	Показник	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Всього
6	Операційний прибуток (р.5 - р.1)		856	856	856	856	856	3 450
7	Прибуток до оподаткування (р.6 - р.4)		781	781	781	781	781	15
8	Чистий прибуток		640	640	640	640	640	500
9	Амортизаційні відрахування		50	50	50	50	50	3 450
10	Грошові потоки		690	690	690	690	690	4
	Рік	0	1	2	3	4	5	Всього
	Інвестиції	500						500
	Грошові потоки, CFt		690	690	690	690	690	3 450
	Дисконтний множник, r, 15%	1	0.870	0.756	0.658	0.572	0.497	4
	Дисконтовані грошові потоки, тис грн		600	522	454	395	343	2 313
	Дисконтовані інвестиції	500						500

Тоді:

$$NPV = 2\,313 - 500 = 1\,813 \text{ (тис.грн.)}$$

$$IRR = 2\,313 / 500 = 4,63$$

$$PBP = 4\,837 / (2\,170/6) = 1,30 \text{ (років)}$$

Стратегія 3: Нішева стратегія. Додавання унікальних послуг

Для даної стратегії необхідно придбати обладнання та навчити та постійно підвищувати рівень знань персоналу.

Таблиця 3.8 - Витрати на розширення діагностики, тис.грн.

Стаття витрат	Інвестиції.	Щомісячні витрати	Щорічні витрати
Маркетинговий аналіз	50		0
Апаратура для аналізів	250		
Витрати на навчання персоналу		10	120
Витрати на атестацію		5	60
Всього	300	15	180

Припустимо це дасть змогу залучити додатково 1500 пацієнтів:

$$Д = 1500 \cdot 450 = 675 \text{ (тис.грн.)}$$

Таблиця 3.9 - Розрахунок чистого грошового потоку по нішевій стратегії,
тис.грн.

№	Показник	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Всього
1	Собівартість послуг, тис. грн		180	180	180	180	180	3 375
2	Частка амортизаційних відрахувань у собівартості послуг, %		10	10	10	10	10	2 475
3	Інвестиції, тис грн	300						2 250
4	Платежі за користування позиковим капіталом, 15%		45	45	45	45	45	1 845
5	Валовий дохід		675	675	675	675	675	150
6	Операційний прибуток (р.5 - р.1)		495	495	495	495	495	1 995
7	Прибуток до оподаткування (р.6 - р.4)		450	450	450	450	450	15
8	Чистий прибуток		369	369	369	369	369	300
9	Амортизаційні відрахування		30	30	30	30	30	1 995
10	Грошові потоки		399	399	399	399	399	4
	Рік	0	1	2	3	4	5	Всього
11	Інвестиції	300						300
12	Грошові потоки, CFt		399	399	399	399	399	1 995
13	Дисконтний множник, r, 15%	1	0.870	0.756	0.658	0.572	0.497	4
14	Дисконтовані грошові потоки, тис грн		347	302	262	228	198	1 338
15	Дисконтовані інвестиції	300						300

Тоді:

$$NPV = 1\,338 - 300 = 1\,038 \text{ (тис.грн.)}$$

$$IRR = 1\,338 / 300 = 4,46$$

$$PBP = 1\,338 / (300/6) = 1,35 \text{ (років)}$$

Зведемо результати розрахунків ефективності проектів у таблицю 3.9.

Таблиця 3.10 - Результати розрахунків ефективності проектів

№	Стратегія	NPV, тис.грн	IRR	PBP, років
1	Масштабування Відкриття відділення	2 667	2,23	2,69
2	Державно-приватне партнерство Підписання декларацій	1 813	4,63	1,30
3	Нішева стратегія Надання унікальних послуг з діагностики	1 038	4,46	1,35

Отже, з результатів розрахунків можна зробити висновок, що найбільш оптимальною стратегією на нашу точку зору є **стратегія залучення нових клієнтів шляхом укладання ними декларацій з сімейними лікарями** зі схемою компенсації витрат через НСЗУ.

При цьому паралельно можна оптимізувати інтернет-сайт компанії і інтегрувавши його з HELSI.

3.3. Розробка заходів щодо імплементації стратегії розвитку компанії та принципів відповідальності

Основними конкурентами клініки «Хеппі Нейшн» є державні медичні заклади, що знаходяться поруч з нашими відділеннями, і пишуть декларації. Наша ціль показати, що ми надаємо комфортніші умови для прийому пацієнтів в сучасних медичних центрах. Та пропонуємо лікарям комфортні умови праці і хорошу заробітну плату.

Особливості спостережень сімейних лікарів у державних та приватних клініках:

1. У державних амбулаторіях на одного сімейного лікаря припадає до 1800 пацієнтів, але ця кількість часто збільшується. Як наслідок, лікарі мають менше часу на взаємодію з пацієнтами, а пацієнти змушені чекати на прийом по тижню і більше.

2. У приватній практиці сімейні лікарі зазвичай приймають менше пацієнтів. Кожен пацієнт отримує більше уваги з боку лікаря і може швидше потрапити на прийом до лікаря.

3. Державні клініки не пропонують цих переваг, тоді як приватні клініки пропонують можливість записатися на прийом до лікаря у зручний час, як правило, у вихідні дні.

4. Приватні клініки мають кращі послуги та кращі умови

5. Приватні клініки мають філії в різних куточках країни, і ви можете обрати лікаря поруч з вашим домом або місцем роботи. Державні клініки не мають цих переваг.

Пацієнти звертаються до приватних клінік з різних причин. Хтось живе поруч, хтось знає лікаря або його родину, хтось приходить за рекомендацією друга, а хтось настільки вражений якістю обслуговування, що мимоволі порівнює його з державною клінікою.

Дехто настільки переситився, так би мовити, державною медициною, що готовий частково платити за лікування в приватних клініках.

Приватні клініки складають трохи більше 10 відсотків медичних закладів, які співпрацюють з НСЗУ. І вони часто беруть менше за "безкоштовних" пацієнтів. Ми вважаємо, що 600-700 пацієнтів на одного лікаря - це достатня кількість для надання якісної медичної допомоги!

Окрім фінансового аспекту, для приватних клінік також важливо, щоб пацієнти отримували якісну медичну допомогу.

Хоча на початку реформ був певний скептицизм, зараз приватна медицина в цілому задоволена співпрацею з державою.

Коли ТОВ "Хеппі Нейшн" починала співпрацювати з НСЗУ, думали, що це буде не дуже прибутково. Зараз ТОВ "Хеппі Нейшн" заробляє насамперед

гроші. Все дуже добре організовано, починаючи від дуже простої форми щомісячних звітів і закінчуючи швидким і своєчасним перерахуванням коштів. Все працює ідеально, як годинниковий механізм.

У сільській місцевості ситуація інша. У сільській місцевості недовіра до інновацій виходила не від лікарів, а від пацієнтів. Люди не хотіли вірити в безкоштовні послуги приватних лікарів загальної практики. До них ставилися і до певної міри ставляться з пересторогою.

Сьогодні в приватних клініках можна розраховувати лише на безкоштовне лікування від сімейних лікарів. Якщо необхідна додаткова консультація спеціаліста, пацієнту надається два варіанти: платна консультація в тій же клініці або направлення до безкоштовного лікаря в державну клініку, що фінансується державою.

У разі серйозного порушення НСЗУ може розірвати договір з клінікою, але поки що, схоже, прецедентів для цього не було.

Розвиток приватної клініки «Хеппі Нейшн» та залучення пацієнтів на підписання декларацій з сімейним лікарем можна здійснити, виконуючи наступні кроки (рис. 3.3):

1. Розробити привабливу пропозицію для потенційних пацієнтів. Наприклад, пропонувати зручний графік роботи, швидкий доступ до послуг та індивідуальний підхід до кожного пацієнта.
2. Рекламувати клініку та її послуги. Рекламу можна проводити через різноманітні канали: соціальні мережі, рекламні банери, телевізійні та радіо реклами, а також буклети та листівки.
3. Створити власний веб-сайт та віртуальну реєстрацію. Це дозволить пацієнтам зручно записуватися на прийом та звертатися до лікарів онлайн.
4. Розробити пакет послуг та програм лояльності. Наприклад, програма лояльності може полягати в наданні знижок пацієнтам, які підписали декларацію з сімейним лікарем та рекомендують клініку своїм знайомим.

5. Надавати якісні послуги та забезпечувати задоволення клієнтів. Найбільш ефективний спосіб залучення пацієнтів - це рекомендації знайомих та родичів, тому важливо забезпечувати клієнтам високу якість послуг та створювати приємну атмосферу у клініці.
6. Співпрацювати зі страховими компаніями. Для багатьох людей вартість медичних послуг є важливим фактором при виборі клініки. Співпраця зі страховими компаніями може зменшити фінансові витрати клієнтів.

Проект підвищення ефективності роботи медичної клініки може мати на меті поліпшення різних аспектів її функціонування, таких як надання якісної медичної допомоги, оптимізація процесів управління клінікою, покращення комунікації між медичним персоналом та пацієнтами, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення непрацездатності медичного персоналу та економії ресурсів.



Рис. 3.3 - Кроки щодо залучення пацієнтів на підписання декларацій з сімейним лікарем ТОВ «Хеппі Нейшн»

Одним з ключових елементів проекту може бути впровадження електронної медичної системи (ЕМР), яка дозволить медичному персоналу зберігати та обмінюватися медичною інформацією про пацієнтів в електронному вигляді. Це дозволить уникнути дублювання інформації, спростить процеси ведення медичної документації та скоротить час, необхідний для її обробки.

Також, можна розглянути впровадження системи запису на прийом в онлайн-режимі, що дозволить пацієнтам зареєструватися на прийом в зручний для них час та зменшить навантаження на адміністративний персонал клініки.

Для підвищення ефективності процесів управління клінікою можна розглянути впровадження системи управління ресурсами підприємства (ERP), яка дозволить автоматизувати процеси управління запасами, фінансові операції та інші бізнес-процеси, що зменшить навантаження на персонал та забезпечить більш ефективне використання ресурсів.

Загальні поради щодо підвищення ефективності діяльності медичної клініки (рис. 3.4):

1. Оптимізація роботи персоналу. Для досягнення максимальної ефективності важливо мати компетентний та досвідчений персонал. Однак, також важливо забезпечити оптимальну організацію роботи, включаючи правильне розподілення обов'язків та чітке регулювання процесу роботи. Крім того, слід забезпечити відповідний рівень оплати праці та створити зручні умови праці.
2. Впровадження сучасних технологій. Медична сфера постійно розвивається, тому важливо використовувати сучасні технології та обладнання для підвищення якості та швидкості надання медичної допомоги. Наприклад, електронна медична історія, телемедицина, системи автоматизації обліку та управління ресурсами.

3. Покращення системи управління. Ефективне управління медичною клінікою є ключовим фактором її успішної діяльності. Для цього важливо мати чітко визначену місію та стратегію розвитку, а також використовувати системи контролю та аналізу результатів діяльності клініки.
4. Покращення взаємодії з пацієнтами.



Рис. 3.4 - Загальні поради щодо підвищення ефективності діяльності медичної клініки ТОВ «Хеппі Нейшн»

Щоб зробити «Хеппі Нейшн» більш конкурентоспроможною, недостатньо створити сайт і сторінки в соціальних мережах, необхідно забезпечити чіткий та ефективний зміст цих сторінок і використовувати нові, сучасні методи просування на ринку. Тому для клініки було обрано найбільш підходящий тип контенту. Для того щоб залучити більше користувачів до клініки, зараз найбільш підходящими каналами розповсюдження контенту були б такі: персональні веб-сайти.

Щоб привернути увагу потенційних клієнтів, недостатньо створити сайт або сторінки в соціальних мережах, потрібно час від часу наповнювати їх контентом, робити їх гармонійними і живими, щоб аудиторія могла постійно взаємодіяти з акаунтами клініки. Найпривабливішим контентом у соціальних мережах будуть розповіді/історії, інформація про лікарів, реальні відгуки, знижки тощо, які викличуть у потенційних клієнтів бажання дізнатися більше про клініку та її персонал.

Ще одним хорошим кроком було б упровадження CRM-системи в роботу клініки, оскільки "епоха паперових записів" уже закінчилася. Зберігання даних про пацієнтів в електронному вигляді має низку переваг для клінік: CRM-системи допомагають керувати взаємодією з пацієнтами та записувати їхню історію - від залучення клієнтів до отримання прибутку. На основі зібраних даних можна створювати звіти та ухвалювати відповідні бізнес-рішення.

Медична клініка «Хеппі Нейшн» планує реалізувати стратегію зростання клієнтської бази шляхом залучення нових клієнтів через підписання декларацій з сімейними лікарями через наступні заходи:

1) Етап 1: Аналіз та підготовка:

Термін: 1 тиждень

- проведення аналізу ринку та визначення цільової аудиторії для залучення нових клієнтів через декларації з сімейними лікарями;
- оцінка потенційного попиту на послуги сімейного лікаря та визначення оптимальної кількості лікарів для реалізації стратегії.

2) Етап 2: Рекламна кампанія:

Термін: 4 тижні

- розробка плану рекламної кампанії та визначення бюджету;
- оновлення існуючого веб-сайту, щоб він був привабливим та інформативним для потенційних клієнтів;

- запуск рекламної кампанії в соціальних медіа та місцевих ЗМІ. Рекламні матеріали повинні виділятися та пояснювати переваги підписання декларації з сімейним лікарем;

3) Етап 3: Залучення сімейних лікарів:

Термін: 4 тижні

- розробка привабливої пропозиції для сімейних лікарів, включаючи конкурентоспроможну заробітну плату, гнучкий графік роботи та професійний розвиток.
- приділення уваги організації робочих місць та необхідному обладнанню для сімейних лікарів;
- встановлення контакту з медичними університетами, лікарськими асоціаціями та іншими професійними організаціями для поширення інформації про можливості працевлаштування в клініці;
- проведення презентації та інформаційні сесії для студентів медичних вузів та молодих лікарів, де розкажіть про переваги роботи в клініці та можливості розвитку кар'єри;
- використання професійних мереж, таких як LinkedIn, для пошуку та залучення сімейних лікарів.

Відповідальні особи:

1. Керівник медичної клініки: Відповідає за стратегічне планування та нагляд за реалізацією стратегії залучення нових клієнтів через підписання декларацій з сімейними лікарями. Керівник призначає відповідальних осіб для виконання конкретних завдань.
2. Відділ маркетингу: Відповідає за розробку та реалізацію рекламної кампанії, включаючи розробку матеріалів, розміщення реклами та просування клініки серед потенційних клієнтів та сімейних лікарів.

3. Відділ кадрів: Відповідає за залучення сімейних лікарів до команди клініки або за укладання партнерських угод з ними. Координує набір та найм нових лікарів, проводить презентації для потенційних кандидатів та забезпечує необхідну документацію для підписання декларацій.

При розробці стратегії зростання клієнтської бази шляхом залучення нових клієнтів через підписання декларацій з сімейними лікарями необхідно дотримуватися корпоративної відповідальності. Корпоративна відповідальність приватної клініки відноситься до зобов'язань, які клініка бере на себе щодо соціальних, екологічних та етичних аспектів своєї діяльності. Це означає, що клініка визнає свою відповідальність перед пацієнтами, співробітниками, громадою та навколишнім середовищем.

Основні принципи корпоративної відповідальності приватної клініки можуть включати:

1. Пацієнтська безпека та якість: Клініка зобов'язується забезпечувати безпеку пацієнтів, дотримуючись високих стандартів якості медичних послуг, застосовуючи сучасні технології та процедури.

2. Етична поведінка: Клініка дотримується етичних норм та принципів у стосунках з пацієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Це може включати дотримання конфіденційності медичної інформації, заборону дискримінації та прозорість у фінансових питаннях.

3. Соціальна відповідальність: ТОВ «Хеппі Нейшн» виконує свою соціальну відповідальність шляхом надання безкоштовної медичної допомоги вразливим групам населення таким, як внутрішньо-переміщені особи, військовослужбовці та спонсорує благодійні заходи. На базі медичного центру діє центр вакцинації, який проводить профілактичні щеплення проти інфекційних захворювань. Особлива увага приділяється пропаганді здорового способу та підвищення якості життя населення. ТОВ «Хеппі Нейшн» також створює сприятливі умови праці для своїх співробітників і сприяє їх розвитку.

4. Екологічна стійкість: Клініка може приділяти увагу екологічним аспектам своєї діяльності, зменшуючи вплив на навколишнє середовище.

ВИСНОВКИ

Протягом періоду, охопленого дослідженням, ринок приватної медицини в Україні перебував під впливом кількох важливих факторів, які визначили його поточний стан.

Одним з таких факторів є стан державної системи охорони здоров'я. Поточні реформи в цій сфері можуть зробити функціонування та фінансові механізми більш прозорими та призвести до покращення якості послуг. У свою чергу, конкуренція між приватними та державними медичними послугами зростатиме. Такого розвитку подій слід очікувати в найближчі 2-3 роки. На рівень конкурентоспроможності державних медичних послуг впливатиме низка макроекономічних факторів, таких як витрати на охорону здоров'я, інфляція, валютний курс та рівень доходів населення, а також якість впровадження реформи на рівні міністерств.

Майже всі великі приватні практики пропонують послуги в середньому та преміум-сегментах; зосередившись на цих двох сегментах, практики можуть охопити більше пацієнтів, ніж орієнтуючись лише на конкретні цільові групи. У цьому контексті одним із ключових макроекономічних факторів для ринку приватної медицини (у тому числі й загальної практики) є рівень реальних доходів домогосподарств. Якщо ціни зростуть, споживачі будуть змушені переглянути свої витрати. Майбутнє зростання ринку приватної медицини в грошовому еквіваленті відбуватиметься переважно за рахунок нових клієнтів.

Пацієнти із середнім та високим рівнем доходу можуть отримати доступ до послуг великих клінік. Пацієнти з високими доходами мають можливість звертатися до найкращих спеціалістів у клініках і за потреби перебувати в палатах "підвищеного комфорту". Пацієнти із середнім достатком можуть віддати перевагу послугам лікаря без диплома і скористатися послугами стандартної палати, де одночасно можуть перебувати дві-три людини.

Для ринку приватної медицини, в тому числі преміум-сегменту, характерне використання новітніх технологій не тільки в консультаціях і

лікуванні, але і в послугах, пов'язаних з автоматизацією процесів, зберіганням і аналізом даних про пацієнтів. Інвестиції у впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я можуть сприяти більш ефективному використанню медичних даних у дослідженнях та підтримці ініціатив у сфері персоналізованої медицини. Цифрові технології не замінюють людей, а радше полегшують і розширюють їхню роботу. Це дозволяє висококваліфікованим медичним працівникам зосередитися на своїх найважливіших завданнях, які передбачають безпосереднє спілкування з пацієнтами.

Враховуючи вищезазначені фактори, на ринку приватної медицини в майбутньому, ймовірно, спостерігатимуться такі тенденції:

1) Поява нових підприємців. Приватна медицина є перспективним бізнесом з потенціалом збільшення їхньої кількості в кілька разів у майбутньому, оскільки частка українців, які користуються цими послугами, все ще залишається низькою порівняно з європейськими країнами, незважаючи на високий рівень необхідних інвестицій. Водночас покращення інвестиційного клімату також сприятиме появі нових інвесторів на ринку приватної медицини в Україні.

2) Розширення мережевих гравців за рахунок відкриття нових клінік та придбання одиночних гравців у Києві та інших регіонах України. Київ і надалі утримуватиме значну частку ринку приватної медицини. Присутність на українському ринку близько 10 великих клінік, доходи та рівень капітальних інвестицій яких у кілька разів перевищують доходи середніх та малих гравців, не заважає цим гравцям розвиватися на цьому ринку як у Києві, так і в інших регіонах України. Однак більшість гравців продовжують орієнтуватися на людей із середнім рівнем доходу, які переходять від державної до приватної медицини.

3) Диверсифікація послуг шляхом відкриття нових напрямків Великі клініки, такі як "Борис", "Оберіг" та "Добробут", які спочатку починали з одного відділення, потребують збільшення кількості медичних послуг (для збереження своїх позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності)

внаслідок збільшення притоку пацієнтів та відкриття нових філій, що означає закупівлю нового обладнання. Технологічні інновації та нові методи лікування дають можливість залучати медичний персонал із закордонним досвідом у лікуванні складних захворювань, а найбільш точна діагностика та лікування можливі за наявності в клініці найсучаснішого обладнання. Найбільша кількість лікарів із зарубіжним досвідом зустрічається у великих приватних клініках Києва. При цьому можна говорити як про появу абсолютно нових гравців, так і про розширення вже існуючих.

«Хеппі Нейшн» — багатофункціональний лікувально-діагностичний центр, у якому пацієнт може пройти всі необхідні обстеження та отримати консультацію кваліфікованих спеціалістів.

Проведений аналіз основних джерел фінансування капітальних інвестицій у галузь охорони здоров'я засвідчив, що у 2021 році 58,7% капітальних інвестицій усіх підприємств охорони здоров'я профінансовано за рахунок місцевих бюджетів, 26,8% за рахунок власних коштів і лише 5,2% - за рахунок кредитних ресурсів банків та інших позик. Такі значні обсяги бюджетного фінансування пояснюються великою кількістю державних та відомчих закладів охорони здоров'я. Водночас результати даних представників приватних закладів охорони здоров'я свідчать про те, що понад 70% усіх капітальних інвестицій фінансується за рахунок власних коштів [24].

Таким чином, визначено, що протягом досліджуваного періоду ринок медичних послуг України перебував під впливом кількох суттєвих чинників, які визначили його поточний стан. Одним із таких факторів є сучасний стан суспільної медицини. Реформування цієї сфери може призвести до формування більш прозорого механізму функціонування та фінансування, що має надалі покращити якість послуг у майбутньому. У свою чергу, загостриться конкуренція між приватною та державною медициною. Такого розвитку подій варто очікувати в найближчі 3-5 років.

МЦ "Хеппі Нейшн" працює у високому ціновому сегменті. Основними споживачами платних медичних послуг МЦ «Хеппі Нейшн» (39,91%) є

пацієнти вікової групи від 26 до 45 років. Більшу частину залишають працівники комерційних організацій (26,15%). Більше половини пацієнтів (54,58%) оплачують медичну допомогу за рахунок власних коштів. Низький рівень доходу сім'ї (до 15 тис. грн. на особу) значно обмежує можливість отримання платних медичних послуг.

Найбільший обсяг прибутку у 2021 році клініці приносило швидке тестування (COVID-19), проте його обсяг у 2022 році знизився у три рази, що здебільшого зумовлено початком широкомасштабної військової агресії Росії проти України, зниженням реальних доходів населення.

Третьою за обсягами є консультації лікарів, що склали у 2021 році 9,37% від загального обсягу наданих послуг, а у 2022 році – 20%. Зростання частки консультацій зумовлено розвитком телемедицини – близько 10% консультацій було проведено в онлайн форматі.

У характеристиці діяльності діагностичного центру переважають сильні сторони. Діагностичний центр розташовується в новому будинку зі зручними під'їзними шляхами, налагодженою системою комунікацій та зручним графіком роботи (з 8.00 до 20.00).

Слабкою стороною діяльності центру є висока вартість послуг, що обумовлено рівнем та якістю обслуговування. Крім того, в числі слабких сторін організації слід зазначити відсутність власної лабораторної діагностики. Пацієнти центру мають чекати результати проведених лабораторних досліджень до однієї доби від лабораторії, що виконує аналізи для медичного центру.

Як стратегії зростання було запропоновано та проаналізовано наступні стратегії:

- масштабування – відкриття нових відділень у інших обласних центрах;
- стратегія зростання клієнтської бази за рахунок залучення нових клієнтів шляхом підписання декларацій з сімейними лікарями;
- нішева стратегія – надання унікальних послуг з діагностики.

Розрахунками очікуваного прибутку було доведено, що доцільно вибрати стратегію збільшення укладання пацієнтами клініки декларацій з сімейними лікарями.

Це дозволить підвищити прибутковість та залучити платоспроможну аудиторію, а також дати мультиплікативний ефект залучення пацієнтів до стаціонару, розвитку додаткових видів послуг, масштабування та відкриття відділів клініки у інших регіонах України тощо.

Було сформульовано етапи, строки та конкретні заходи впровадження даної стратегії та відповідальних осіб з урахуванням принципу корпоративної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес плану: Практикум. К.: “Знання”, КОО, 2014. 158 с.
2. Вівчар О.Й. Активізування інвестиційної діяльності підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л., 2015. 22 с.
3. Ареф'єва О. В., Мягих І. М. Стратегія і тактика розвитку інтегрованих бізнес-структур: Монографія. К.: Лазурит-Поліграф, 2018. 216 с.
4. Багрова І. В., Гетьман О. О., Власюк В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 384 с.
5. Бакунов О. О., Смирнов Є. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: Монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: Східний видавничий дім, 2012. 207 с.
6. Барзилович А. Д. Моніторинг ефективності регулювання ринку медичних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 124–130. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.124
7. Бондарчук А. В. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств: Монографія. Луганськ: Елтон-2, 2012. 156 с.
8. Вирный А. Я. Все о стратегии. Вінниця: Едельвейс і К, 2012. 391 с.
9. Галушка З. І., Волощук О. А. Управління проектами: Навч. посібник. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича: Рута, 2018. 119 с.
10. Гапонова Е. О. Ринок медичних послуг в Україні: проблеми та протиріччя. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. *Ekonomia*. 2016. № 6. С. 24–26. URL: https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/15362/1/eesj_6_p3_24-26.pdf. (Дата звернення: 22.05.2023).

11. Гарнага О. М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління: монографія. Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2018. 208 с.
12. Головкін Б.М. Теоретичні та прикладні проблеми управління в системі медичної допомоги населенню в Україні: дис. ... д-ра мед. наук. Харків, 2021. 406 с.
13. Гордієнко В. О. Управління інноваційними проектами і програмами: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 115 с.
14. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. К.: ЦУЛ, 2016. 384 с.
15. Грущинська Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах становлення процесів митного регулювання з країнами Центрально-східної Європи. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 101-108.
16. Головкін Б.М. Теоретичні та прикладні проблеми управління в системі медичної допомоги населенню в Україні: дис. ... д-ра мед. наук. Харків, 2021. 406 с.
17. Гончаров В. М., Шевченко М. М., Припотень В. Ю. Маркетингові підходи формування стратегії підприємства: монографія. Луцьк: Ноулідж, 2021. 146 с.
18. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 247 с.
19. Економічний аналіз використання ресурсів у системі охорони здоров'я / За загальною редакцією проф. В.Д.Парія. Навч. посібн. Житомир: «Полісся», 2015. 148 с.
20. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 255 с.

21. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 255 с.
22. Крикун О. Д. Реалізація механізму державного регулювання ринку приватної медицини: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Держ. ун-т "Житомир. політехніка". Житомир, 2020. 20 с.
23. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К.: КНЕУ, 2016. 523 с.
24. "Куплю здоров'я: ТОП приватних медичних закладів України". 05.07.2018. URL: <https://youcont-rol.com.ua/data-research/kupliu-zdorovia-top-pryvatnykh-medychnykh-zakladiv-ukrayiny/> (дата звернення: 08.04.2023).
25. Лакіза В.В., Качмар К.Я. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2020. Вип. 21.8. С. 224-229.
26. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. К., 2009. 50 с.
27. Лунская Л.Л. К вопросу о методических принципах расчетов стоимости медицинских услуг. Экономика здравоохранения, 2021. №4. С. 30-31.
28. Магуайр Е., Гендерсон Д.Ж., Муні Г. Економіка охорони здоров'я: Пер. з англ. К.: Основи, 2015. 313 с.
29. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2018. 496 с.
30. Машталір Я.П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства. Хмельницький, 2008. 23 с.
31. Мельничук А.П. Внешнеэкономическая деятельность. Международный обмен технологиями. М.: Зкмос, 2003. 144 с.
32. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. / О.А.Кириченко, В.Я.Шевчук, А.А.Мазаракі та ін.; За ред. О.А.Кириченка. К.: Знання, 2005. 493 с.

33. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: Навч. посібник. Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. Парія В.Д. і Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Київ: [Видавник], 2022. 1346 с.
34. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 397 с.
35. Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 208 с.
36. Рудий В. Сучасні підходи до охорони громадського здоров'я: пропозиції для України. Вісник УАДУ. 2021. №4. С.415-421
37. Семенчук К. Л. Стратегічний менеджмент: практикум з обґрунтування стратег. рішень для трансп. п-в: навч. посіб. для студ., які навч. за галуззю знань "Менеджмент і адміністрування. О.: Вид-во ОНМУ, 2015. 229 с.
38. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я / за заг. ред. Ю. В. Вороненка, В. Ф. Москаленка. Тернопіль: Укрмедкнига, 2020. 680 с.
39. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: Навч.посібник. Чернігів: Чернігів. нац. технол. ун-т., 2018. 304с.
40. Наливайко А.П. [та ін.]. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: Монографія. К.: КНЕУ, 2018. 454с.
41. Боголюбов В.М. [та ін.]. Стратегія сталого розвитку: Підручник для вищ. навч. закл. Херсон: Олді-плюс, 2015. 444с.
42. Тищенко О.М. [та ін.]. Стратегічне управління: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: Друкарня Мадрид, 2017. 231с.
43. Мікловда В.П. [та ін.]. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 307с.

44. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Інноваційні стратегії: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: Міськдрук, 2019. 244с.
45. Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.В. Стратегія підприємства: Конспект лекцій. Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. 144с.
46. Тоцька О.Л. Стратегічний аналіз: Практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2021. 179с.
47. Трухан О. Л. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством. Житомир: ЖДТУ, 2018. 298с.
48. Підручник з фінансового менеджменту / Кер. кол. авт. і наук. рд. проф. А. М. Поддергін. К.: КНЕУ, 2015. 536с.
49. Фролова Т. О. Інвестиційні корпоративні стратегії в умовах глобалізації. К.: КНЕУ, 2021. 426с.
50. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Київ: "Центр навчальної літератури", 2015. 128с.
51. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Білий М.М., Мозіль О.І. Аналіз і розробка інвестиційних проєктів: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 160с.
52. Череп А.В., Ортинська О.Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства // Національне господарство України: теорія та практика управління. 2018. С. 232-236.
53. Швед В. В., Боковець В. В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 151с.
54. Шестаков Д. Ю. Фінансові інструменти управління інноваційно-інвестиційними проєктами. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 20с.
55. Янчак Я. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграційних процесів у охороні здоров'я // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія:

Юридичні науки. 2017. № 876 (15). С. 227–235. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13222/235.pdf>

56. Офіційний інтернет-сайт Міністерства охорони здоров'я України: <http://www.moz.gov.ua/ua/main/hcare/analitic/>

57. Перевірка ТОВ "Хеппі Нейшн" на NOMIS: <https://nomis.com.ua/43920786-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-kheppi-neishn#general-info>

58. Kohn L.T., Corrigan J.M., Donaldson M.S. To Err is Human: Building a Safer Health System. Institute of Medicine. Division of Health Care Services. Washington, DC: National Academy Press, 1999.

ДОДАТКИ

Додаток А

БАЛАНС ТОВ «Хеппі Нейшн» на 31 грудня 2020 року

Актив	Код разряд	На початок	На кінець
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість		20,0	15,0
первісна вартість		25,0	25,0
накопичена амортизація		5,0	10,0
Незакінчене будівництво		0,0	0,0
Осередні засоби:		0,0	0,0
залишкова вартість		900,0	936,0
первісна вартість		1325,0	1390,0
знос		425,0	454,0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0,0	0,0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		0,0	0,0
інші фінансові інвестиції		0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість		0,0	0,0
Відстрочені податкові активи		0,0	0,0
Інші необоротні активи		0,0	0,0
Усього за розділом I		920,0	951,0
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси		852,0	823,0
товари на випускванні та відгодівлі		0,0	0,0
незавершене виробництво		152,0	169,0
готова продукція		0,0	0,0
товари		883,0	877,0
Векселі одержані		0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість		1260,0	1265,0
первісна вартість		1260,0	1265,0
підстави сумнівних боргів		0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом		0,0	0,0
з відставаними платежами		0,0	0,0
з нарахованих доходів		0,0	0,0
з наступних розрахунків		0,0	0,0
Інші поточні дебіторська заборгованість		0,0	0,0
Поточні фінансові інвестиції		0,0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти:		0,0	0,0
в національній валюті		245,0	256,0
в іноземній валюті		13,0	45,0
Інші оборотні активи		0,0	0,0
Усього за розділом II		3405,0	3435,0
III. Витрати майбутніх періодів		0,0	0,0
Баланс		4325,0	4386,0
Пасив	Код разряд	На початок	На кінець
I. Власний капітал			
Статутний капітал		1200,0	1200,0
Пайовий капітал		0,0	0,0
Додатковий власний капітал		0,0	0,0
Інший додатковий капітал		0,0	0,0
Резервний капітал		0,0	0,0
Непогашений дефіцит (накопичений збиток)		184,0	236,7
Неоплачений капітал		0,0	0,0
Видучений капітал		0,0	0,0
Усього за розділом I		1384,0	1436,7
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат по страхові		0,0	0,0
Інші забезпечення		0,0	0,0
Цільове фінансування		0,0	0,0
Усього за розділом II		0,0	0,0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків		0,0	0,0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання		0,0	0,0
Відстрочені податкові зобов'язання		0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання		0,0	0,0
Усього за розділом III		0,0	0,0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків		1320,0	1350,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		0,0	0,0
Векселі видачі		0,0	0,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1601,8	1577,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаними авансами		0,0	0,0
з бюджетом		0,0	0,0
з позабюджетних платежів		0,0	0,0
зі страхування		5,2	5,9
з оплати праці		14,0	16,0
з учасниками		0,0	0,0
з наступних розрахунків		0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання		0,0	0,0
Усього за розділом IV		2941,0	2949,3
V. Резерви майбутніх операцій		0,0	0,0
Баланс		4325,0	4386,0

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Хеппі Нейшн» за 2020 рік

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3865,0	3625,0
Податок на додану вартість		644,3	604,3
Акцизний збір		0,0	0,0
Інші вирахування з доходу		0,0	0,0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3220,7	3020,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		2463,8	2295,7
Валовий:		0,0	0,0
прибуток		756,9	725,0
збиток		0,0	0,0
Інші операційні доходи		26,0	24,0
Адміністративні витрати		692,0	652,0
Витрати на збут		16,0	12,0
Інші операційні витрати		4,6	6,2
Фінансові результати від операційної діяльності:		0,0	0,0
прибуток		70,3	78,8
збиток		0,0	0,0
Доход від участі в капіталі		0,0	0,0
Інші фінансові доходи		0,0	0,0
Інші доходи		0,0	0,0
Фінансові витрати		0,0	0,0
Втрати від участі в капіталі		0,0	0,0
Інші витрати		0,0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		0,0	0,0
прибуток		70,3	78,8
збиток		0,0	0,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності		17,6	19,7
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності		0,0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності:		0,0	0,0
прибуток		52,7	59,1
збиток		0,0	0,0
Надзвичайні:		0,0	0,0
доходи		0,0	0,0
витрати		0,0	0,0
Податки з надзвичайного прибутку		0,0	0,0
Чистий:		0,0	0,0
прибуток		52,7	59,1
збиток		0,0	0,0
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати		2823,0	2620,4
Витрати на оплату праці		230,2	224,7
Відрахування на соціальні заходи		84,7	82,7
Амортизація		34,0	32,0
Інші витрати		4,6	6,2
Разом		3176,4	2965,9
III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій		0,0	0,0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		0,0	0,0
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію		0,0	0,0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію		0,0	0,0
Дивіденди на одну просту акцію		0,0	0,0

Додаток В

БАЛАНС ТОВ «Хеппі Нейшн» на 31 грудня 2021 року

Г р а н т			
Актив	Код рядка	На початок	На кінець
I. Нематеріальні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість		15,0	10,0
первісна вартість		25,0	25,0
накопичена амортизація		10,0	15,0
Незвержене будівництво		0,0	0,0
Осередні засоби:		0,0	0,0
залишкова вартість		936,0	963,0
первісна вартість		1390,0	1450,0
знос		454,0	487,0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0,0	0,0
які обліковуються за метою участі в капіталі інших підприємств		0,0	0,0
інші фінансові інвестиції		0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість		0,0	0,0
Відстрочені податкові активи		0,0	0,0
Інші нематеріальні активи		0,0	0,0
Усього за розділом I		951,0	973,0
II. Оборотні активи		0,0	0,0
Запаси:		0,0	0,0
виробничі запаси		823,0	769,0
матеріали на виготовлення та монтаж		0,0	0,0
незавершене виробництво		169,0	172,0
готова продукція		0,0	0,0
товари		877,0	869,0
Векселі одержані		0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізована вартість		1265,0	1325,0
первісна вартість		1265,0	1325,0
персон. сумісних benefit		0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		0,0	0,0
з бюджетом		0,0	0,0
з місцевими органами		0,0	0,0
з нарахованих доходів		0,0	0,0
з внутрішніх розрахунків		0,0	0,0
Інші поточні дебіторська заборгованість		0,0	0,0
Поточні фінансові інвестиції		0,0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти:		0,0	0,0
в національній валюті		256,0	275,0
в іноземній валюті		45,0	12,0
Інші оборотні активи		0,0	0,0
Усього за розділом II		3435,0	3472,0
III. Витрати майбутніх періодів		0,0	0,0
Баланс		4386,0	4395,0
Пасив			
	Код рядка	На початок	На кінець
I. Власний капітал		0,0	0,0
Статутний капітал		1200,0	1200,0
Резервний капітал		0,0	0,0
Додатковий вкладений капітал		0,0	0,0
Інший додатковий капітал		0,0	0,0
Резервний капітал		0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		236,7	282,8
Невласницький капітал		0,0	0,0
Вилучений капітал		0,0	0,0
Усього за розділом I		1436,7	1482,8
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу		0,0	0,0
Інші забезпечення		0,0	0,0
Поточне фінансування		0,0	0,0
Усього за розділом II		0,0	0,0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредитні банків		0,0	0,0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання		0,0	0,0
Відстрочені податкові зобов'язання		0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання		0,0	0,0
Усього за розділом III		0,0	0,0
IV. Поточні зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		1350,0	1360,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		0,0	0,0
Векселі одержані		0,0	0,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1577,4	1531,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:		0,0	0,0
з одержаних авансів		0,0	0,0
з бюджетом		0,0	0,0
з позабюджетних платежів		0,0	0,0
з страхування		5,9	5,6
з оплати праці		16,0	15,2
з учасниками		0,0	0,0
з внутрішніх розрахунків		0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання		0,0	0,0
Усього за розділом IV		2949,3	2912,2
V. Доходи майбутніх періодів		0,0	0,0
Баланс		4386,0	4395,0

Додаток Г

Звіт про фінансові результати ТОВ «Хеппі Нейшн» за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3985,0	3865,0
Податок на додану вартість		664,3	644,3
Аквизитний збір		0,0	0,0
Інші вирахування з доходу		0,0	0,0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3320,7	3220,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		2553,6	2463,8
Валовий:		0,0	0,0
прибуток		767,1	756,9
збиток		0,0	0,0
Інші операційні доходи		28,0	26,0
Адміністративні витрати		712,0	692,0
Витрати на збут		18,0	16,0
Інші операційні витрати		3,6	4,6
Фінансові результати від операційної діяльності:		0,0	0,0
прибуток		61,5	70,3
збиток		0,0	0,0
Доход від участі в капіталі		0,0	0,0
Інші фінансові доходи		0,0	0,0
Інші доходи		0,0	0,0
Фінансові витрати		0,0	0,0
Втрати від участі в капіталі		0,0	0,0
Інші витрати		0,0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		0,0	0,0
прибуток		61,5	70,3
збиток		0,0	0,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності		15,4	17,6
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності		0,0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності:		0,0	0,0
прибуток		46,1	52,7
збиток		0,0	0,0
Надзвичайні:		0,0	0,0
доходи		0,0	0,0
витрати		0,0	0,0
Податки з надзвичайного прибутку		0,0	0,0
Чистий:		0,0	0,0
прибуток		46,1	52,7
збиток		0,0	0,0
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати		2928,0	2823,0
Витрати на оплату праці		232,1	230,2
Відрахування на соціальні заходи		85,4	84,7
Амортизація		38,0	34,0
Інші витрати		3,6	4,6
Разом		3287,2	3176,4
III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій		0,0	0,0
Скиргована середньорічна кількість простих акцій		0,0	0,0
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію		0,0	0,0
Скиргований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію		0,0	0,0
Дивіденди на одну просту акцію		0,0	0,0

Додаток Д

БАЛАНС ТОВ «Хеппі Нейшн» на 31 грудня 2022 року

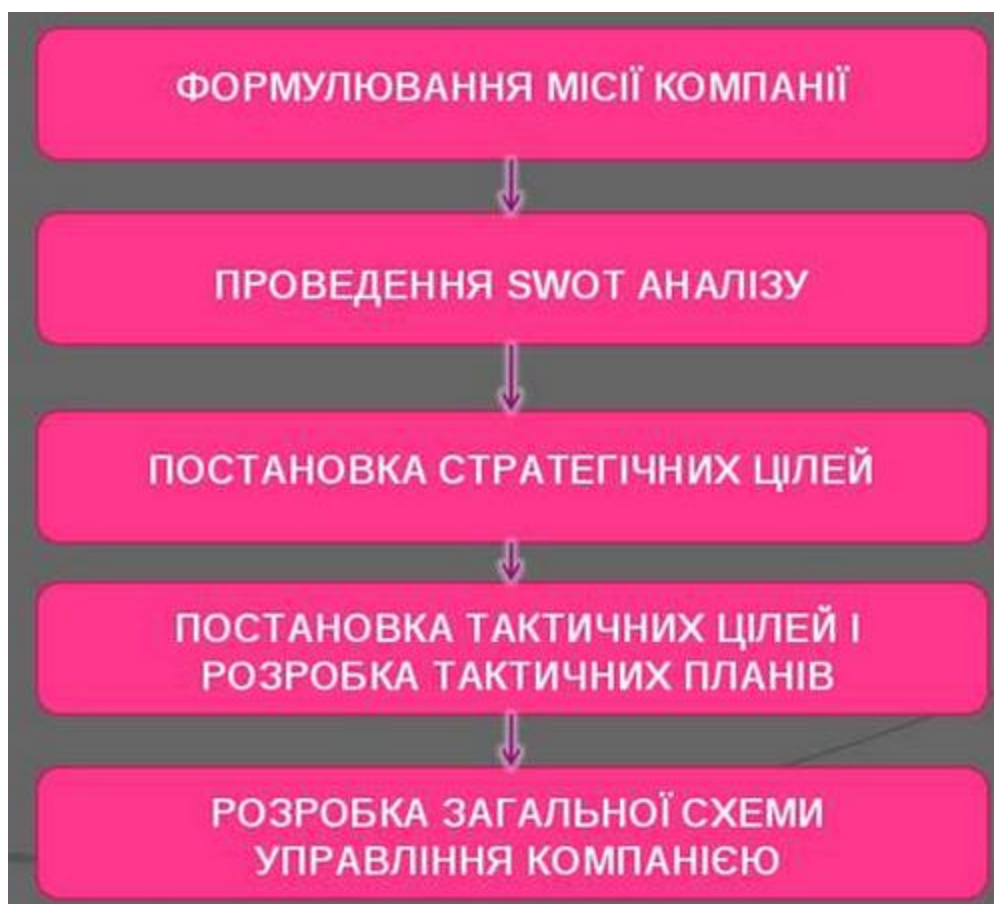
Актив	Код рядка	На початок	На кінець
I. Неооборотні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість		10,0	5,0
первісна вартість		25,0	25,0
накопичена амортизація		15,0	20,0
Незавершене будівництво		0,0	0,0
Основні засоби:		0,0	0,0
залишкова вартість		963,0	926,0
первісна вартість		1490,0	1490,0
знос		487,0	524,0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0,0	0,0
які об'єднуються за методом участі в капіталі інших підприємств		0,0	0,0
інші фінансові інвестиції		0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість		0,0	0,0
Відстрочені податкові активи		0,0	0,0
Інші неооборотні активи		0,0	0,0
Усього за розділом I		973,0	931,0
II. Оборотні активи		0,0	0,0
Залишки:		0,0	0,0
виробничі залишки		769,0	365,0
товари на виробничій та вітговірній		0,0	0,0
незавершене виробництво		172,0	143,0
готова продукція		0,0	0,0
товари		869,0	850,0
Некласифіковані		0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		0,0	0,0
чиста залишкова вартість		1325,0	1752,0
первісна вартість		1325,0	1752,0
зменшення сумишаних вартостей		0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		0,0	0,0
з бюджетом		0,0	0,0
з місцевими органами		0,0	0,0
з нарахованих доходів		0,0	0,0
з внутрішніх розрахунків		0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість		0,0	0,0
Поточні фінансові інвестиції		0,0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти:		0,0	0,0
в національній валюті		275,0	312,0
в іноземній валюті		12,0	11,0
Інші оборотні активи		0,0	0,0
Усього за розділом II		3422,0	3433,0
III. Витрати майбутніх періодів		0,0	0,0
Баланс		4395,0	4364,0
Пасив	Код рядка	На початок	На кінець
I. Власний капітал			
Статутний капітал		1200,0	1200,0
Паюний капітал		0,0	0,0
Додатковий вкладений капітал		0,0	0,0
Інший додатковий капітал		0,0	0,0
Резервний капітал		0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		282,8	280,9
Неоплачений капітал		0,0	0,0
Видучений капітал		0,0	0,0
Усього за розділом I		1482,8	1480,9
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат пенсій		0,0	0,0
Інші забезпечення		0,0	0,0
Пільове фінансування		0,0	0,0
Усього за розділом II		0,0	0,0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків		0,0	0,0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання		0,0	0,0
Відстрочені податкові зобов'язання		0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання		0,0	0,0
Усього за розділом III		0,0	0,0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків		1360,0	1240,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		0,0	0,0
Некласифіковані		0,0	0,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1531,4	1624,0
Поточні зобов'язання за розрахунками:		0,0	0,0
з одержаних авансів		0,0	0,0
з бюджетом		0,0	0,0
з розрахункових платежів		0,0	0,0
зі страхування		5,6	5,2
з оплати праці		15,2	14,0
з учасниками		0,0	0,0
з внутрішніх розрахунків		0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання		0,0	0,0
Усього за розділом IV		2912,2	2883,1
V. Доходи майбутніх періодів		0,0	0,0
Баланс		4395,0	4364,0

Додаток Е

Звіт про фінансові результати ТОВ «Хеппі Нейшн» за 2022 рік

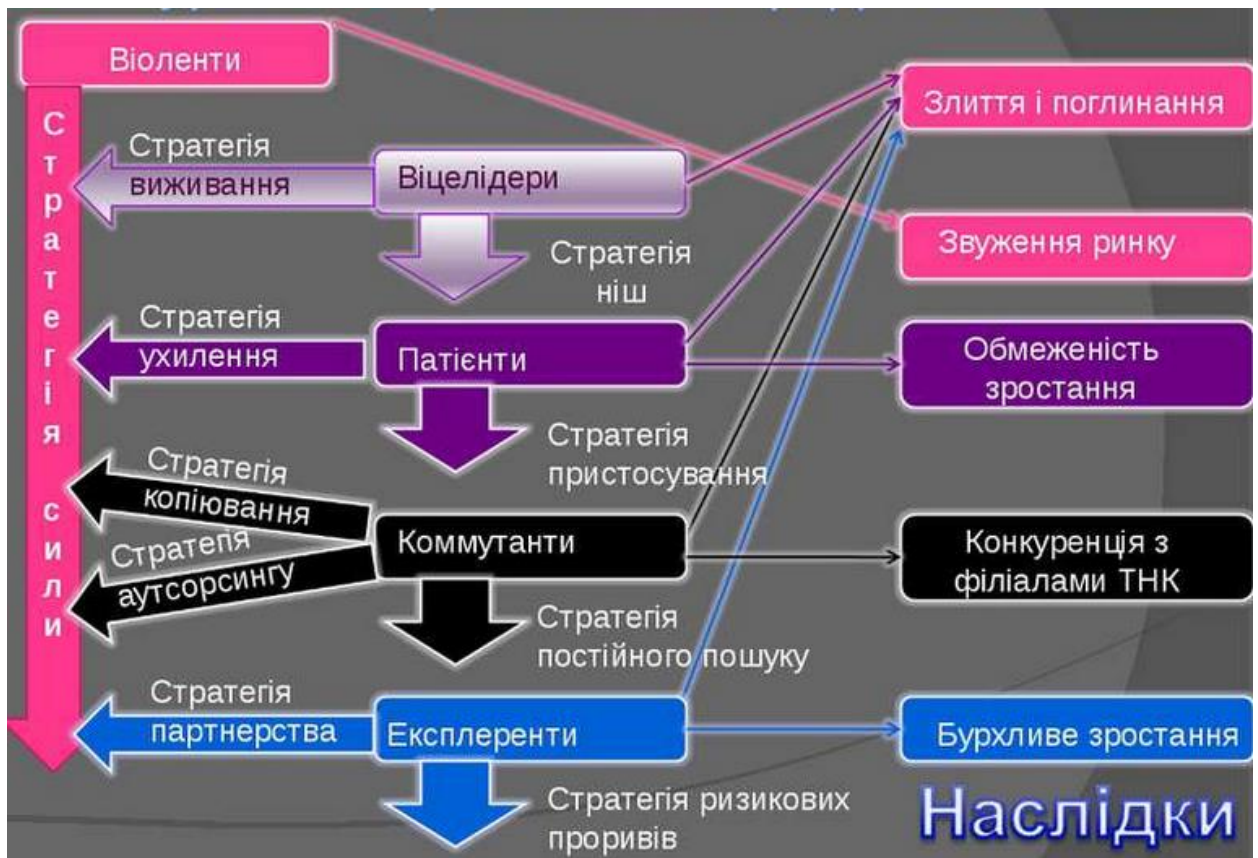
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3942,0	3985,0
Податок на додану вартість		657,1	664,3
Акцизний збір		0,0	0,0
Інші вирахування з доходу		0,0	0,0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3284,9	3320,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		2555,6	2553,6
Валовий:		0,0	0,0
прибуток		729,2	767,1
збиток		0,0	0,0
Інші операційні доходи		31,0	28,0
Адміністративні витрати		736,0	712,0
Витрати на збут		19,0	18,0
Інші операційні витрати		7,2	3,6
Фінансові результати від операційної діяльності:		0,0	0,0
прибуток		-2,0	61,5
збиток		0,0	0,0
Доход від участі в капіталі		0,0	0,0
Інші фінансові доходи		0,0	0,0
Інші доходи		0,0	0,0
Фінансові витрати		0,0	0,0
Втрати від участі в капіталі		0,0	0,0
Інші витрати		0,0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		0,0	0,0
прибуток		-2,0	61,5
збиток		0,0	0,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності		0,0	15,4
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності		0,0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності:		0,0	0,0
прибуток		-2,0	46,1
збиток		0,0	0,0
Надзвичайні:		0,0	0,0
доходи		0,0	0,0
витрати		0,0	0,0
Податки з надзвичайного прибутку		0,0	0,0
Чистий:		0,0	0,0
прибуток		-2,0	46,1
збиток		0,0	0,0
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати		2952,1	2928,0
Витрати на оплату праці		231,4	232,1
Відрахування на соціальні заходи		85,1	85,4
Амортизація		42,0	38,0
Інші витрати		7,2	3,6
Разом		3317,8	3287,2
III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій		0,0	0,0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		0,0	0,0
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію		0,0	0,0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію		0,0	0,0
Дивіденди на одну просту акцію		0,0	0,0

Процес формулювання стратегії розвитку



Додаток 3

Конкурентні стратегії компаній



Переваги реформи галузі охорони здоров'я України

Зараз

Держава передає медичному закладу кошти

Звернетесь ви чи ні — нічого не зміниться, вам ніхто нічого не винний :-)

Після реформи

Держава купила у закладу необхідні вам медичні послуги

Є надана послуга — є кошти у медичного закладу

Що отримає пацієнт?

Нарешті центром системи стане пацієнт та його медичні потреби



Чи це працюватиме?

Так! Ця модель ефективно працює в усьому світі, і немає жодних причин, чому вона не працює в Україні. До того ж, ця модель вже ефективно працює і в Україні — в програмі «Доступні ліки». Держава оплачує аптекам вартість ліків, їхньої логістики та обслуговування покупців. Аптечні мережі активно приєднуються до програми, бо це вигідно. А пацієнти вже сьогодні отримують ліки безоплатно — вже надано ліків за 6,5 мільйонами рецептів. Так само це буде працювати і в лікуванні, якщо ви підтримаєте медичну реформу. Щодо «Доступних ліків» програму поступово буде розширено. Вона повністю покриватиме ліки, необхідні для амбулаторного лікування з Національного переліку основних лікарських засобів.



- Головне — пряму оплату державою за відомими тарифами ВСІХ медичних послуг, включених до «Програми медичних гарантій».
- Вільний вибір сімейного лікаря, терапевта або педіатра для дитини — найважливішого для пацієнта лікаря, який зможе згодом вирішувати до 80% медичних звернень пацієнта.
- Вибір лікаря незалежно від місця реєстрації.
- Гарантії, що лікар не відмовиться від пацієнта через його хронічне захворювання або вік.

- Конкуренцію лікарів та лікарень за кошти, які йдуть за пацієнтом.
- «Доступні ліки», вартість яких покриватиме Держава.
- Безкоштовні аналізи за направленнями сімейного лікаря.
- Можливість прозоро оплачувати послуги, що не ввійшли в Програму медичних гарантій через механізми добровільного страхування або за власні кошти.
- А згодом, за декілька років — зовсім іншу якість послуг.

Що входить до ціни послуги?

- Робота лікарів та медперсоналу
- Всі необхідні ліки
- Додаткові аналізи та діагностика
- Перебування в лікарні (також і з дитиною)
- Амортизація обладнання
- Капітальні та комунальні видатки тощо

Чому тарифи єдині?

Держава закупатиме по всій країні стандартизовані медичні послуги. І тарифи на них будуть однакові, так само, як, наприклад, тарифи на адміністративні послуги. Органи місцевого самоврядування завжди зможуть за бажанням дофінансувати свої неефективні лікарні, але світовий досвід показує, що це неоперібно — після реформи лікарні швидко переходять на нові рейки та підвищують свою ефективність.

Чи вистачить країні коштів?

Все залежить від того, скільки щорічно буде виділяти на Програму медичних гарантій Верховна Рада. Перехід на оплату послуг та виділення 5% ВВП щорічно, як зафіксовано в версії законопроекту, підготовленої до другого читання, дозволить впровадити якісне покриття, радикально ширше, ніж пацієнти мають зараз.

Що зможуть лікарні?

Автономія лікарень (Закон 2002) та їх перехід у статус комунальних некомерційних підприємств відкривають для них багато можливостей: самостійне формування та зміни бюджету, власні рахунки в банках, встановлення сітки зарплат, можливість легально отримувати кошти з різних джерел. Простими словами, лікарні нарешті зможуть працювати так само, як усі підприємства в країні — в межах господарських відносин.

Як виглядатиме послуга на практиці?



3 2018: На рівні первинної медичної допомоги

тариф включатиме річну підтримку приписаного пацієнта. Держава платитиме лікарю за всіх приписаних пацієнтів, навіть коли вони не звертаються до лікаря.

Тому, чим у практиці будуть здоровіші пацієнти, тим менше буде у неї роботи, а доходи — ті самі. Мінімальний розмір медичної практики — один лікар та одна медсестра.

3 2020: На рівні спеціалізованого лікування

тариф оплачуватиметься за діагностично спорідненими групами, так званою «системою DRG». Тариф включатиме всі види видатків, необхідних для проведення лікування пацієнта, разом з його перебуванням у лікарні, ліками, роботою лікарів тощо.

Держава буде покривати лікування за направленням або якщо пацієнт звернувся у лікарню з випадком, що потребує екстреної допомоги.



Бізнес-модель практики первинної медичної допомоги

Автономні медичні практики почнуть продавати Державі послуги, які вони надають приписаним пацієнтам. Це господарська діяльність, яка дозволить КП та лікарям-ФОПам наймати субпідрядників, укладати угоди тощо.

В ціну послуги в 2018 закладені 7 базових аналізів. В 2019-м році список аналізів буде розширено разом з відповідним фінансуванням. У медичній практиці може бути своє обладнання або угода з лабораторією.

Окремі сестринські послуги можуть надаватися медсестрами, фельдшерами та іншим медичним персоналом самостійно за завданнями лікаря та під його керівництвом.

Послуги первинної медичної допомоги зможуть надавати також лікарі у статусі ФОПів. Вони зможуть об'єднуватися в спільні медичні практики, щоб розподіляти видатки.

Держава переходить

від утримання медичної мережі до про-активної закупівлі послуг в інтересах пацієнтів. Останні роки Україна тільки підтримувала життєздатність медичної системи, але ні про який розвиток не йшло мови.

Вже в 2018 році Держава вийде на ринок закупівель послуг первинної медичної допомоги. Це послуга догляду сімейного лікаря, терапевта або педіатра для дитини, яку мають отримати всі мешканці України, щоб знизити свої медичні ризики.

Нова система розроблена так, щоб у пацієнта в принципі не виникло можливості і потреби дати лікарю додаткові кошти за послуги з Програми медичних гарантій.

Безоплатно!



Регулярні профілактичні огляди
7 базових аналізів



Консультації та практики по зниженню факторів ризику



Планування візитів,
інформування про результати обстежень та аналізів
Телефонний зв'язок обов'язково, інші види за можливістю



Рецепт на «Доступні ліки»
Пацієнт самостійно отримує ліки в аптеці за рецептом сімейного лікаря, педіатра, терапевта
Ліки оплачуються аптеці через програму реімбурсації «Доступні ліки»

ДІАГНОСТИКА



СЕСТРИНСЬКІ ПОСЛУГИ



Консультація лікаря, лікування, рецепти, довідки

ЛІКАРСЬКІ ПОСЛУГИ



АПТЕКА

Звіттування по наданих послугах переводиться в електронний формат.
НСЗУ закуповує у практики все, що перелічене на цьому фоні.



eHealth

Вимоги до практик:



ПРИМІЩЕННЯ
Кабінет лікаря, смотрова, маніпуляційна



БАЗОВЕ ОБЛАДНАННЯ
17 позицій



КАДРИ
МІН: лікар, медсестра
ОРТ: лікар, 2 медсестри + рецепція



ЛІКИ ДЛЯ НЕВІДКЛАДНОЇ ДОПОМОГИ



24/7
ЦІЛОДОБОВИЙ РЕЖИМ
СПІЛЬНО З ІНШИМИ ПРАКТИКАМИ

Направлення на спеціалізоване лікування
Без направлення сімейного лікаря, пацієнт самостійно оплачує спеціалізоване лікування



Національна служба здоров'я України



З 2020 року

В 2020 році на оплату послуг перейде система спеціалізованого лікування. У лікарень буде два роки, щоб провести оптимізацію, підсилення, та обладнання комп'ютерами.

Програма медичних гарантій

740 тис.–1 млн ₴
щорічно за підтримку 2000 пацієнтів

Оплата за пролікований випадок
Тарифи на 2020 рік розробляються в 2019



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015267546

Дата перевірки:
26.05.2023 10:57:03 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 11:13:44 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Філоненко В.М.Формування стратегії розвитку медичного закладу (на прикладі ТОВ «Хепп...

Кількість сторінок: 96 Кількість слів: 19428 Кількість символів: 149453 Розмір файлу: 631.89 KB ID файлу: 1014941612

14.1%

Схожість

Найбільша схожість: 1.86% з Інтернет-джерелом (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85927>)

8.97% Джерела з Інтернету

375

Сторінка 98

10.7% Джерела з Бібліотеки

446

Сторінка 103

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

**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**

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	7
Чібісова Т.Ю. CORPORATE RESPONSIBILITY IN THE MARKETING ACTIVITY OF A PHARMACEUTICAL COMPANY	7
Семенюк О.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	12
Ляшенко О.А. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	15
Yefimenko O.O. DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF MEDICAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0	17
Кишко О.А. ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "КОРОБКА»)	20
Захарченко М.М. ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	23
Тищенко М.С. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНІСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ЧАВУННОГО ЛИТВА	25
Мандрик Н.Я. СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ВИРОБНИКА БЕЗПЛОТНИКІВ	29
Єпанчінцева О.А. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ІНСТИТУТУ СЕРЦЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	32
Проценко І.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)	34
Сахаров А.М. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «АСІСТАНС СЕРВІС» В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	37
Гічунц А.А. СОЦІАЛЬНА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (на прикладі компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ ІНЖИНІРИНГ»)	39
Поляков В.Ю.	42

МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

Дринь Я.О.	91
НОВІ ПІДХОДИ ДО КСВ: СТВОРЕННЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ	
Головань Н.Б.	93
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СКЛADOVA МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	
Філоненко В.М.	96
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Мінова Л.В.	99
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
Бабенко В.В., Ярош В.О.	103
КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	
Marchenko K.	105
SOCIAL RESPONSIBILITY: APPROACHES AND CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
Кузьменко О.М.	107
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	
Степанець В.В.	110
ІМПАКТ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК КОНЦЕПТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	
Донцов Б.І.	113
СТАНДАРТИЗАЦІЯ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ ЯК НАПРЯМОК РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
Логинова М.В.	116
ТРЕНДИ РИНКУ HoRuCa ТА ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ НА РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ	
Половинко І.Ю.	119
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ БУДІВНИЦТВА	
Rozumenko T.	122
THE ROLE OF WOMEN IN THE MODERN ECONOMY AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY	
Шильнікова А.М.	125
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	

Філоненко Віта
Миколаївна ННІБО ім.
А.Поручника, магістрант

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Актуальність. Сучасний розвиток медицини потребує адаптації медичних закладів до нових умов та викликів. Один із ключових інструментів адаптації є формування стратегії розвитку медичного закладу, яка відображає довгострокові цілі та завдання організації. Важливим аспектом є розуміння особливостей такого процесу, який включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку стратегічної карти та використання сучасних методів менеджменту.

Мета дослідження: розглянути особливості формування стратегії розвитку медичного закладу.

Попри брак інформації, специфіка формування стратегії розвитку медичного закладу розглядається в роботах І. І. Богданової, С. В. Гаврилів, Л. І. Дяченко, Л. Г. Мельник, О. М. Романенко, О. В. Стельмах, І. В. Яремко, С. В. Ярмолук та ін. Науковці приділяють увагу питанням стратегічного управління в медичних закладах, проблемам оцінки стратегічного потенціалу медичних закладів та безпосередньо формування стратегії розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування має важливе значення для медичних закладів, оскільки воно дозволяє визначити довгострокові цілі та завдання, розподілити ресурси та зосередити увагу на ключових аспектах розвитку. Стратегічне планування також допомагає організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на нові виклики та можливості.

Для ефективного формування стратегії розвитку медичного закладу слід враховувати наступні ключові елементи.

1. Визначення цілей та завдань медичного закладу. Важливо чітко визначити місію, візію та цінності організації, що відображають бажані зміни та розвиток.

2. Розробка стратегічної карти. Стратегічна карта є інструментом, який дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між різними цілями та ініціативами, що сприяють досягненню стратегічних цілей. Вона включає ключові перспективи, такі як фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та навчання та розвиток.

3. Визначення важливих показників ефективності (KPIs). Для моніторингу успіху стратегії та відстеження прогресу важливо встановити кілька ключових показників ефективності, які відображають різні аспекти діяльності медичного закладу [2].

Ефективна реалізація стратегії розвитку медичного закладу потребує використання різних методів та підходів, таких як:

SWOT-аналіз: цей метод допомагає виявити сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози для медичного закладу, що дозволяє скерувати ресурси та зусилля в потрібному напрямку.

PEST-аналіз: цей інструмент допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність медичного закладу.

BSC (балансова система показників): цей метод дозволяє інтегрувати стратегію з управлінням результатами за допомогою системи збалансованих показників, які відображають різні аспекти діяльності медичного закладу [1].

Для успішної реалізації стратегії розвитку медичного закладу необхідно забезпечити ефективний моніторинг та контроль виконання. Це можна досягнути за допомогою наступних принципів:

Систематичний аналіз результатів. Важливо забезпечити регулярний

перегляд та аналіз даних щодо досягнення стратегічних цілей, що дозволяє вчасно виявити проблеми та можливості для покращення.

Своєчасна корекція стратегії розвитку. На основі отриманих результатів аналізу, може бути необхідно внести зміни до стратегії розвитку, щоб врахувати нові обставини або виклики.

Забезпечення прозорості процесів моніторингу та контролю. Важливо забезпечити доступність інформації про моніторинг та контроль виконання стратегії для всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, пацієнтів та партнерів.

В Україні медичні заклади, зокрема державні, стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами та високим рівнем бюрократії, що ускладнює їхню роботу та розвиток. Одним із способів покращення ситуації є використання ефективних стратегій розвитку, які дозволяють медичним закладам досягти своїх цілей та забезпечити високу якість медичних послуг для пацієнтів. У країнах Європи та США медичні заклади також стикаються з викликами та обмеженнями, але їхні ресурси та можливості часто значно вищі, що дає змогу використовувати більш різноманітні та складні стратегії розвитку. Наприклад, деякі медичні заклади в США спеціалізуються на високотехнологічних методах діагностики та лікування, або використовують стратегії маркетингу та реклами для збільшення клієнтської бази та конкурентоспроможності.

У країнах Європи також можна знайти різноманітні підходи до стратегій розвитку медичних закладів. Наприклад, в деяких країнах ставиться акцент на розвиток первинної медичної допомоги та зменшення кількості госпіталізацій, тоді як в інших країнах більше уваги приділяється розвитку технологічної бази та високотехнологічних методів діагностики та лікування.

Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що в Україні та за

кордоном медичні заклади використовують різні стратегії розвитку в залежності від своїх потреб та можливостей. Для формування ефективної стратегії розвитку медичного закладу необхідно здійснювати аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначати потреби та очікування клієнтів, а також брати до уваги досвід та рекомендації кращих практик у галузі.

Висновки. Формування стратегії розвитку медичного закладу є важливим процесом, який вимагає аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення цілей та завдань, розробки стратегічної карти та використання сучасних методів менеджменту. Забезпечення ефективного моніторингу та контролю виконання стратегії дозволяє медичним закладам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на нові виклики та можливості, а також досягати своїх довгострокових цілей. В Україні відсутні чіткі стандарти та рекомендації щодо розробки та впровадження таких стратегій, тому медичним закладам варто досліджувати та використовувати кращі практики вітчизняних та зарубіжних колег. Результатом використання ефективної стратегії розвитку медичного закладу є покращення якості медичних послуг та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Список літератури:

1. Богданова І. І. Формування стратегії розвитку медичного закладу на основі системи балансових показників. Економіка. Управління. Інновації. 2017. №3. С. 122-131.
2. Гаврилів С. В., Дяченко Л. І. Оцінка стратегічного потенціалу розвитку медичного закладу. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2018. № 1. С. 58-63.
3. Мельник Л. Г., Романенко О. М. Стратегічне управління розвитком медичних закладів в Україні: проблеми та перспективи. Управління розвитком складних систем. 2019. № 37. С. 28-33.
4. Стельмах О. В. Моделювання стратегічних змін в діяльності медичних закладів на основі адаптивного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2020. № 1. С. 62- 68.

5. Яремко І. В., Ярмолюк С. В. Особливості формування стратегії розвитку медичних закладів в умовах ринкових перетворень. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2016. № 73. С. 182-190.