

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Інноваційне підприємництво і цифрове
лідерство»
Очна (денна) форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ШЛАПАК ІРИНИ РУСЛАНІВНИ

на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ »

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Ірина ШЛАПАК*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Олена КУЗЬМЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ	5
1.1. Сутність та ключові аспекти медичного туризму	5
1.2. Класифікація видів та напрямів медичного туризму	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ	18
2.1. Світові тренди розвитку медичного туризму	18
2.2. Особливості та сучасний стан ринку медичного туризму в Україні	30
2.3. Аналіз конкурентного середовища на ринку медичного туризму	39
РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ	47
3.1. Проблеми та можливості розвитку ринку медичного туризму в Україні	47
3.2. Розгляд різних сценаріїв розвитку підприємницької діяльності у сфері медичного туризму	50
РОЗДІЛ 4. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ	59
4.1. Розробка концептуального сценарію розвитку підприємницької діяльності у сфері медичного туризму	59
4.2. Обґрунтування доцільності впровадженого сценарію та його вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.	74
ВИСНОВКИ	81
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	85

ВСТУП

Актуальність теми медичного туризму для магістерської дипломної роботи зумовлена зростанням цього явища у глобальному масштабі. Воно охоплює питання доступності медичних послуг, економічного впливу, нерівності у доступі до медицини, юридичних ризиків та післяопераційної реабілітації. Тема також дозволяє дослідити нові бізнес-моделі та виклики у сфері охорони здоров'я, що робить її особливо важливою для дослідження в умовах сучасної глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій в галузі медичного туризму свідчить про активний інтерес до цієї теми в Україні та за кордоном. Серед зарубіжних дослідників значний внесок зробили К. Каспар, Г. І. Коен, Дж. Коннелл, Д. Хенкок та М. Холл. Також було розглянуто роботи Manjeet Singh та Subbaraman Kumaran, які досліджують глобальні тенденції медичного туризму, особливо в Азії, де цей напрямок активно розвивається. Вони аналізують вплив медичного туризму на економіку та системи охорони здоров'я країн, що приймають медичних туристів, а також розглядають ризики для пацієнтів, зумовлені різницею в медичних стандартах між країнами.

Українські автори, такі як О. Михайлюк, Л. Сухіна, М. Поворозник, М. Мальська та О. Бордун, висвітлили деякі теоретичні аспекти та специфіку медичного туризму. Автори акцентують увагу на можливостях розвитку цієї сфери в Україні, особливо у напрямках стоматології та репродуктивної медицини, а також проблемах, з якими стикається в'їзний медичний туризм.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад розвитку підприємницької діяльності та обґрунтуванні вибору стратегії ефективного розвитку у сфері медичного туризму.

Завдання:

- розкрити сутність та зміст поняття медичний туризм
- провести огляд видів та напрямків медичного туризму
- провести аналіз ринку медичного туризму в світі та Україні
- розглянути різні сценарії розвитку підприємницької діяльності

- розробити стратегію розвитку підприємницької діяльності
- провести економічне обґрунтування розробленої стратегії

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку підприємницької діяльності в сфері медичного туризму в світі та Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо коригування стратегії ефективного розвитку підприємницької діяльності у сфері медичного туризму

Методи дослідження:

- системно-функціональний підхід
- систематизація
- якісні та кількісні методи аналізу показників;

Теоретична, методична та практична значущість проведеного дослідження полягає в розширенні знань про медичний туризм як складову сучасної медичної та туристичної діяльності. Результати можуть слугувати основою для подальшого аналізу підприємницької діяльності в цій галузі, визначення ключових факторів успіху та ризиків. Методична значущість роботи виявляється у розробці нових підходів до аналізу та оцінки ефективності бізнес-моделей, а також рекомендацій щодо формування стратегій розвитку в умовах глобалізації. Практична значущість полягає у використанні результатів медичними установами, зокрема ФОП «Возний Дмитро Сергійович» для розробки ефективних стратегій та підвищення конкурентоспроможності. Рекомендації можуть також допомогти державним органам у формуванні політики підтримки медичного туризму та вдосконаленні інфраструктури для залучення іноземних пацієнтів.

Інформаційна база дослідження представлена здебільшого публікаціями у наукових журналах, даними Державної служби статистики України та даними з сайтів агенцій медичного туризму.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ ЯК ПОНЯТТЯ

1.1. Сутність та ключові аспекти медичного туризму

Медичний туризм має давню історію, яка простежується ще з античних часів. Відомо, що представники давніх цивілізацій подорожували на значні відстані з метою отримання медичної допомоги або звернення до духовних цілителів в інших регіонах. У період раннього модерну пацієнти вирушали до відомих курортних міст, де могли отримати кваліфіковане лікування та проводити час на реабілітації в сприятливих умовах.

Для опису напрямів туризму, пов'язаних із покращенням здоров'я, в англійській літературі використовують термін «health-related tourism». У науковій і діловій літературі, а також у нормативних документах зустрічається безліч термінів, що описують різновиди цього явища. До найбільш поширених належать оздоровчий, лікувальний, санаторно-курортний туризм, а також більш сучасні терміни, такі як медичний туризм, велнес-туризм, спа-туризм і холістичний туризм. Узагальнюючим поняттям для цього напрямку є термін «лікувально-оздоровчий туризм», оскільки він охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на покращення та збереження здоров'я.[2]

Лікування – це комплекс заходів, спрямованих на полегшення, усунення симптомів та проявів діагностованих порушень життєдіяльності, нормалізацію порушених процесів життєдіяльності.

Оздоровлення – це комплекс впливів на організм з ціллю покращення самопочуття і зміцнення здоров'я, що виходять за рамки лікування.

Залежно від головної мети — оздоровлення чи лікування — виділяють два основні типи лікувально-оздоровчого туризму [2]:

- оздоровчий туризм фокусується на немедичних методах, що покращують стан здоров'я. Він орієнтований як на людей із незначними відхиленнями, так і на клінічно здорових осіб, а головною метою є зміцнення загального стану організму. В випадку оздоровчого туризму, як правило, важко виділити основну (одну чи ряд послідовно пов'язаних) маніпуляцій.

- лікувальний туризм ставить за мету безпосередньо лікування захворювань чи інших порушень здоров'я, причому основою є конкретні медичні процедури чи втручання. (рис.1.1.)

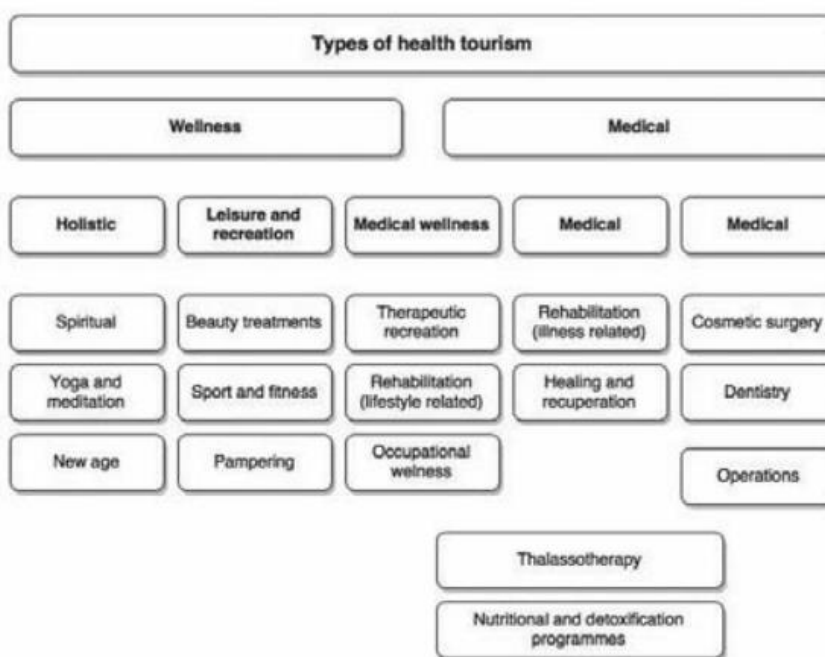


Рисунок 1.1. - Розподіл напрямів лікувально-оздоровчого туризму
Джерело: [2]

Медичний туризм дає можливість поєднувати процедури, спрямовані на покращення фізичного здоров'я з відпочинком. При цьому слід враховувати, що індустрія медичного туризму та гостинності, пов'язана в єдину систему ринків розвиненою інфраструктурою, що включає не тільки медичні установи, але й різні галузі бізнесу – страхування, банківську діяльність, юридичну допомогу, транспорт, зв'язок. Розуміння медичного туризму в широкому сенсі включає в себе також міграцію не тільки пацієнтів і гостей, але й лікарського персоналу, а також діагностичного та операційного обладнання.

На даний момент в світі існує чітко сформований ринок медичного туризму, що являє собою систему економічних відносин з приводу купівлі продажу медичних послуг та організації подорожей з метою їх отримання. Як і будь-який інший ринок послуг, ринок медичного туризму представлений такими обов'язковими елементами, кожен з яких пов'язаний з категоріями попиту, пропозиції та ціни:

- товар – медична послуга.
- покупець – пацієнти або особи, які укладають відповідні угоди з виробниками послуг;
- продавець – ліцензовані виробники медичних послуг (лікарні, медичні центри, спеціалізовані туристичні підприємства, представництва асоціацій з медичного туризму);

Специфіка медичного туризму полягає в тому, що в більшості випадків, споживач медичної послуги не може придбати її у виробника, тому на ринку наявні виробники-посередники – це спеціалізовані туристичні підприємства та представництва асоціацій медичного туризму. А виробниками-продуцентами виступають лікарні та медичні центри. [1]

Організацією медичних турів переважно займаються туроператори, спеціалізовані на медичному туризмі. Самостійно організувати медичний тур доволі складно, тому для цього створені ліцензовані компанії, які, з урахуванням усіх аспектів подорожі та потреб клієнта, консультують його, готують повний пакет документів, підбирають медичний заклад і лікаря, оформлюють візу, забезпечують супровід пацієнта та надають інші необхідні послуги відповідно до потреб клієнта. Зазвичай кожен медичний туроператор має закордонних партнерів – медичні заклади, з яких клієнти можуть обирати, порівнюючи їх за різними критеріями (вартість послуг, якість обслуговування, тривалість лікування, умови надання медичної допомоги, відгуки пацієнтів та можливі ризики).

На сьогоднішній день існує чимало причин для вибору медичного туризму, серед яких вартість та якість медичних послуг, а також доступ до методів лікування, які можуть бути недоступними у рідному місті або країні.

Медичний туризм часто асоціюється з подорожами громадян менш розвинених країн з недостатньо розвиненими системами охорони здоров'я до більш розвинених держав для отримання високоякісної медичної допомоги. У багатьох випадках, пацієнти також можуть обирати подорожі до країн, які спеціалізуються на певних видах лікування або пропонують унікальні медичні технології. Це може бути пов'язано з тим, що саме в цих країнах розробляються передові методи лікування, які ще не доступні в інших місцях.

Проте, з огляду на значне зростання вартості медичних послуг упродовж останніх років, медичний туризм стає дедалі поширенішим явищем серед громадян розвинених країн. Зараз люди все частіше вирушають до менш розвинених держав з метою отримання більш доступного за ціною лікування. Це явище відображає глобальну тенденцію до пошуку доступних рішень у сфері охорони здоров'я. Багато хто розглядає подібні поїздки не тільки як можливість заощадити, але й як шанс поєднати лікування з відпочинком.

Пацієнти з країн, де відсутня універсальна система охорони здоров'я, дійсно можуть заощадити тисячі доларів, обираючи лікування за кордоном. Для багатьох це стає привабливим варіантом, оскільки дозволяє уникнути фінансових труднощів, які можуть виникнути через відсутність страхування або недостатнє покриття медичних витрат. Також важливо зазначити, що навіть для осіб з медичним страхуванням подорож за кордон може виявитися вигіднішою, якщо вони вичерпали свої страхові ліміти у рідній країні.

Розвиток медичного туризму з економічної точки зору відкриває країнам доступ до нових ринків туристичних послуг, збільшує доходи та залучає інвестиції не лише у медичну сферу, але й у пов'язані інфраструктурні галузі. Це сприяє розвитку як національної, так і світової економіки. Таблиця 1.1 ілюструє вплив медичного туризму на різні сфери суспільства.

Таблиця 1.1. - Вплив розвитку медичного туризму на різні сфери суспільства

Для державної влади	зростання економіки, податкові надходження, створення робочих місць, збільшення кількості медичних закладів, підвищення престижу країни.
Для населення	нові робочі місця, доступ до сучасних медичних послуг та технологій;
Для професійних асоціацій та навчальних закладів	надає базу для навчальних програм та програм підвищення навичок;
Для спеціалістів з маркетингу	зростання попиту на створення реклами і веб-сайтів;
Для журналістів, авторів	нові теми для статей, книг і досліджень.
Для розробників програмного забезпечення	надає можливості розробляти нові програми та додатки, які керують логістикою та координацією подорожей для пацієнтів, лікарень, клінік та кол-центрів;
Для консультантів та бізнес-експертів	зростання попиту на консалтинг, організацію заходів та сертифікацію..

Джерело: [1]

Крім того, медичний туризм дає змогу країнам, із перевантаженою системою охорони здоров'я скоротити черги, відправляючи пацієнтів за кордон, де послуги можуть бути доступнішими і швидшими. Це знижує навантаження на національну медичну систему. Важливим є й те, що медичний туризм прямо

впливає й на місцевих жителів країни призначення. Адже доходи, які створюються, дають можливість для покращення доступу та якості медичної допомоги саме для місцевих жителів. Ще одним важливим аспектом є зменшення відтоку кваліфікованих кадрів. У країнах із розвиненим медичним туризмом лікарі й медичний персонал мають достатньо можливостей для професійного зростання, що зменшує їхню мотивацію до міграції. [1]

Окрім фінансових аспектів, медичний туризм має значний соціальний вплив, що вартий окремої уваги. Це явище загострює проблему глобальної нерівності в доступі до медичних послуг, створюючи нові виклики як для країн-донорів, так і для країн-реципієнтів. У різних країнах існують різні ставлення до медичного туризму. У деяких місцях це вважається благом, оскільки приносить дохід до місцевої економіки та стимулює розвиток інфраструктури. В інших країнах воно сприймається негативно через соціальні й етичні проблеми, такі як зростання нерівності та витіснення місцевих пацієнтів.

Існує і ризик зворотної ситуації коли пацієнти, які мають можливість вирушити на лікування за кордон, часто не відчують потреби у покращенні місцевої системи охорони здоров'я. Це може створювати додатковий тиск на внутрішні медичні заклади, оскільки основна увага зосереджується на обслуговуванні менш заможних громадян, тоді як багатші верстви населення отримують лікування за кордоном.

Загалом, медичний туризм створює нові соціальні виклики, які вимагають зусиль з боку держав і міжнародних організацій для забезпечення справедливого доступу до медичних послуг. Це явище вимагає всебічного аналізу, оскільки воно має потенціал як для позитивних змін у системі охорони здоров'я, так і для поглиблення існуючих нерівностей.

1.2. Класифікація видів та напрямів медичного туризму

Медичний туризм, як важлива складова сучасної туристичної діяльності, охоплює широкий спектр послуг, що забезпечують пацієнтам доступ до медичних, стоматологічних та хірургічних процедур за межами їхньої країни. Класифікація видів медичного туризму не лише дозволяє глибше зрозуміти його структуру та особливості, що сприяють розвитку цього сегмента ринку, але й відіграє важливу роль у визначенні шляхів успішного розвитку медичного туризму в різних дестинаціях, окрім встановлення базових принципів його функціонування та проведення характеристик.

При розробці класифікації медичного туризму, необхідно враховувати деякі його особливості та обмеження, наприклад:

1. Необхідність врахування відмінностей в функціональних характеристиках та організації медичного туризму;
2. При відборі класифікаційних критеріїв треба враховувати як традиційні підходи до класифікації медичного туризму, так і тренди сучасного туристичного ринку та сфери охорони здоров'я.
3. Кількість критеріїв має бути оптимальною і відображати собою сутнісні характеристики медичного туризму.
4. Вибір критеріїв має бути взаємопов'язаний як з технологічними аспектами надання подібного роду послуг, так і з соціально-економічними, які повністю відображали б процес реалізації медичного туризму в умовах певного регіону.[1]

Одним із ключових критеріїв класифікації медичного туризму є його географічний напрямок. У цьому контексті виділяють в'їзний, виїзний та внутрішній медичний туризм. (рис. 1.2.)

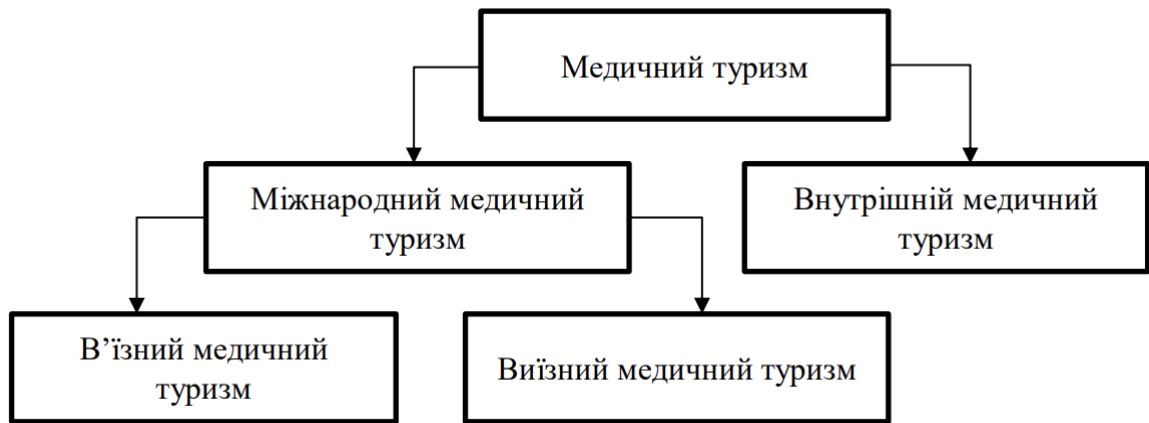


Рисунок 1.2. - Класифікація медичного туризму за направленістю туристичних потоків

Джерело: [1]

В'їзний медичний туризм стосується приїзду іноземців до певної країни для отримання медичних послуг, що особливо характерно для держав, які розвивають свої медичні послуги як частину туристичної індустрії. Наприклад, країни Азії та Європи, такі як Індія, Таїланд, Туреччина, активно залучають пацієнтів з-за кордону, забезпечуючи високу якість медичних процедур і водночас прийнятну ціну, що є основним стимулом для іноземних пацієнтів.

У свою чергу, виїзний медичний туризм характеризується подорожами громадян за межі своєї країни для отримання медичних послуг. В основному цей напрямок розвинений у країнах з високими витратами на медичне обслуговування, таких як США, де місцеві мешканці шукають більш доступні альтернативи лікування в інших країнах.

Внутрішній медичний туризм включає поїздки пацієнтів до іншого регіону своєї ж країни для отримання медичних послуг, що також дозволяє їм скористатися більш вигідними умовами лікування у різних регіонах, при цьому залишаючись у межах національної системи охорони здоров'я.

Окремо варто виділити також і діаспорний медичний туризм (DMT). Це цікавий аспект медичного туризму, який здебільшого відбувається в приватних медичних закладах по всьому світу. „DMT – це подорож мігрантів до своїх країн походження з метою отримання та доступу до медичних послуг за власним

бажанням“ (Mathijssen & Dziedzic, 2024). За даними UNWTO, візити на батьківщину з боку нерезидентів у деяких країнах становлять 15% від загального обсягу в'їзного туризму, тоді як у інших (переважно в Центральній Америці) цей показник сягає до 70% (Žunić, 2022). У певних країнах (наприклад, Туреччині) представники діаспори можуть становити більшість медичних туристів. Візити мігрантів до країн походження є періодичними, але тимчасовими поверненнями членів діаспорних спільнот до своїх історичних батьківщин і характеризуються трьома елементами:

- 1) наявністю міцних соціальних та культурних зв'язків у країні походження,
- 2) поверненням, яке допомагає відновити, підтвердити та зміцнити сімейні й соціальні стосунки, і
- 3) участю людей, які є частиною більшої діаспорної спільноти, що сформувалася через минулі міграційні процеси.

Визнано, що діаспорний туризм має вплив на чотири критичні сфери повсякденного життя: охорону здоров'я, добробут, міграцію та економіку. Багато представників діаспори відвідують свої країни для отримання медичних послуг та лікування («повернення за здоров'ям»). Наприклад, українські біженці часто повертаються до України за стоматологічними послугами.

Наступним важливим аспектом класифікації є поділ медичного туризму на легалізовані та обмежено-легалізовані види. [1]

Легалізовані види медичного туризму включають стандартні процедури, що спрямовані на лікування певних захворювань, які можуть надаватися пацієнтам у будь-якій країні. Цей напрямок регулюється загальноприйнятими законодавчими нормами й охоплює широкий спектр медичних послуг, які можуть бути надані пацієнту в різних країнах без обмежень або ризиків правових санкцій. Наприклад, до таких процедур належать стоматологічні, косметичні операції, а також кардіологічні обстеження, які можуть бути доступними у багатьох країнах світу і виконуються відповідно до міжнародних стандартів. У цьому випадку розвиток медичного туризму визначається конкурентними параметрами ринку послуг, такими як ціна, доступність та якість медичних послуг.

Натомість обмежено-легалізовані види медичного туризму пов'язані з послугами, які включають інвазивні втручання або використання певних фармацевтичних засобів спеціалізованого призначення, що можуть заборонятися в окремих країнах. У таких випадках пацієнти вирушають до країн, де ці послуги є законними, і отримують необхідне лікування без загрози кримінального чи адміністративного переслідування. Такий підхід зумовлює появу нового виду медичного туризму, спрямованого на пошук доступу до заборонених або строго регламентованих методів лікування, таких як генна терапія, трансплантація органів або екзотичні види медичних процедур, що не дозволені в країнах походження пацієнтів. [1]

До поширених, але частково легалізованих видів медичного туризму належать:

1. Поїздки з метою проведення евтаназії (або інша назва – суїцидальний медичний туризм). Зазвичай це стосується пацієнтів із хронічними чи невиліковними хворобами, включаючи психічні розлади або соціально небезпечну поведінку. Країни в яких дозволена евтаназія представлені на таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Країни, де дозволена евтаназія

Нідерланди:	дозволена при нестерпних стражданнях і за умови письмової згоди пацієнта.
Бельгія:	виконується лише для пацієнтів, за якими лікарі довго спостерігали.
США:	дозволена в 8 штатах із різними правилами.
Канада:	лише для пацієнтів із термінальними стадіями невиліковних хвороб.
Нова Зеландія:	для тяжкохворих із прогнозованим терміном життя менше 6 місяців.
Люксембург:	закон подібний до бельгійського.
Колумбія:	лише для тяжкохворих.

Джерело: [1]

2. Поїздки з метою здійснення абортів. Дуже суперечливий напрямок, навколо якого завжди багато обговорень, але розвиток даного виду медичного туризму неминучий. Особливо на тлі подій, які відбуваються сьогодні в Польщі.
3. Можливість отримати лікування за допомогою наркотичних препаратів. У більшості країн немає суворих обмежень на медичне використання препаратів, що містять наркотичні речовини. Проте в деяких державах Близького Сходу це заборонено, що спричиняє попит на такий вид медичного туризму в країнах Азії.[1]

Цей тип медичного туризму викликає значний інтерес, оскільки створює як соціальні, так і етичні дилеми, пов'язані з доступністю і рівністю в отриманні медичних послуг.

Залежно від постачальника послуг ринок поділяється на державний і приватний. Приватні постачальники медичних послуг часто наголошують на якості обслуговування та задоволеності пацієнтів. Вони інвестують у сучасне обладнання, найсучасніші технології та добре підготовлених медичних працівників, щоб залучити міжнародних пацієнтів, які шукають високі стандарти лікування. Крім того, приватні постачальники послуг часто зосереджуються на забезпеченні пацієнтоцентричного підходу до догляду. Цей аспект включає персоналізовані послуги, коротший час очікування на прийом і більше уваги до індивідуальних потреб пацієнтів, що може покращити загальний досвід пацієнта. Багато приватних закладів охорони здоров'я в місцях медичного туризму також пропонують розкішні номери та зручності. Акцент на комфорті та позитивному середовищі сприяє приємнішому досвіду для медичних туристів, які проходять лікування. У 2023 році приватний сегмент займав домінуючу частку ринку медичного туризму, графічне розподілення ринку представлено на рисунку 1.3.

Medical Tourism Market Share, By Service Provider, 2023



www.fortunebusinessinsights.com

Рисунок 1.3. - Розподіл ринку між приватними та державними медичними закладами

Джерело: [4]

Уряди також реагують на зростання попиту. Південна Корея, Малайзія та Дубай вклали значні кошти у створення регіональних центрів медичної експертизи для залучення іноземних пацієнтів. Dubai Healthcare City прагне залучити пацієнтів із країн Перської затоки, яких у минулому їхні системи охорони здоров'я відправляли далі до Європи чи Америки[6].

Але все ж очікується, що сегмент постачальників державних послуг буде сповільнюватися через відсутність фінансування, отриманого на медичне лікування в деяких країнах. Наприклад, канадці віддають перевагу приватним постачальникам послуг, оскільки більшість медичних процедур або недоступні, або не фінансуються в державних лікарнях.

За типом надання послуг ринок поділяється на стаціонарний і амбулаторний. Стаціонарний сегмент домінував маючи 71,48% у 2022 році, детальніше на рисунку 1.4.

Стаціонарна допомога дозволяє більш комплексно та безперервно надавати медичні послуги. Пацієнти, які проходять серйозні процедури або операції, можуть потребувати ретельного спостереження, післяопераційного догляду та реабілітації, найкраще в стаціонарних умовах. Акцент на якісному та комплексному

обслуговуванні приваблює медичних туристів, які шукають оптимальних результатів лікування. Крім того, деякі медичні процедури, особливо серйозні операції, вимагають більш тривалого відновлення. Стаціонарні установи добре обладнані для управління розширеним процесом відновлення, забезпечуючи контрольоване середовище для пацієнтів, щоб зцілитися та отримати необхідну медичну допомогу під час одужання. Крім того, стаціонарне лікування має вирішальне значення для післяопераційного моніторингу та реабілітації. Медичні туристи, які проходять хірургічні операції, такі як заміна суглобів або серцеві процедури, отримують переваги від стаціонарних установ, які можуть уважно стежити за прогресом одужання та надавати необхідну реабілітаційну підтримку.

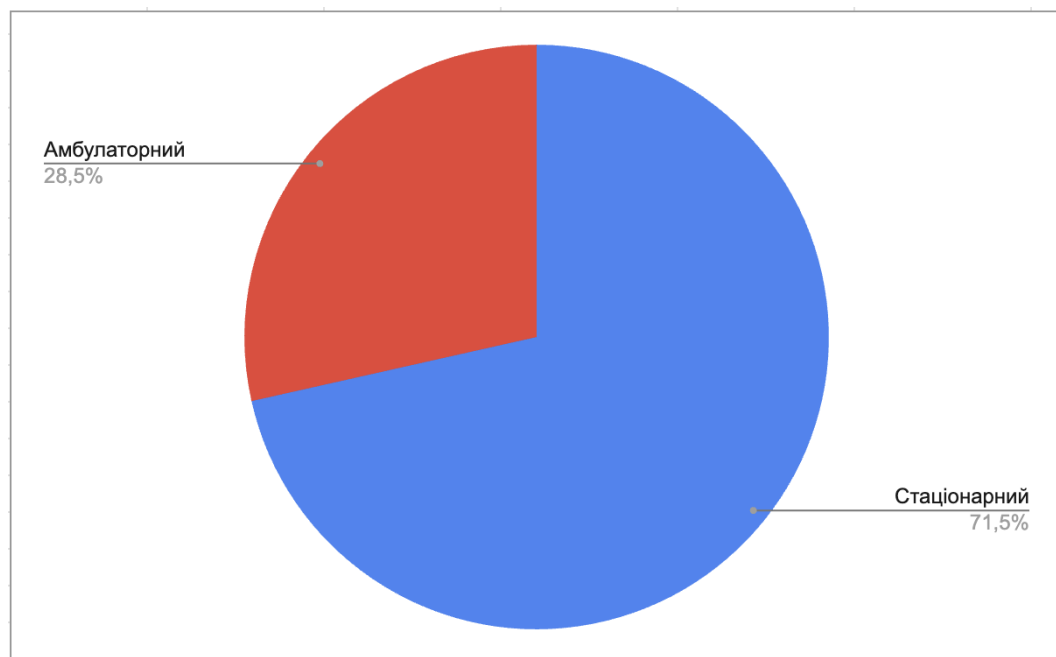


Рисунок 1.4. - Розподіл ринку за типом надання послуг

Джерело: Складено та розроблено автором

Класифікація медичного туризму також може здійснюватися за видом захворюваності та лікування. Найчастіше в літературі зустрічаються такі види напрямлень:

1. Загальнохірургічне направлення.
2. Косметологічне направлення та пластична хірургія.
3. Стоматологічний напрямок.

4. Трансплантологічний напрямок.
5. Напрямок репродуктивної медицини.
6. Отоларингічний напрямок.
7. Онкологічний напрямок.
8. Неврологічне направлення.

Отже, під час проведення наукових досліджень, в основному, використовують три види класифікації медичного туризму: географічний, за легальністю та за видом захворюваності та лікування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ

2.1 Світові тренди розвитку медичного туризму

Сьогодні сформувалася нова глобальна сфера конкуренції між національними економіками, оскільки медичний туризм набув значення одного з ключових елементів, що підвищують конкурентоспроможність сервісно-орієнтованих економік. Медичний туризм демонструє сучасний підхід до охорони здоров'я в Європі, що реалізується через концепцію «Пацієнти без кордонів». У 2008 році Європейський Союз прийняв директиву про право використання медичних послуг за межами своєї країни, спрямовану на створення єдиної системи охорони здоров'я громадян різних держав.

Світова наукова спільнота відгукнулася на потреби практики численними дослідженнями проблем медичного та оздоровчого туризму. З 2007 року працює Асоціація медичного туризму, яка має свій центр у Західному Палм Біч (Флорида) та регіональні філії по всьому світу. У Сан-Антоніо (Техас) є Центр дослідження медичного туризму під керівництвом Девіда Г. Веквіста. Результати досліджень публікуються в журналах «Medical Tourism Magazine» та «Health Tourism Magazine», а також реалізується онлайн проект «Medical Tourism City». Проте медичний туризм ще недостатньо вивчений, особливо з точки зору перспектив розвитку та оцінки його потенціалу. [2]

Попри це, питання перспектив розвитку, оцінки потенціалу та територіальної організації медичного туризму залишаються недостатньо вивченими. За даними Асоціації медичного туризму, щороку понад 14 мільйонів людей виїжджають за кордон для лікування. У 2010 році глобальний ринок медичного туризму оцінювався у 78,5 млрд доларів США. А вже в 2022 році,

незважаючи на COVID-19, цифра цифра виросла до 115,6 мільярдів доларів США. Очікується, що він досягне приблизно 346,1 мільярдів доларів США до 2032 року, що буде зростати із зведеним річним темпом зростання (CAGR) 11,59% протягом прогнозованого періоду з 2023 по 2032 рік [3]. Детальніше на рис. 2.1.

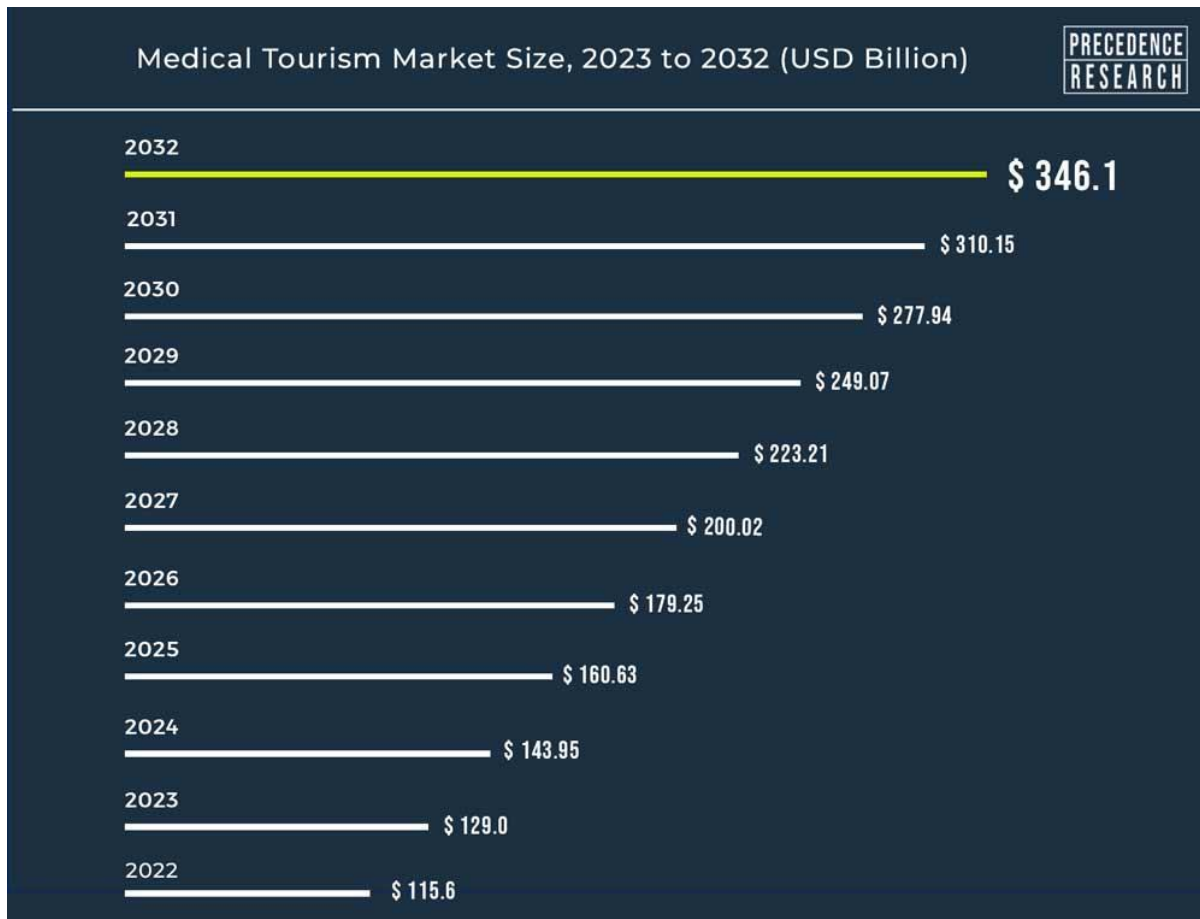


Рисунок 2.1 - Прогнозований розмір ринку медичного туризму

Джерело: [3]

Такий швидкий ріст цього напрямку в першу чергу пов'язаний з удосконаленням технологій охорони здоров'я, підвищенням доступності та зростанням попиту на спеціалізоване лікування все більше людей шукають медичних послуг за кордоном, що сприяє розширенню цього ринку, детальніше на рис.6. Висока вартість медичних послуг у рідних країнах є рушійним чинником зростання ринку. Крім того, індустрія розвивається через зростання попиту на процедури, які не є застрахованими, такі як операції зі зміни статі, репродуктивна терапія, реконструкція зубів і естетична хірургія.

Глобалізація та технологічний прогрес ще більше сприяли зростанню медичного туризму, надаючи можливість обміну медичними знаннями та досвідом через кордони. Телемедицина має вирішальне значення, оскільки вона дозволяє пацієнтам дистанційно консультуватися з постачальниками медичних послуг, приймати обґрунтовані рішення щодо свого медичного обслуговування та навіть отримувати консультації після лікування у своїй країні.

Існують також пацієнти, які вирішують скористатися медичним напрямком туризму з метою захисту приватності і конфіденційності їх потреб шляхом достатнього ступеня віддаленості місця медичного втручання (стосується пластичної хірургії зі зміни статі, реабілітації наркоманів тощо).[28]

Motivation of medical tourism

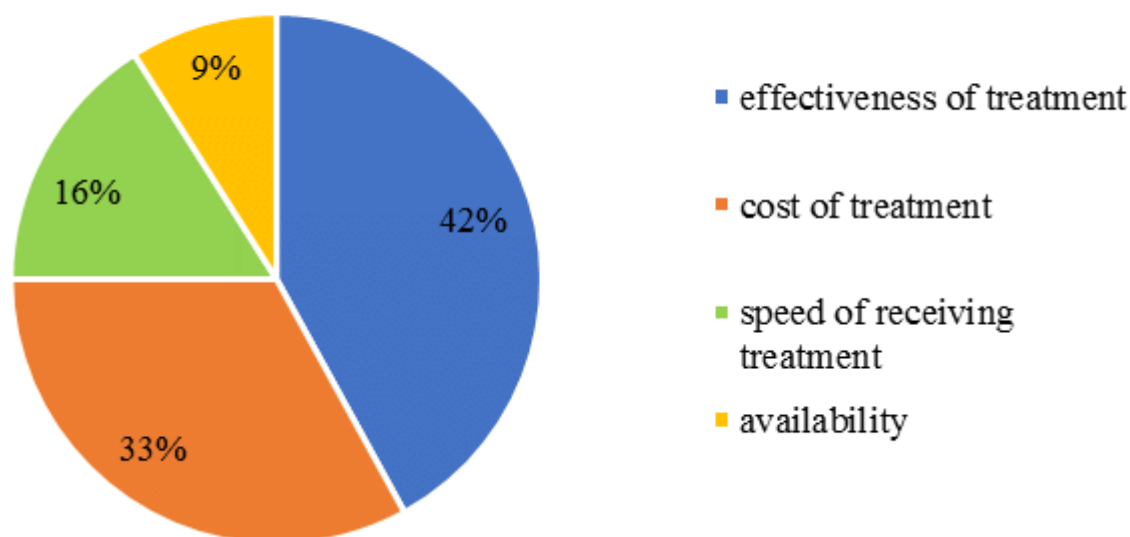


Рисунок 2.2. - Головні причини розвитку медичного туризму
Джерело: Складено та розроблено автором

Таким чином, очікується, що зростання кількості медичних туристів у поєднанні з попитом на медичні та косметичні процедури сприятиме зростанню ринку медичного туризму протягом прогнозованого періоду. В процесі надання таких послуг виникає попит на суміжні послуги, що попадають в сферу туризму: транспортне обслуговування, заклади розміщення і харчування, що позитивно вплине на суміжний бізнес [19].

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на зростання ринку, оскільки більшість країн запровадили обмеження на подорожі у 2020 році. Глобальний ринок медичного туризму зазнав величезних втрат через карантини та обмеження на подорожі. Крім того, лікарні призупинили свої неосновні медичні процедури, щоб більше зосередитися на лікуванні пацієнтів з COVID-19, через що відвідування пацієнтів скоротилося. За даними Всесвітньої туристичної організації, пандемія COVID-19 призвела до падіння кількості мандрівників у всьому світі приблизно на 73% у 2020 році. Крім того, за даними Всесвітньої туристичної організації, прибуття мандрівників до Азіатсько-Тихоокеанського регіону зменшилося на 84% у 2020 році порівняно з 2019 роком[4]. Однак протягом 2021 і 2022 років ринок стабілізувався. До прикладу, у статистиці, опублікованій МОЗ Індії, кількість відвідувань зросла з 183 000 у 2020 році до 504 000 у 2023 році.

Щорічно сервіс Numbeo складає рейтинг Health Care Index for Country. Експерти порівнюють 95 країн світу за якістю та вартістю медичних послуг, оснащеністю лікарень обладнанням, професійним рівнем медперсоналу. Кожній державі надають від 1 до 100 балів. Чим вище підсумкова оцінка, тим краще система охорони здоров'я країни. На рисунку 2.3. детальніше розглянуто рейтинг країн що доступні для порівняння.

Міжнародна організація Patients Beyond Borders («Пацієнти без кордонів»), заснована у 2005 році в США (Північна Кароліна), пропонує альтернативний рейтинг напрямків медичного туризму. Організація займається поширенням інформації про доступ до медичних послуг у різних країнах і вже понад 10 років публікує огляди-довідники про розвиток медичного туризму.

За даними 2019 року, найбільш популярним напрямком для лікувальних та оздоровчих подорожей став Бангкок, який прийняв понад 2 млн пацієнтів, переважно для косметичних процедур і протезування зубів. Друге місце посів Будапешт, спеціалізований на стоматології. На третьому місці – Канкун, відомий косметичними операціями, програмами схуднення та підбором фармацевтичних препаратів.

Health Care Index by Country 2024 Mid-Year

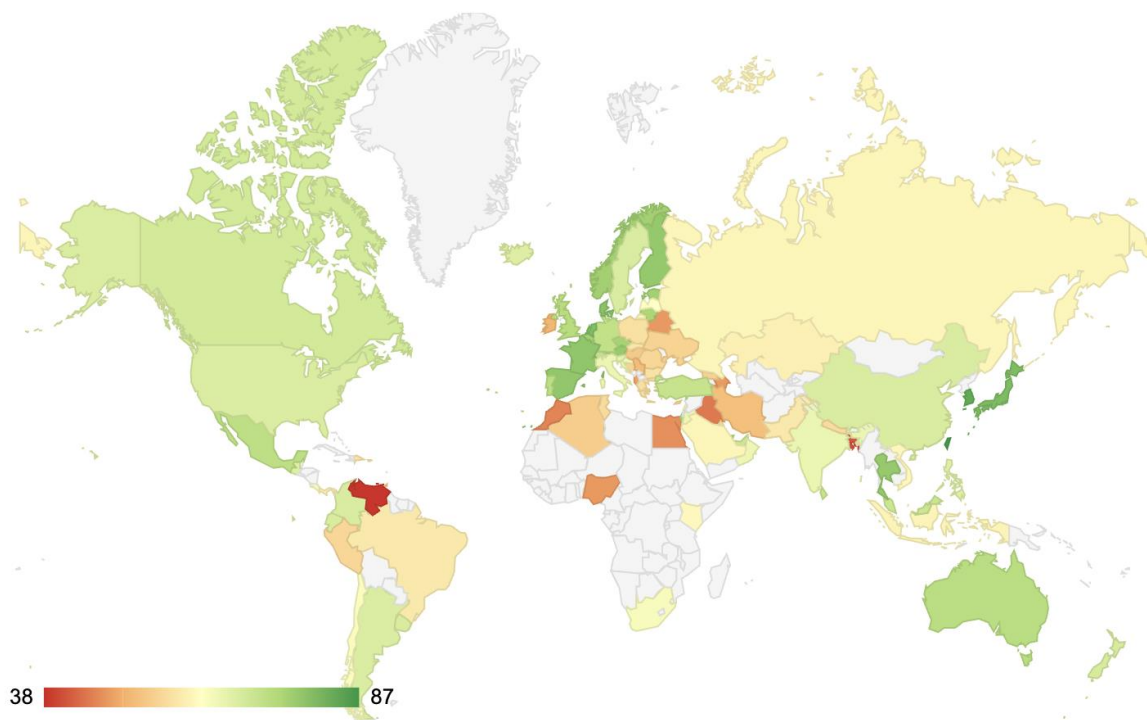


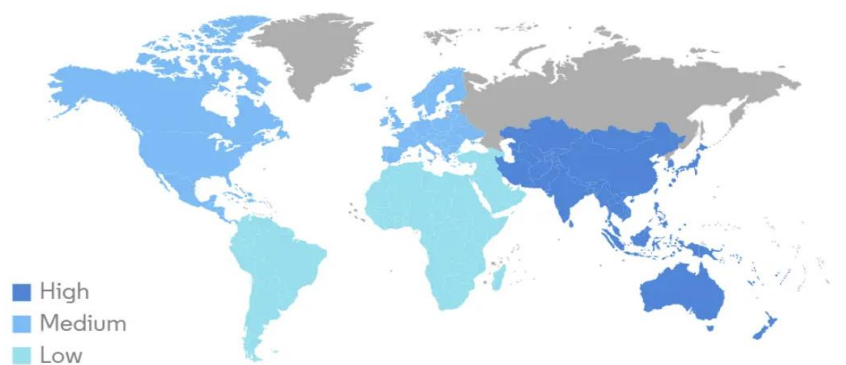
Chart: Health Care Index

Рисунок 2.3. - Індекс охорони здоров'я країн за 2024 рік

Джерело: [9]

Регіони, проаналізовані для ринку, включають Північну Америку, Європу, Південну Америку, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африку. Азіатсько-Тихоокеанський регіон стрімко зростає на світовому ринку медичного туризму, детальніше на рис.2.4.

Medical Tourism Market-Growth by Region



Source: Mordor Intelligence

Рисунок 2.4. - Розподіл ринку медичного туризму за географією у 2022 р.

Джерело: [8]

Вартість є суттєвою рушійною силою медичного туризму, і медичні заклади багатьох країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону надають медичні послуги за нижчою ціною порівняно з розвиненими країнами Північної Америки та Європи. Згідно з даними Apollo Hospitals, операція із заміни кульшового суглоба в Таїланді коштує близько 7800 доларів США порівняно з 50 000 доларів США в США[4]. Таїланд переважно обирають для проведення бариатричних та косметичних операцій. Найпоширеніші процедури, що проводяться в Таїланді, включають лазерне видалення татуювань, збільшення грудей, ліпосакцію, трансплантацію волосся, ботокс.

Ця цінова перевага особливо приваблива для людей, які шукають доступну, але високоякісну медичну допомогу. Крім того, багато країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону інвестували значні кошти в інфраструктуру охорони здоров'я, маючи найсучасніші медичні установи та висококваліфікованих медичних працівників. Наявність передових медичних технологій та кваліфікованих медичних працівників сприяє привабливості регіону для медичних туристів. Крім того, деякі країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону мають досвід у певних медичних спеціальностях. Наприклад, такі країни, як Індія, Таїланд і Сінгапур, відомі своєю досконалістю в таких галузях медицини, як кардіологія, косметологія та онкологія. Ця спеціалізація приваблює пацієнтів, які шукають спеціалізованого лікування. Кілька лікарень і медичних закладів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні отримали міжнародну акредитацію та сертифікати. Дотримання міжнародних стандартів у медичній практиці та безпеці пацієнтів підвищує довіру та надійність цих установ.

Крім того, очікується, що ініціативи, вжиті урядами країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, сприятимуть зростанню ринку в регіоні. Наприклад, у квітні 2022 року уряд Індії планував запуснути особливу категорію віз AYUSH для туристів, які відвідують Індію для лікування або туризму в галузі традиційної медицини. Ця ініціатива є частиною урядової кампанії Зцілення в Індії, спрямованої на просування медичного туризму в Індії. До того ж, медичний туризм становить 25% доходів в Індії та 15-20% доходів в Південній Кореї та Тайвані [18].

В лютому 2022 року Японія розширила свої пропозиції оздоровчого туризму, включивши в нього оздоровчі об'єкти для залучення туристів. Оздоровчі пропозиції включають спа-центри, заняття йогою і медитацією, а також фітнес-програми. Також у вересні 2022 року Корейський інститут розвитку індустрії охорони здоров'я (KHIDI) оновив офіційний сайт Medical Korea, на якому розміщено інформацію, що стосується використання корейських медичних послуг. Звіти про операції та лікування медичних спеціальностей, включно з онкологією, кардіологією і трансплантацією органів, доступні на сайті Medical Korea, де перераховані клініки і лікарні, призначені для лікування іноземних пацієнтів. Очікується, що такі ініціативи, вжиті урядом, сприятимуть зростанню ринку[8].

Регіон Північної Америки домінує на світовому ринку медичного туризму в 2023 році. Зростання ринку пояснюється зростанням кількості туристів у США для лікування ортопедичних і кардіологічних захворювань. Згідно з дослідженням Всесвітньої ради подорожей і туризму, у 2019 році США витратили 3930 мільйонів доларів на в'їзний медичний туризм. Цей фактор стимулює зростання ринку медичного туризму в регіоні Північної Америки.

Європа посіла друге місце на світовому ринку у 2022 році завдяки зростанню доступності медичної інфраструктури та засобів для медичних туристів у таких країнах, як Іспанія, Великобританія, Німеччина, Швейцарія та Бельгія. Регіон часто знаходиться в авангарді медичних досягнень і клінічних випробувань, пропонуючи доступ до найсучасніших методів лікування та технологій, які можуть бути недоступні в інших місцях. Крім того, європейські країни, такі як та Велика Британія, мають світову репутацію щодо надання високоякісних медичних послуг. Позитивне сприйняття європейської охорони здоров'я сприяє привабливості регіону для медичних туристів, які шукають медичної допомоги світового рівня. Крім того, багата культурна спадщина Європи, історичні пам'ятки та різноманітні туристичні об'єкти роблять її привабливою для медичних туристів. Пацієнти часто обирають європейські країни не лише для лікування, але й для того, щоб відчувати культурні та туристичні пропозиції.

Близький Схід і Африка є одними з відомих місць для оздоровчого туризму для косметичних і омолоджувальних процедур. Такі країни, як Дубай, Абу-Дабі та Туреччина, є популярними напрямками.

Наприклад, згідно зі звітом Управління охорони здоров'я Дубая, опублікованим у 2023 році, 674 000 медичних туристів відвідали Дубай у 2022 році, з яких 39% були з країн Азії, 22% були з Європи та 21% з країн Перської затоки (РСАДПЗ) [4]. Дані візуалізовано на рисунку 2.5.

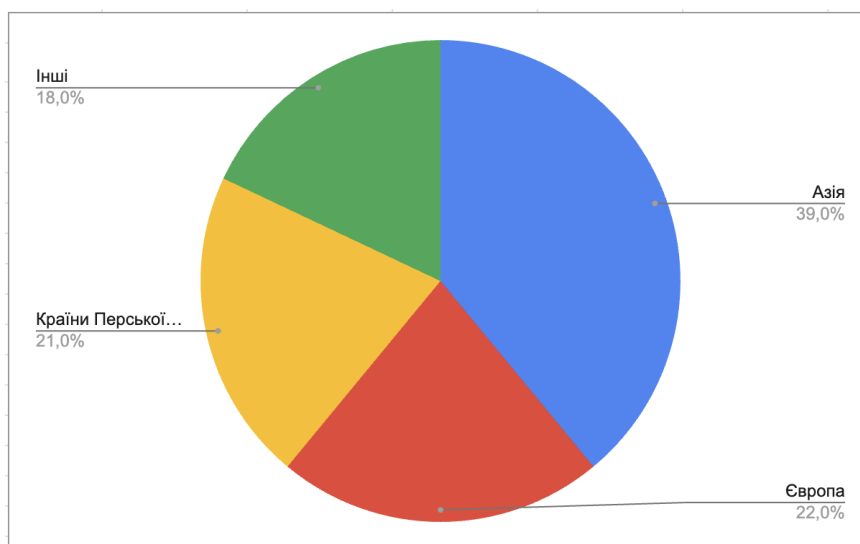


Рисунок 2.5. - Розподілення медичних туристів Дубаю у 2022 році за географією

Джерело: Складено та розроблено автором

До того ж у січні 2023 року Управління охорони здоров'я Дубая (ДНА) запустило «Дубай за один день», інноваційний пакет послуг медичного туризму, орієнтований на пацієнтів з інших країн. Ініціатива ДНА у галузі охорони здоров'я на Arab Health 2023 мала на меті дозволити міжнародним медичним туристам забронювати процедури та отримати доступ до широкого спектру туристичних послуг протягом кількох годин[4].

Туреччина є популярним напрямом медичного туризму для пластичних операцій, а ринопластика є найчастішою процедурою, що виконується, особливо серед людей з країн Близького Сходу. У жовтні 2022 року Turkish Airlines запустила програму щотижневих медичних турів зі США вартістю 5000 доларів США.

Очікується, що латиноамериканський ринок зростатиме повільніше, оскільки регіон все ще перебуває на початковій стадії створення медичної

інфраструктури для іноземних пацієнтів[4]. Детальніше про фінансову частку регіонів на рисунку 2.6.

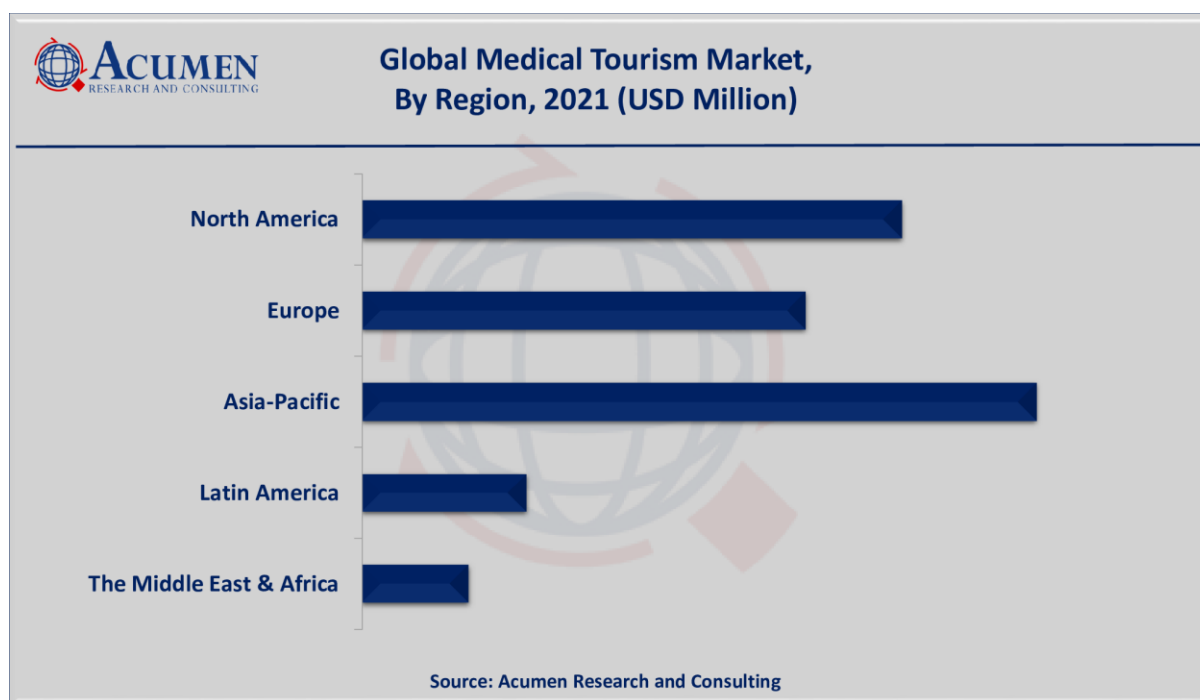


Рисунок 2.6. - Розподілення ринку медичного туризму за регіонами у 2021 році

Джерело: [5]

Ринок медичного туризму можна розділити на кілька сегментів залежно від захворювання, з якими пацієнти звертаються за лікуванням. Кожен із сегментів має свої особливості, пов'язані зі специфікою діагностики та лікування, попитом на певні процедури та регіональними перевагами, які надають країни, які спеціалізуються на відповідних медичних послугах. Розуміння розподільної сфери ринку за типом захворювання дозволяє оцінити основні напрямки попиту, програмування тенденцій розвитку та виявити конкурентні переваги для роботи підприємств.

Дослідження різних категорій, таких як ортопедичні, кардіологічні, онкологічні, стоматологічні та косметичні послуги, дозволяють не тільки ті, які процедури є найбільш затребуваними, але й прогнозувати, які напрямки лікування мають стабільний попит у найближчі роки. Такий аналіз також дозволяє визначити відмінності у вартості процедур між країнами, які спеціалізуються на певних видах

лікування, що є кількістю чинників для лікування, які обирають країну для лікування за кордоном. Детальніше на рисунку 2.7.

Наприклад, пацієнти, котрі відвідують Коста-Ріку чи Мексику у пошуках стоматологічного лікування, зазвичай громадяни США; європейці з тією ж метою найчастіше їдуть до Угорщини чи Туреччини; серед пацієнтів, які відвідують Туреччину для косметичних процедур, найчастіше жителі Близького Сходу. Так само можлива паралель між процедурою та країною.

Наприклад:

- ЕКО, лікування безпліддя – Ізраїль, Туреччина;
- Лікування раку – Сінгапур, Ізраїль;
- Операції зі зміни статі – Таїланд;
- Медичне обстеження, Check-up – Малайзія, Корея;
- Ортопедія, Кардіохірургія – Індія.

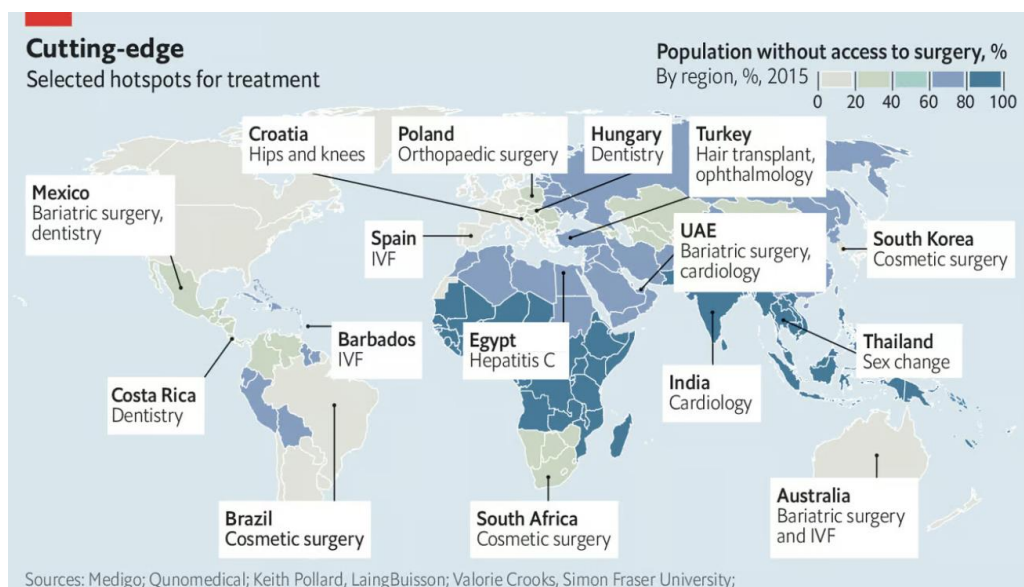


Рисунок 2.7. - Розподіл ринку в залежності від типу послуг

Джерело: [6]

Сегмент косметичних процедур домінував на ринку з часткою близько 30,27% у 2022 році, що обумовлено високим попитом на послуги, які не покриваються страховими компаніями та потребують самостійної оплати пацієнтами. Косметичні операції, такі як ринопластика, збільшення грудей, ліпосакція та інші популярні процедури, часто коштують дешевше в азіатських країнах, ніж у Сполучених Штатах чи Європі, що приваблює іноземних туристів.

Наприклад, операція зі збільшення грудей, яка в США коштувала б близько 6000 доларів, в Індії може бути здійснена за 2200 доларів, що робить цей напрямок доступним для більшого кола пацієнтів [5].

Також прогнозується, що частка медичних туристів з метою лікування онкологічних захворювань буде зростати. Це пояснюється не лише високими витратами на лікування раку, а і зі збільшенням його поширюваності у світі. З огляду на тривалість та вартість онкологічного лікування, багато пацієнтів віддають переваги країнам, де такі послуги доступні за значно нижчими цінами, але з високим рівнем медичних стандартів. Індія, Туреччина та Південна Корея є одними з провідних напрямків лікування раку, пропонуючи сучасні методи лікування та якісне обслуговування за доступною ціною.

За даними Міжнародного агентства з дослідження раку, щороку у світі реєструється понад 18 мільйонів випадків раку та 9 мільйонів смертей. Рак легенів, молочної залози, товстої кишки, передміхурової залози та шлунка входять до п'ятірки найпоширеніших патологій. На країни з низьким і середнім рівнем доходу припадає приблизно 70% усіх смертей[5].

Прогнозується, що зростання поширеності безпліддя в усьому світі та доступність недорогих методів лікування в країнах, що розвиваються, прискорять зростання також і цього сектору ринку.

Згідно зі сторінкою NCBI під назвою «Запліднення в пробірці», яка була оновлена в травні 2022 року, у всьому світі 10-12% пар мають проблеми із зачаттям. Очікується, що ця цифра поступово зростатиме в наступні роки. Згідно з тією ж статтею, кожна восьма американська пара бореться з безпліддям. Як наслідок, боротьба пар із безпліддям підвищила потребу в репродуктивному лікуванні в усьому світі[3]. Окрім того деякі європейські країни, такі як Німеччина, пропонують лише три раунди ЕКЗ і обмежують доступ до них особам із захворюваннями або молодим жінкам[6].

Захворювання серця, ортопедичні проблеми та стоматологічні проблеми є частими причинами, чому люди змушені подорожувати до інших країн. Детальніше про поширені напрямки лікування на рисунку 2.8.

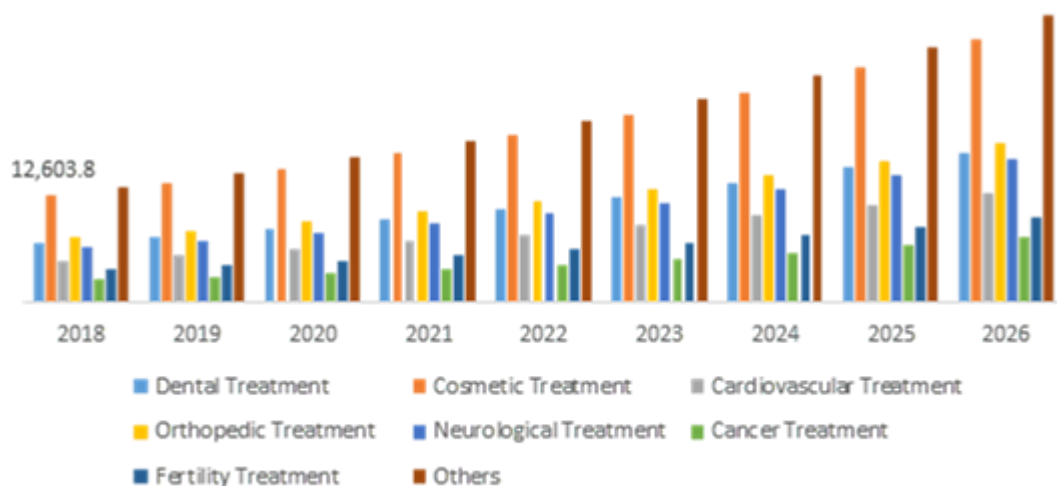


Рисунок 2.8. - Розподілення ринку за типом медичних послуг
Джерело: [5]

Однак розвитку медичного туризму все ще заважає відсутність детальної надійної інформації про якість лікарень і клінік, а також їхніх лікарів і хірургів, зазначає Валорі Крукс, професор географії в Університеті Саймона Фрейзера в Британській Колумбії.

До провідних та загальновизнаних систем акредитації відносять:

- Joint Commission International (JCI);
- Trent Accreditation Scheme;
- Australian Council for Healthcare Standards International (ACHSI);
- Canadian Council on Health Services Regulation (CCHSA).[2]

Основна мета цих організацій – сприяти міжнародному розвитку медичного бізнесу та забезпечувати високу якість наданих послуг. Сьогодні акредитаційна система JCI вважається найпрестижнішим інструментом оцінки якості та організації медичного обслуговування на міжнародному рівні, зокрема у сфері медичного туризму. Її називають «золотим стандартом охорони здоров'я», адже отримання такої акредитації свідчить про найвищий рівень медичних послуг, безпеку пацієнтів, застосування сучасних методів лікування та ефективне управління в медичній установі. Система оцінювання JCI включає 197 основних стандартів, 368 загальних стандартів і 1032 додаткових показників .

Дана акредитаційна система представлена більше, ніж у 80 країнах світу, і кількість акредитованих медичних закладів постійно збільшується. Зокрема, в 2005 р. цей показник становив 75 закладів, в 2008 році – 200 закладів, а за результатами 2011 наблизився до 500. Оскільки стандарт JCI є американським, то більшість закладів США проходять даний вид акредитації для правового функціонування одночасно як на національному, так і на глобальному ринку медичних послуг. Серед міжнародних лідерів за кількістю закладів з акредитацією JCI – Об'єднані Арабські Емірати, Туреччина та Саудівська Аравія. [28]

Наявність акредитації від таких міжнародних організацій значно підвищує репутацію лікарні та рівень довіри до її послуг. Однак із цим також зростають і ціни на медичні послуги, акредитовані установи повинні дотримуватися високих стандартів якості та безпеки, що потребує додаткових витрат на персонал, обладнання та інфраструктуру. У результаті для багатьох пацієнтів з обмеженими фінансовими можливостями ціна стає визначальним фактором, що знижує рейтинг акредитації при виборі медичного закладу.

Тому таким пацієнтам доводиться покладатися виключно на репутацію або на посередників, які змащують колеса медичних подорожей. Пацієнти часто не усвідомлюють, що ці «фасилітатори» можуть працювати виключно з певними клініками; деякі отримують нерозголошені комісійні. Якщо щось піде не так, пацієнти не зможуть звернутися по компенсацію або допомогу. Лікарі часто скаржаться на людей, які повертаються з лікування за кордоном з ускладненнями.

2.2. Особливості та сучасний стан ринку медичного туризму в Україні

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, Україна посідає 75 місце з 94, з рейтингом 55.6 зі 100. Якщо порівнювати з іншими країнами Європи то Україна посідає 31 місце з 37, головні сусіди по рейтингу представлені на рисунку 2.9.

26	Poland	57.7
27	Greece	57.6
28	Bosnia And Herzegovina	55.6
29	Romania	56.4
30	North Macedonia	55.4
31	Ukraine	55.6
32	Hungary	54.0
33	Serbia	52.1
34	Ireland	51.3
35	Malta	51.9
36	Albania	49.0
37	Belarus	48.2

Рисунок 2.9. - Місце України в рейтингу Всесвітньої організації охорони здоров'я у 2024 році

Джерело: [9]

Ці цифри можуть здатися невтішними, однак вони лише частково відображають потенціал медичного туризму в Україні. Незважаючи на низьке поточне місце, існують суттєві фактори, які свідчать про перспективність розвитку цього сектору. Великим кроком стало створення Української Асоціації Медичного Туризму в 2013 році. [25] За невеликий час існування організація досягла величезних результатів та стала однією з найактивніших та авторитетніших асоціацій в Центральній та Східній Європі.

Наприклад, у 2019 році до України приїхало близько 65 тисяч іноземних пацієнтів лише з метою лікування. На особу вони витратили близько 2,8 тисячі доларів, що принесло в українську економіку близько 182 мільйонів доларів [11]. Водночас з метою оздоровлення в'їхало близько ста тисяч пацієнтів, що принесло в економіку близько ста мільйонів доларів. Найбільше іноземних пацієнтів українські медики нині приймають із Європи, арабських країн, Ізраїлю, Китаю та країн СНД.

Головна перевага – низькі ціни на послуги. Наприклад, видалення жовчного міхура коштує 22000 гривень в українській приватній клініці, 32270 гривень – у польському медичному центрі "ЕнелМед". Протез кульшового суглоба в німецькій клініці «ЦУМ Хайліген Гайс» з обстеженням, операцією та госпіталізацією коштує

365680 грн, в українській приватній клініці бюджет таких послуг становить близько 114000 грн. [1]

Додаткові фактори привабливості медичного туризму для потенційних іноземних (та українських) пацієнтів в Україні:

- висока якість медичних послуг у поєднанні з низькими витратами;
- природно-кліматичні та геополітичні умови, що створюють унікальні можливості для медичного туризму;
- репродуктивні технології, стоматологія, ортопедія та інші напрями лікування за конкурентною ціною та високою якістю
- унікальні технології – лікування стовбуровими клітинами (Інститут клітинної терапії, Міжнародний біотехнологічний центр Біостем, клініка Ем Селл);
- високоефективні технології та методи лікування, які не мають аналогів за кордоном;
- висококваліфіковані спеціалісти

Нині найбільш затребуваними серед іноземних громадян в Україні залишаються:

- стоматологія;
- офтальмологія;
- естетична медицина;
- лікування із застосуванням стовбурових клітин;
- репродуктивні технології [11].

Стоматологія займає провідну позицію серед напрямів медичного туризму в Україні. Якість послуг постійно зростає, а матеріальна база багатьох приватних клінік відповідає європейським стандартам. Водночас ціни залишаються набагато нижчими – витрати на лікування в Україні на 40–60% менші, ніж у країнах Західної Європи. Це зумовлено порівняно низькими зарплатами лікарів, дешевшою орендою приміщень і лабораторними витратами.

Часто іноземці поєднують лікування з відпочинком. Наприклад, у Львові вартість 4 імплантів і 5 пломб становить близько 4–5 тисяч доларів, тоді як у Болгарії це обійдеться в 6 тисяч євро, а в Іспанії – у 8 тисяч євро. Лікарям не

важливо, звідки пацієнт чи якої він національності. Лікування легко можна поєднати з екскурсіями, створюючи ідеальний баланс медичних послуг і пізнавального туризму [32].

Провідним закладом з лікування очних хвороб є ДУ “Національний інститут очних хвороб і тканинної терапії ім. В.П. Філатова НАМН України” в Одесі. На його базі працює п'ять підрозділів національного значення –

- Український центр запальних хвороб ока,
- Український офтальмо-травматологічний центр,
- Центр опіків ока (єдиний у світі, що надає спеціалізовану допомогу пацієнтам із такими ураженнями),
- Український центр очної онкологічної патології,
- Центр дитячої офтальмології.

Інститутом нагромаджено великий досвід лікування іноземців. Так, за останні п'ять років медичну допомогу отримали пацієнти із більше ніж 40 країн світу, зокрема Близького Сходу, Великої Британії, США, Німеччини, Норвегії, Швеції, Швейцарії та ін.

Поширеним явищем на теренах України є так званий «абортний туризм». Зокрема, великий потік по даному напрямку спостерігається за маршрутом «Польща-Львів». Завдяки нелегальним туристичним поїздкам на аборти до Львова, польки роблять 14-15 тис. абортів на рік [2].

Серед репродуктивних технологій в Україні також доступні послуги ЕКЗ, донорства яйцеклітин і сурогатного материнства. Вони активно розвиваються в Україні завдяки високій ефективності, доступним цінам і легальності сурогатного материнства, яке дозволено лише в кількох країнах – США, Україні та Грузії. За кількістю пошукових запитів на тему донорства Україна посідає шосте місце у світі. Найчастіше іноземці приїжджають до України для лікування безпліддя, адже успішність імплантації тут становить 54%, тоді як у Європі – лише 38%. Особливу увагу привертає унікальна методика криоконсервації яйцеклітин. Ця послуга стає дедалі важливішою через зростання кількості онкозахворювань у світі, адже дозволяє зберегти клітини під час хіміотерапії та завагітніти після завершення

лікування. У клініці "Мати та дитина" 15% пацієнтів – іноземці. Клініка має високі показники у програмах сурогатного материнства та донорства: успіх з першої спроби досягається у 80% випадків, що робить її привабливою для закордонних пацієнтів.

Естетична медицина також має вагоме значення у світі, приносячи десятки мільярдів доларів прибутку. Сьогодні 12% пацієнтів пластичних хірургів – медичні туристи. Українська пластична хірургія вирізняється якісними послугами за доступними цінами. Наприклад, блефаропластика в Україні коштує приблизно тисячу євро, тоді як у Швейцарії – п'ять тисяч. Додатковою перевагою є професійний супровід після операції та якісна реабілітація, що також привертає увагу іноземців.

Відомий лікар та державний діяч Ростислав Валіхновський вважає, що перспективними для розвитку в Україні є такі напрями, як дитяча кардіохірургія, яка за окремими показниками перевершує досягнення американських та західноєвропейських колег. Також значний потенціал мають реконструктивна нейроортопедія та радіологічна медицина, зокрема радіохірургія. Хоча ці сфери охоплюють лише частину медичної галузі, їх розвиток і підтримка на високому рівні є важливими для подальшого зміцнення позицій України у цій сфері [2].

Також Україна популярна для іноземців які зацікавлені в лікувально-оздоровчому туризмі. Особливе значення для лікувально-оздоровчого туризму мають мінеральні води, лікувальні грязі, фітонцидні властивості рослинності, лікарські трави, продукція тваринництва тощо. На території України наявні усі види ресурсів (бальнеологічні, грязьові, кліматичні), які необхідні для функціонування закладів із надання санаторно-курортних та оздоровчих послуг. Наявність різноманітних рекреаційних ресурсів робить нашу державу привабливою для розвитку туристичного сектору економіки [12].

Головним критерієм оцінки клімату, як лікувального чинника, є кількість днів з оптимальними, задовільними та незадовільними з фізіологічного погляду класами погоди. Територія України лежить переважно в помірно континентальній області, помірного кліматичного поясу, зі зростанням континентальності з

північного заходу на південний схід. Південний берег АР Крим виділяється в окремий регіон, що має ознаки субтропічного середземноморського клімату. В Українських Карпатах і Кримських горах висота місцевості, її експозиція схилів зумовлюють вертикальну зональність клімату. Курортна та рекреаційна активність в Україні може здійснюватись на площі близько 9,1 млн. га (15 % земельної площі), оскільки такий розмір мають відповідні території. Значну рекреаційну цінність мають мінеральні води, їх видобування може бути об'ємом понад 64 тис. м³ /добу. За якістю біокліматичних ресурсів територія України належить до місцевостей, особливо сприятливих для курортно -рекреаційної діяльності

Більшість українських санаторіїв та курортів, з огляду на методику, технічну базу, підготовку кадрів, менталітет і юридичні аспекти, а також лікування пацієнтів, орієнтовані на традиційні підходи до лікувально-профілактичних і реабілітаційних процедур, що передбачають проходження повного курсу лікування.

У 2017 році Кабінет Міністрів України затвердив «Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року» (розпорядження від 16 березня 2017 р. № 168-р), яка має на меті ефективне використання рекреаційних ресурсів, покращення міжгалузевого співробітництва, розвиток ринкових відносин у туризмі та курортній сфері та визначення напрямків їх майбутнього розвитку.

Динаміка кількості санаторно-курортних закладів впродовж останніх років має тенденцію до зменшення, у 2019 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 557 од. (4,8 %), а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 605 од. (5,5 %). Основними причинами зменшення закладів лікувально-оздоровчої сфери в Україні є:

- зниження платоспроможності населення,
- нестабільна ситуація,
- бойові дії на Сході України,
- пандемія COVID-19.

Попри це, в Україні є багато відомих курортів, таких як Трускавець, Берегово, Моршин, Миргород, Хмільник, Закарпаття, Одеса та інші. [12].

Крім того, в Україні швидкими темпами розвивається не тільки міжнародний, але і внутрішній медичний туризм. Багато киян охоче їдуть лікувати зуби, коригувати зір в медичні заклади Львова, Одеси тощо[14].

Щодо виїзного медичного туризму, українці щороку витрачають близько 100 мільйонів доларів на лікування за кордоном. Особливо популярні такі країни, як Ізраїль, Туреччина та Німеччина, де, незважаючи на високу вартість послуг для іноземців, українці не втрачають бажання отримати допомогу.

Це особливо стосується лікування онкологічних хвороб, операцій на суглобах та серці. Наприклад, в Ізраїлі операція з пересадки кісткового мозку для дітей з України може коштувати близько 100 тисяч доларів. Щорічно таку операцію потребують понад 250 українських дітей. Ізраїль пропонує Україні співпрацювати в цій сфері, щоб українці могли лікуватися в ізраїльських клініках, де ціни будуть на 20-30% нижчі, ніж в Німеччині. [2]

За даними Української асоціації медичного туризму структура послуг виїзного медичного туризму складається з лікування, оздоровлення, діагностики та медичного туристичного страхування[14], детальніше на рисунку 2.10.

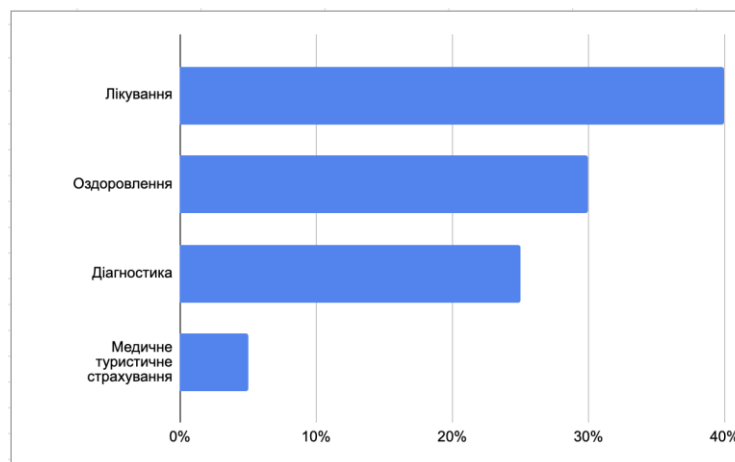


Рисунок 2.10. - Структура послуг виїзного медичного туризму України

Джерело: [14]

Розвиток виїзного медичного туризму пов'язаний з деякими негативними обставинами, які мають місце в Україні:

- невисокий рівень охорони здоров'я та її нерівномірний розвиток за регіонами;
- відсутність обов'язкового медичного страхування;

- низький рівень сервісного супроводу пацієнтів;
- недовірою українських громадян до якості державних медичних послуг ;
- поганим правовим захистом пацієнтів та юридичним забезпеченням їхніх прав[2].

Внаслідок війни ситуація з медичною інфраструктурою значно погіршилася. З початку вторгнення до квітня 2024 року було пошкоджено або знищено 1772 медичні заклади в Україні. Найбільші втрати сталися в Донецькій, Харківській, Київській та інших областях. Руйнування тривають, а через пошкодження енергетичної інфраструктури виникають проблеми з наданням медичної допомоги.

В той же час війна підштовхнула до пошуку ефективних рішень, завдяки яким медицина в країні не лише вижила, а й продовжила розвиватися.

Наприклад, у Doc.ua попит на медичні послуги на початку війни впав майже на 70%, і це не дивно, адже в той період для людей це було «не на часі». Водночас тоді з'явилося дуже багато безплатних медичних платформ, чат-ботів та інших сервісів, де лікарі надавали безкоштовні консультації[10].

Загалом, розвиток медичного туризму в умовах війни залежить від безпекової ситуації в регіоні, якості медичних послуг та доступність ліків. Також важливим є роль держави у підтримці розвитку медичного туризму в цих регіонах шляхом забезпечення безпеки та інфраструктури. Розвиток медичного туризму в умовах війни обмежений, але в повоєнний період створить нові потреби у лікуванні травм і психологічних проблем, а також відкриє можливості для використання нових медичних технологій, що приверне медичних туристів.

Для розвитку медичного туризму потрібно підтримати інфраструктуру, забезпечити доступність ліків і високу якість послуг. Також можуть з'явитися нові можливості для лікування за допомогою новітніх технологій та медичного обладнання, що також сприятиме приверненню туристів.

Україна має всі можливості для успіху в медичному туризмі, оскільки попит на якісні та доступні медичні послуги зростає. Для цього потрібно розробити і реалізувати певні кроки. Одним із таких є створення кластерів медичного туризму[45].

Переваги медичних кластерів представлені на рисунку 2.11.

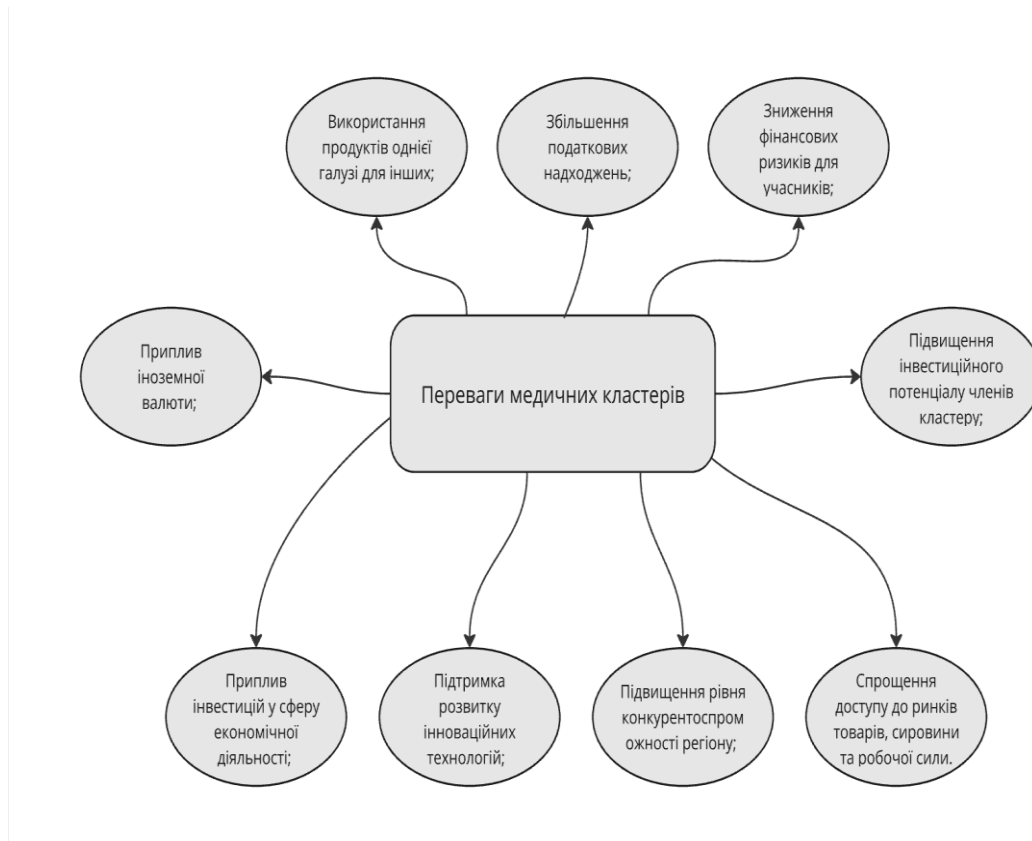


Рисунок 2.11. - Переваги медичного туризму.

Джерело: [26]

Для повноцінного функціонування медичного туризму як пріоритетної галузі господарства, необхідно як на державному, так і на регіональному рівнях, реалізувати такі завдання:

- Розробити стимули для розвитку державної медицини та нових конкурентних продуктів;
- Модернізувати клінічне лікування;
- Покращити матеріально-технічну базу;
- Розвивати туристичну та транспортну інфраструктуру;
- Збільшити кількість клінік, що приймають міжнародних пацієнтів.

Великою перевагою України в створенні даних кластерів є можливість з легкістю поєднувати надання медичних послуг між виробниками продуктами різних категорій. Наприклад, пацієнти, які їдуть на стоматологічне лікування, можуть одночасно отримати інші послуги в санаторії або медичному закладі. Координатором медичних кластерів може стати Українська Асоціація Медичного

Туризму. В управління кластером мають бути залучені державні органи: МОЗ, Департамент туризму, місцеві адміністрації. Оскільки наразі немає законодавства, яке б регулювало діяльність кластерів, їх роботу можуть організувати новостворені громадські організації[27]. В Україні перспективу створення кластеру медичного туризму мають Одеська та Київські області, це зумовлено наявністю великої кількості приватних медичних закладів та курортної бази.

Одним з найефективніших способів розвитку медичного туризму є запровадження державно-приватного партнерства[1]. Ця система дасть медичним закладам економічну свободу і, відповідно, інструменти підвищення якості своїх послуг. За допомогою інвестицій, лікарні підвищать рівень комфортності та матимуть можливість придбати сучасне обладнання. Дане партнерство зменшить розрив між державними та приватними медичними закладами, і вони, нарешті, матимуть рівні можливості та зможуть конкурувати між собою, а кошти, які надходитимуть від іноземних туристів, наповнять бюджет країни.

2.3 Аналіз конкурентного середовища на ринку медичного туризму

Глобальний ринок медичного туризму швидко розвивається, що зумовлено активною конкуренцією між численними гравцями, які постійно розширюють та вдосконалюють свої пропозиції медичних послуг. Завдяки інноваціям у сфері діагностики, лікування та реабілітації медичні заклади різних країн змагаються за увагу міжнародних користувачів, прагнучи запропонувати якісніші та доступніші послуги.

Високий рівень конкуренції також стимулює зростання партнерських угод і співпраці між лікарнями та іншими медичними організаціями, що дозволяє покращити сервіс. Наприклад, у грудні 2021 року Raffles Hospital, дочірня компанія Raffles Medical Group, оголосила про стратегічне партнерство з Myongji Hospital,

щоб надати Travel Medicine Pass для мандрівників між Сінгапуром і Південною Кореєю. У травні 2023 Advantage Health Care India відзначила компанію Fortis Healthcare за те, що вона зробила Індію найкращим напрямком медичного туризму [4].

Серед ключових гравців на ринку виділяються такі медичні центри, як:

1. Aditya Birla Memorial Hospital — багатoproфільний медичний центр, головна спеціалізація в області онкології, кардіології, ортопедії та неврології. Індія.
2. Asian Heart Institute — кардіологія, зокрема лікування захворювань серця та кардіохірургія. Індія.
3. Toronto General Hospital - Центр, який спеціалізується на трансплантації органів (особливо серця та легень), а також кардіології та онкології. Торонто Генерал є одним із провідних центрів у світі для трансплантаційних програм. Канада.
4. Bangkok Hospital Medical Center — багатoproфільний медичний заклад, головна спеціалізація в області ортопедії, онкології та пластичної хірургії. Таїланд.
5. Min-Sheng General Hospital — багатoproфільний центр із фокусом на кардіології, гастроентерології та хірургії. Тайвань.
6. Samitivej Hospitals — багатoproфільний медичний заклад, популярний у сфері педіатрії, ортопедії, а також у галузі гінекології та акушерства. Таїланд.
7. Wooidul Spine Hospital — спеціалізується на лікуванні захворювань хребта та є провідним центром хірургії хребта. Південна Корея.
8. Charité – Universitätsmedizin Berlin- відомий дослідженнями та лікуванням у галузях онкології, нейрохірургії, кардіології та трансплантології. Німеччина.
9. Mayo Clinic - Один із найбільш інноваційних медичних центрів, відомий своїм мультидисциплінарним підходом. Особливо сильний у галузях онкології, кардіології, неврології, а також дослідженні генетичних і рідкісних захворювань. США.
10. Cleveland Clinic - Провідний центр у галузі кардіології та серцево-судинної хірургії, що має світове визнання. США.

Ці компанії активно працюють над покращенням своїх послуг, застосовують новітні технології, а також надають послуги, спеціально орієнтовані на міжнародні потреби, такі як трансфер та послуги перекладачів.

Серед найкращих лікарень і клінік України:

- Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України (Київ). Інститут є одним із провідних центрів у країні з лікування серцево-судинних захворювань, включаючи складні операції на серці.
- Національний інститут раку (Київ). Національний інститут раку є основним онкологічним центром України, де проводяться операції, хіміотерапія, радіотерапія, а також експериментальні методи лікування. Це один з найбільших онкологічних центрів країни, що забезпечує доступ до передових методів лікування.
- Клініка "ISIDA" (Київ) спеціалізується на допоміжних репродуктивних технологіях (ART) і є лідером у сфері репродуктивної медицини в Україні. Вона пропонує повний цикл лікування безпліддя та високий рівень медичних послуг для майбутніх батьків з інших країн.
- Клініка "Оберіг" (Київ). Мультидисциплінарний медичний центр. Клініка надає широкий спектр послуг, включаючи онкологію, гастроентерологію, кардіологію, неврологію та репродуктивну медицину.

Ці лікарні відомі своїм сучасним обладнанням, висококваліфікованим персоналом і відданістю догляду за пацієнтами. Їхнє порівняння наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Порівняння 4х найкращих клінік України

Критерії порівняння:	Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України	Національний інститут раку	Клініка "ISIDA"	Клініка "Оберіг"
1	2	3	4	5
Кількість відвідувачів сайту за Жовтень 2024	14,815	37,728	161,140	170,559

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5
Країни відвідувачів сайту	Україна, Німеччина, Польща, Чехія	Україна, Німеччина, Польща	Україна, Казахстан, США, Чехія	Україна, Туреччина, Білорусь, Німеччина
Тип закладу	Державний	Державний	Приватний	Приватний

Джерело: Складено та розроблено автором

Як ми можемо спостерігати приватні клініки мають значно вищу кількість відвідувачів сайту порівняно з державними та ширшу географічну розподіленість відвідувачів. Для порівняння було використано інтернет ресурс similarweb.

За період становлення ринкової економіки в Україні в охороні здоров'я зростала кількість приватних медичних закладів. В 2016 р. в системі нараховувалося 22 тис. приватних медичних закладів. А в 2020 році кожен п'ятий заклад охорони здоров'я був приватним. Приватні витрати на охорону здоров'я склали 42,3 % від загальних видатків на охорону здоров'я. Це пов'язано з тим, що все більше людей починають обирати приватні медичні заклади на противагу державним, за наявність вищого рівня обслуговування та більш широкого спектру послуг, в свою чергу лікарі також обирають приватні медичні заклади для сфери своєї діяльності, через вищу заробітну плату та комфортніші умови праці. Результати дослідження «Приватна медицина – перспективи розвитку в Україні», що було проведено Центром Разумкова у 2023 р., показало, що для громадян України приватні медичні заклади є більш привабливі порівняно з державними. Переважна більшість респондентів (74%), за умови існування вибору піти до державного або до приватного закладу, обрали б приватний медичний заклад. Тобто громадяни висловлюють чітке бажання мати можливість вибирати, піти або до державного, або до приватного закладу.

Переважає більшість закладів приватної медицини зосереджена у найбільш платоспроможних регіонах України, а саме у столиці, де функціонує близько 50 % всіх приватних закладів країни; у Харкові, Дніпрі, Одесі та ін [13].

Але заробляти гроші на медичному туризмі все ще важко. Коливання обмінних курсів може миттєво зробити пункт призначення менш привабливим. Ринок «сафари зі скальпелем» у Південній Африці виявився нестабільним, кажуть представники бізнесу, через коливання валют. Іноді попит не задовольняється. Коли вперше почалися роботи над лікарнею на 2000 ліжок під назвою Health City Cayman Islands, проект вартістю 2 мільярди доларів мав залучати понад 17 000 іноземних пацієнтів щорічно, переважно з Америки. Але коли перше крило лікарні відкрилося в 2014 році, International Medical Travel Journal повідомив, що в перший рік прибуло менше 1000 закордонних пацієнтів. Одна з причин полягала в тому, що її спонсори базували прогнози щодо кількості клієнтів на помилковому дослідженні, згідно з подальшим розслідуванням урядового комітету з публічних рахунків. Прибуло менше американських пацієнтів, ніж очікувалося, частково через те, що страхові компанії не були зацікавлені у відправці людей за кордон [6].

З часом, ймовірно, самі постачальники медичних послуг будуть подорожувати, щоб обслуговувати пацієнтів. Вікрам Капур, партнер компанії Bain & Company, зазначає, що Китай раніше був експортером пацієнтів, але зараз американські лікарні, такі як Джонс Хопкінс, Клівлендська клініка та Медичний центр Університету Піттсбурга, здійснюють спільні проекти з місцевими китайськими лікарнями, щоб надавати послуги пацієнтам ближче до їхніх домівок. Так чи інакше, медична допомога стає все більш мобільною.

Серед агенств медичного туризму в Україні наразі найбільш успішними є наступні:

- MedTour [21]
- UAMEDTOURS [22]
- Med City [23]

За допомогою платформи інтернет ресурсу similarweb [24] було проведено їх аналіз та наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Порівняння українських агентств медичного туризму

Критерії порівняння:	MedTour	UAMEDTOURS	Med City
Тип компанії	Агенство	Агенство	Клініка
Спеціалізація	43 напрями	5 напрямів: Репродуктологія, Стоматологія, Гінекологія, Офтальмологія, Пересадка волосся	15 напрямів
Місце розташування головного офісу	Київ	Львів	Київ
Клініки партнери	177	39	0 (надають послуги самостійно)
Кількість відвідувачів сайту за Жовтень	117,481	1,586	94,872
Країни відвідувачів сайту	Україна, Індія, Білорусь, Казахстан	Україна, Польща	Україна, Нідерланди, Німечина, Казахстан
Демографія відвідувачів сайту:	Жінки та чоловіки, 18-44 років	Недостатньо даних	Жінки, 18-64 років

Джерело: Складено та розроблено автором

Український ринок медичного туризму має обмежену кількість агентств. Більшість приватних клінік намагаються самостійно залучати клієнтів, що залишає можливість для спеціалізованих агентств розвивати ринок та покривати попит на комплексні послуги. Основна аудиторія українських агентств — це молоді люди у віці 18–44 роки, що вказує на потенційних клієнтів, які шукають як медичні послуги, так і естетичні процедури. Це також означає, що медичні агентства можуть орієнтуватися на цифровий маркетинг, орієнтований на молодих дорослих.

Серед найбільш популярних агентств поза Україною хочеться виділити наступні:

- Turquie Sante [29]
- Pacient club [30]
- Cos Medi Tour [31]

Їхнє порівняння наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.- Порівняння агентств медичного туризму

Критерії порівняння:	Turquie Sante	Pacient club	Cos Medi Tour
Тип компанії	Агенція	Агенція	Агенція
Спеціалізація	16 напрямів	18 напрямів	1 напрям - Пластична хірургія
Місце розташування головного офісу	Париж, Франція	Туреччина	Голд-Кост, Австралія
Країни лікування	Туреччина	Південна Корея, Греція, Швейцарія, Ховатія, Фінляндія, Україна, Турція, Латвія, Ізраїль, Німеччина	Тайланд, Австралія
Кількість відвідувачів сайту за Жовтень	126,271	8,719	15,871
Країни відвідувачів сайту	Велика Британія, Франція, ОАЕ, США	Україна, Білорусь, Казахстан, Є Німеччина	Нова Зеландія, Австралія, Тайланд, США, Філіпіни

Джерело: Складено та розроблено автором

Міжнародні агентства з високою відвідуваністю (наприклад, Turquie Sante) демонструють сильну присутність на ринку і є прямими конкурентами, оскільки вони працюють на міжнародному рівні.

Це означає, що українські агентства мають можливість залучити клієнтів, які розглядають Туреччину та інші країни для лікування, зважаючи на нижчі ціни на медичні послуги в Україні.

РОЗДІЛ 3

ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ

3.1 Проблеми та можливості розвитку ринку медичного туризму в Україні

Лікувально-оздоровчий і медичний туризм в Україні має великий потенціал завдяки природним ресурсам, кваліфікованим кадрам і сучасним методикам лікування. Основні переваги — вигідне географічне розташування, близькість до основних ринків, доступні ціни при високій якості медичних послуг. Медичні процедури в Україні значно дешевші, ніж у інших країнах, і мають високі результати. Крім того, є унікальні медичні розробки, які не мають аналогів у світі[1]. Україна конкурує з провідними країнами у галузях репродукції, офтальмології, стоматології, онкології та кардіології. Особливо вражаючі результати лікування в клініках репродукції та кардіохірургії. Україна є єдиною країною, де виконуються операції на серці у плоду[16]. Позитивним є те, що в Україні на сьогоднішній день сприятлива законодавча база в галузі репродукції та клітинної терапії. Це дає велику зацікавленість у отриманні даної медичної послуги в Україні[14]. Наприклад, за репродуктивними технологіями до нас їдуть із Європи, Ізраїлю, Китаю, Канади, США. Коли йдеться про лікування стовбуровими клітинами, то це переважно клієнти з арабських країн, зокрема країн Перської затоки, Китаю, меншою мірою - з Канади та Америки, Європи.

Щодо напряму стоматології, Україна конкурує з Угорщиною, яка побудувала собі бренд «європейського стоматологічного кабінету», а також з іншими пострадянськими країнами, які пропонують аналогічні сучасні технології за подібними цінами..

Далеко не останню роль в ухваленні рішення про лікування за кордоном відіграє рівень сервісу та відсутність мовного бар'єру. У цих аспектах Україна також просунулася в позитивну сторону. Багато лікарів володіють іноземними мовами, а в клініках, які приймають зарубіжних пацієнтів - це норма і для середнього медперсоналу.

Основною проблемою є недостатній юридичний захист пацієнтів від медичних помилок. В Україні практика страхування лікарів і клінік не є стандартом, що ускладнює співпрацю з іноземними страховими компаніями. Хоча останнім часом з'являються клініки, які працюють із зарубіжними страховими компаніями і беруть на себе частину відповідальності. [1]

Формування і реалізація в Україні політики державного регулювання діяльності у сфері медичного туризму характеризується недосконалістю і суперечливістю нормативноправового регулювання. Державні заклади охорони здоров'я досі не мають можливості отримувати гроші за надання послуг іноземним пацієнтам, вимушені проводити фінансові розрахунки через благодійні фонди.

Існує необхідність розгляду законопроектів у медичній сфері, зокрема законопроекту про надання більшої фінансової й управлінської автономії закладам охорони здоров'я, нової редакції Закону України «Про трансплантацію органів та анатомічних матеріалів»; адаптації законодавства України до норм ЄС (щодо сфери громадського здоров'я та прав споживачів).

Безумовно для розвитку медичного туризму необхідний ресурсний потенціал, як природного характеру так і розвинена інфраструктура і кваліфікований персонал медичних лікувальних закладів. Для зростання зацікавленості в Україні з боку іноземних медичних туристів необхідно ширше впроваджувати сертифікацію медичних закладів. Медичний туризм надає перспективи розвитку для нашої держави, дозволяє створювати нові робочі місця не тільки у медичній сфері, а також і в обслуговуванні (готельно-ресторанний бізнес, туристичні об'єкти тощо). При чесній та прозорій конкуренції буде відбуватися поліпшення якості послуг, і відповідно покращення наповненості бюджету нашої держави [16].

Розвиток медичного туризму в умовах війни та після неї залежить від безпеки в регіоні, наявності медичної інфраструктури та якості медичних послуг. Він може стати важливим джерелом доходів для медичних установ і сприяти економічному зростанню. Медичний туризм на деокупованих територіях має великий потенціал для відновлення економіки регіону, якщо там буде забезпечена необхідна інфраструктура та якість послуг. Основні напрямки розвитку медичного туризму на таких територіях можуть включати:

- Лікування травм, психологічних проблем та посттравматичного синдрому, викликаних війною.
- Медичний відпочинок та відновлення після лікування.
- Профілактичний медичний туризм, включаючи медичний огляд та консультації, що може допомогти попередити виникнення захворювань.
- Медичний туризм для лікування хронічних захворювань, який може стати доступним завдяки новітнім методам лікування та високотехнологічному обладнанню.
- Медичний туризм для жінок, який може включати такі послуги, як гінекологія, лікування фертильності, та інші [15].

Важливими чинниками розвитку медичного туризму на деокупованих територіях важливим є залучення іноземних інвестицій та партнерство з міжнародними медичними закладами. Також необхідно врахувати питання безпеки, адже конфліктні зони можуть нести певні ризики для туристів. Забезпечення стабільності та безпеки в регіоні буде важливим для залучення туристів. Важливою є також співпраця з місцевими органами влади, медичними закладами та туристичними організаціями для створення потрібної інфраструктури та розвитку медичного туризму. Це може включати програми підтримки, залучення фахівців та підвищення кваліфікації медичного персоналу. У цілому, розвиток медичного туризму в таких регіонах потребує комплексного підходу, що включає забезпечення якості послуг, безпеку, інфраструктуру, маркетинг і співпрацю з усіма зацікавленими сторонами. При правильному підході медичний туризм може

допомогти відновити економіку і підвищити рівень життя на деокупованих територіях.

3.2 Розгляд різних сценаріїв розвитку підприємницької діяльності у сфері медичного туризму

У зв'язку зі зростанням попиту на якісні та доступні медичні послуги по всьому світу, з'явилися нові моделі бізнесу, які можуть сприяти підвищенню доступності медичних послуг і забезпечити стабільний розвиток медичного туризму як бізнес-напрямку. Потенційні клієнти побоюються також різних ризиків, пов'язаних із шахрайством, низькою якістю сервісу, можливими ускладненнями післяопераційного періоду, гіпердіагностикою, відмовою від виплати компенсацій та іншими обставинами.

Серед головних зовнішніх чинників що впливають на розвиток підприємства у сфері медичного туризму можна виділити наступні:

- Економічна стабільність — впливає на здатність людей інвестувати в медичні послуги за кордоном.
- Міжнародні відносини та візова політика — полегшення процесу отримання віз та покращення відносин з іншими країнами сприятимуть зростанню потоку клієнтів.
- Законодавче регулювання — податкові та правові зміни можуть або сприяти розвитку, або створювати нові обмеження для діяльності у сфері медичного туризму.
- Соціально-демографічні фактори — наприклад, старіння населення або поширення хронічних захворювань можуть стимулювати попит на послуги медичного туризму.
- Конкуренція на ринку — наявність конкурентів у регіоні або з інших країн може впливати на ціни, якість послуг та частку на ринку.

- Природні або глобальні кризи — пандемії, війни або природні катастрофи можуть різко знизити або навіть зупинити потік медичних туристів, як це було з пандемією COVID-19.

Серед внутрішніх чинників можна виділити:

- Кваліфікація та досвід персоналу — знання іноземних мов, особливостей культур та медичних стандартів різних країн є великим плюсом, оскільки це підвищує якість обслуговування і довіру клієнтів.
- Рівень сервісу та обслуговування клієнтів — значно впливають на репутацію та кількість повторних замовлень.
- Фінансовий менеджмент — чітке прогнозування доходів та витрат допоможе уникнути фінансових труднощів і забезпечити рентабельність бізнесу.
- Стратегічне планування — зможе забезпечити стійке зростання бізнесу.
- Адаптивність та гнучкість — до змін у запитах клієнтів, законодавстві та економічній ситуації дозволяє бізнесу залишатися актуальним і ефективним.

Враховуючи зовнішні та внутрішні чинники важливо провести розгляд можливих сценаріїв розвитку, щоб краще розуміти можливості та ризики бізнесу. Оцінка негативного, реалістичного та позитивного сценаріїв дає змогу підготуватися до різних варіантів розвитку подій.

Такий підхід сприяє зміцненню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін, знижує ризики невизначеності та допомагає ухвалювати більш зважені управлінські рішення.

Негативний сценарій.

Війна в Україні та пов'язана з нею економічна нестабільність можуть мати значний негативний вплив на розвиток медичного туризму. У цьому сценарії підприємство стикається з низкою проблем, що призводять до низької рентабельності або навіть збитків. Негативний сценарій можливий у випадку затяжного військового конфлікту та уповільнення економічного зростання, що змусить підприємства працювати в умовах обмеженого попиту й ресурсів. У таблиці 3.1 проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки які здатні призвести до здійснення негативного сценарію.

Таблиця 3.1. - Ключові характеристики негативного сценарію розвитку підприємницької діяльності в сфері медичного туризму на території України

Ключові характеристики /причини:	<p>Низький попит на послуги через нестабільну економічну ситуацію або обмеження на міжнародні поїздки.</p> <p>Жорстка конкуренція з боку іноземних медичних туроператорів та клінік, які мають кращі умови, сервіси чи цінові пропозиції.</p> <p>Зниження якості послуг через брак фінансування та досвіду, що може вплинути на репутацію агентства і призвести до втрати клієнтів.</p> <p>Законодавчі обмеження або зміни у податковій політиці, які ускладнюють діяльність або збільшують витрати.</p> <p>Непередбачені витрати на підтримку та адаптацію технологій або інфраструктури, що створює додаткове фінансове навантаження.</p>
Наслідки:	<p>Зниження прибутковості або збитки.</p> <p>Можливість закриття бізнесу або потреба в суттєвих інвестиціях для виходу з кризової ситуації.</p> <p>Відтік працівників через недостатнє фінансування</p> <p>Втрата клієнтів через негативні відгуки та зниження рівня довіри.</p>

Джерело: Складено та розроблено автором

Реалістичний сценарій.

У реалістичному сценарії агентство медичного туризму стикається з певними викликами, але досягає стабільного розвитку. Початкові місяці можуть бути повільними, оскільки йде адаптація до ринку і накопичення бази клієнтів. Поступово агентство починає розширювати мережу партнерів, включаючи клініки та готелі, та нарощує маркетингові зусилля. За кілька років компанія стає впізнаваною на внутрішньому ринку і починає залучати клієнтів із сусідніх країн. Реалістичний сценарій є найбільш вірогідним, адже він враховує як потенційні ризики, так і можливості для поступового розвитку за умов обережного підходу до інвестицій та адаптації до наявних умов ринку. У таблиці 3.2 проаналізовано

причинно-наслідкові зв'язки які здатні призвести до здійснення реалістичного сценарію.

Таблиця 3.2. - Ключові характеристики реалістичного сценарію розвитку підприємницької діяльності в сфері медичного туризму на території України

Ключові характеристики /причини:	<p>Стабільний, але помірний попит на послуги медичного туризму, без значного зростання, але й без різких спадів. Конкурентоспроможні ціни та послуги, що дозволяють утримувати наявних клієнтів і залучати нових, хоч і не в великій кількості.</p> <p>Помірна підтримка від держави або міжнародних організацій, що може покращити умови для розвитку, але без значного фінансування.</p> <p>Розвиток партнерств із закордонними медичними закладами для підвищення рівня довіри та розширення клієнтської бази.</p> <p>Технологічне забезпечення бізнесу на базовому рівні (CRM-системи, онлайн-платежі, консультації через відеозв'язок), що дозволяє обслуговувати клієнтів ефективно.</p>
Наслідки:	<p>Помірний ріст прибутків.</p> <p>Поступове розширення бази клієнтів та підвищення довіри до бренду.</p> <p>Достатні фінансові ресурси для підтримки поточних операцій та реалізації помірних інвестицій у розвиток.</p>

Джерело: Складено та розроблено автором

Позитивний сценарій

У цьому сценарії бізнес активно розвивається завдяки сприятливим умовам та високому попиту на послуги. Завершення війни і стабілізація ситуації в Україні можуть створити передумови для стрімкого зростання, коли країна стане привабливим ринком для інвестицій. У таблиці 3.3 проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки які здатні призвести до здійснення позитивного сценарію.

Таблиця 3.3. - Ключові характеристики позитивного сценарію розвитку підприємницької діяльності в сфері медичного туризму на території України

Ключові характеристики /причини:	<p>Високий попит на послуги медичного туризму, зокрема, через сприятливу економічну ситуацію, доступність подорожей та підвищений інтерес до інноваційного лікування.</p> <p>Підтримка уряду або інвесторів, що забезпечує додаткові фінансові ресурси для розвитку інфраструктури та підвищення якості обслуговування.</p> <p>Широке партнерство із закордонними медичними центрами і наявність унікальних пропозицій, що виділяє агентство серед конкурентів.</p> <p>Використання передових технологій для управління клієнтами та маркетингу, що допомагає залучати нових клієнтів і надавати високоякісні послуги.</p> <p>Активна маркетингова кампанія та високий рівень задоволеності клієнтів, що створює сильну репутацію та підвищує довіру до бренду.</p>
Наслідки:	<p>Високий рівень прибутків та швидке повернення інвестицій.</p> <p>Зростання частки на ринку, розширення клієнтської бази та можливість розглянути експансію на інші регіони.</p> <p>Зміцнення компанії як лідера у сфері медичного туризму.</p>

Джерело: Складено та розроблено автором

Для досягнення позитивного сценарію розвитку підприємства в сфері медичного туризму важливо ретельно аналізувати ринок, постійно моніторити зовнішні чинники та адаптувати бізнес до змін у міжнародній економіці, технологіях та потребах клієнтів.

Цей напрямок відкриває перспективи для підприємців не тільки в медичних закладах, але й у суміжних галузях, таких як:

Транскордонні партнерства: Компанії можуть укласти партнерства з іноземними медичними закладами для взаємовигідної співпраці. Наприклад,

співпрацювати з популярними лікарнями у Таїланді чи Індії для організації косметичних або хірургічних процедур для своїх клієнтів.

Інтеграція телемедицини: Телемедицина допомагає підприємцям надавати пацієнтам консультації ще до приїзду в іншу країну, а також забезпечити подальший нагляд після повернення в рідну країну. Це особливо актуально для пацієнтів, які живуть далеко, і яким важливо підтримувати контакт із лікарем для безперервного догляду.

Консьєрж-сервіси у сфері охорони здоров'я (агенції): Надають клієнтам комплексні послуги – від організації візи до плану реабілітації після лікування. Це створює зручність для пацієнтів та підвищує їхню лояльність до компанії.

Страхові та фінансові рішення: Розробка страхових продуктів або фінансових опцій, спеціально орієнтованих на медичних туристів, може усунути фінансові бар'єри для доступу до лікування, надаючи кредити або плани оплати за медичні процедури за кордоном.

Консультації щодо акредитації якості: компанії можуть надавати консультаційні послуги для медичних закладів, допомагаючи їм пройти міжнародну акредитацію, наприклад JCI.

Оздоровчий туризм. Окрім звичайної медицини, можна розвивати оздоровчий туризм. Підприємець може організовувати оздоровчі ретрити, що поєднують медичні огляди з практиками, такими як йога, медитація, оздоровчі процедури, детокс-програми тощо.

Цифрові платформи для порівняння. Цифрова платформа, яка порівнює вартість, якість та відгуки пацієнтів про лікарні по всьому світу, може стати неоціненною допомогою для медичних туристів. Така платформа може бути чудовою ідеєю для старту бізнесу для підприємця з навичками програмування.

Освітні програми для медичного персоналу: Підприємці можуть організовувати тренінги, семінари та інші освітні заходи для підвищення кваліфікації медичного персоналу, орієнтованого на обслуговування іноземних пацієнтів. Це допоможе підвищити якість послуг та збільшити довіру міжнародних пацієнтів до місцевих клінік.

Ринок медичного туризму пропонує широкий спектр можливостей для розвитку бізнесу, кожна з яких має свої переваги, ризики та вимоги. Деякі бізнес-моделі, як-от цифрові платформи для порівняння послуг або телемедицина, можуть потребувати менше початкових вкладень, але вони також є більш ризикованими через високу конкуренцію та швидку зміну технологій. Інші ж варіанти, наприклад, побудова партнерств з міжнародними клініками або запуск страхових програм, потребують значних інвестицій, але можуть забезпечити стабільніший дохід. Вибір підходу залежить від наявних інвестицій, готовності підприємця до ризику, який він готовий прийняти, та глибини розуміння ринку.

Одним із основних аспектів забезпечення сталого розвитку підприємства в сфері медичного туризму є залучення фінансування. Сфера медичного туризму є високорентабельною, але для залучення інвестицій необхідно оцінити її інвестиційну привабливість. Найбільш привабливими для інвесторів є проекти з високим рівнем попиту на медичні послуги, інтегрованими туристичними послугами та надійною системою управління.

Основні джерела фінансування для підприємств у сфері медичного туризму:

- Власні кошти. Для малих і середніх підприємств в сфері медичного туризму першим джерелом фінансування є власні накопичення або доходи від надання послуг.
- Кредити та позики. Великі підприємства можуть використовувати кредити, позики або лізинг для розвитку інфраструктури і модернізації медичних послуг.
- Інвестори та венчурні фонди. Інвестори, які зацікавлені у високоприбуткових проектах, можуть фінансувати розвиток медичного туризму, особливо в країнах з розвинутою інфраструктурою охорони здоров'я. Венчурні капіталісти зазвичай шукають високий потенціал зростання та повернення інвестицій у короткостроковій або середньостроковій перспективі. Вони часто зосереджуються на підприємствах, які займаються розробкою нових технологій або моделей надання послуг, що можуть значно покращити

існуючі процеси або задовольнити нові потреби на ринку. Наприклад, стартапи, що розробляють рішення для дистанційного моніторингу пацієнтів або застосовують штучний інтелект для полегшення медичних процедур, можуть залучати венчурний капітал від спеціалізованих медичних інвестиційних фондів.

- Міжнародні фінансові організації та гранти. Різноманітні міжнародні організації пропонують гранти для підтримки розвитку медичного туризму, особливо у країнах, що розвиваються. Прикладом є програма Health Innovation Hub у Ірландії підтримує стартапи в галузі медичних технологій та інновацій у сфері охорони здоров'я, у тому числі в медичному туризмі. Стартапи, які отримують фінансування через цю програму, можуть отримати доступ до широкої мережі партнерів та експертів з усього світу, а також до інвесторів, які зацікавлені в розширенні медичних послуг за кордоном.

Залучення інвестицій у сферу медичного туризму є складним, але дуже важливим процесом, що включає різні механізми та джерела фінансування. Венчурні інвестиції, фонди підтримки стартапів, державні програми та стратегічні партнерства — усе це можливості, які можуть допомогти підприємцям у цій галузі отримати необхідний капітал для розвитку та розширення.

РОЗДІЛ 4

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ

4.1. Розробка концептуального сценарію розвитку підприємницької діяльності у сфері медичного туризму

Завдяки перетину сфери охорони здоров'я та міжнародних подорожей виникла нова галузь, де передові технології та інноваційні практики стають не просто перевагою, а необхідністю. Джозеф Шумпетер визначав інновацію як «введення нових продуктів у виробництво або вдосконалення існуючих продуктів, впровадження нової чи вдосконаленої технології виробництва, використання нових методів продажу або закупівлі, відкриття нового ринку продажу чи розподілу продукції та постачання, використання нових сировинних матеріалів або проміжних продуктів, введення змін в організацію виробництва». У Посібнику, опублікованому Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, 2005), інновація може стосуватися продукту, процесу, організації чи маркетингу. Ця тенденція отримала додатковий імпульс завдяки цифровій революції, яка зробила медичний туризм ще доступнішим для пацієнтів по всьому світу.

У сучасному світі медичний туризм стає важливою галуззю економіки, оскільки дозволяє пацієнтам отримувати якісне медичне обслуговування за кордоном, часто за вигіднішими цінами, ніж у їхніх країнах. Україна, маючи висококваліфікованих медичних спеціалістів і відносно низькі витрати на медичні послуги, має потенціал стати привабливою точкою для медичних туристів, особливо з країн Європи, Азії та Близького Сходу. Створення агентства медичного туризму, яке забезпечить повний цикл послуг для пацієнтів від вибору клініки до післяопераційного догляду, сприятиме розвитку цієї галузі в Україні та надасть нові можливості для інвесторів та підприємців.

Вибір медичного туризму як основного напрямку діяльності пояснюється кількома ключовими факторами:

- **Конкурентні ціни на медичні послуги:** Українські медичні клініки пропонують якісне обслуговування за нижчими цінами, ніж більшість клінік у Європі.
- **Кваліфіковані медичні спеціалісти:** Українська система медичної освіти забезпечує підготовку фахівців високого рівня, що підвищує довіру до медичного обслуговування в Україні.
- **Інтерес до послуг медичного туризму:** Зростає попит на послуги медичного туризму, зокрема на такі програми, як Check-Up, стоматологічні послуги, офтальмологія та інші.

Для побудови надійної стратегії розвитку підприємства необхідно спершу провести SWOT-аналіз ринку, таблиця 4.1. Це стратегічний інструмент для оцінки сильних та слабких сторін бізнесу, а також можливостей і загроз, що існують у середовищі.

Таблиця 4.1. - SWOT-аналіз ринку

<p>Сильні сторони: Низькі витрати на медичні послуги порівняно з європейськими клініками. Розвинута мережа медичних партнерів з міжнародними акредитаціями. Відсутній мовний бар'єр Природно-кліматичні та геополітичні умови</p>	<p>Слабкі сторони: Недостатній рівень довіри до української системи охорони здоров'я серед іноземних пацієнтів. Низький рівень сервісного супроводу пацієнтів Поганий правовий захист пацієнтів та юридичне забезпечення їхніх прав.</p>
<p>Можливості: Збільшення попиту на доступні медичні послуги серед іноземців. Розвиток телемедицини та післяопераційного спостереження.</p>	<p>Загрози: Конкуренція з боку інших країн (Туреччина, Індія, Таїланд). Можливі політичні та економічні нестабільності в країні.</p>

Джерело: Складено автором

Агентство, яке працюватиме за принципом повного циклу, зможе надавати як медичні послуги, так і супутні послуги (бронювання житла, трансфер, культурні програми), що зробить процес лікування комфортним для іноземних пацієнтів та дозволить залучити широку аудиторію.

Для подальших досліджень було вирішено створити власне підприємство з такими характеристиками:

- **Назва:** "МедікТур Україна"
- **Місцезнаходження:** Львів, Україна
- **Основні послуги:**
 - Організація медичних турів (включаючи допомогу з документами, медичні процедури, реабілітацію та організацію вільного часу).
 - Додаткові послуги: телемедицина, післяопераційне спостереження.
- **Цільовий ринок:** Пацієнти з країн Європи та Близького Сходу, які шукають якісне та доступне лікування.
- **Місія:** Надавати високоякісні медичні послуги з акцентом на комфорт пацієнтів та індивідуальний підхід.

Організація успішної підприємницької діяльності в медичному туризмі потребує чіткої стратегії та взаємодії між різними учасниками ринку. По мірі того, як індустрія медичного туризму розвивається, підприємцям необхідно адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити якісне обслуговування пацієнтів та досягти стійкої конкурентної позиції.

Процес заснування агентства медичного туризму можна поділити на кілька ключових етапів,:

1. Реєстрація підприємства

Необхідно зареєструвати підприємство в Україні, вибравши організаційно-правову форму, що найбільш відповідає характеру бізнесу. Наприклад, ТОВ або ФОП. ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю) підходить, якщо планується робота з великим обсягом клієнтів, наявність співзасновників або

найманого персоналу. ФОП (Фізична особа-підприємець) – простіший варіант для початку з мінімальними витратами та документацією, але з обмеженими можливостями розширення. Для реєстрації медичного агентства доцільно вибрати наступні коди видів економічної діяльності (КВЕД), такі як:

- 86.90 – Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
- 79.90 – Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
- 96.04 – Діяльність із забезпечення фізичного комфорту.

Зареєструватись можна у державного реєстратора у ЦНАПі або онлайн через портал “Дія”. Після реєстрації підприємства необхідно відкрити банківський рахунок для розрахунків, адже всі фінансові операції мають проходити через цей рахунок.

2. Розробка бізнес-плану

Бізнес-план агентства включатиме чіткі цілі, визначення цільової аудиторії, маркетингову стратегію, фінансовий план і прогноз зростання на кілька років вперед. На основі середньоринкових даних, бізнес-план дозволяє розрахувати необхідні інвестиції, витрати на рекламу та інші аспекти.

Основна мета: Створити конкурентоспроможне агентство медичного туризму, яке забезпечує посередницькі послуги між іноземними пацієнтами та українськими медичними закладами.

Короткострокові цілі (перші 1-2 роки):

- Вихід на ринок з пропозицією посередницьких послуг для іноземних клієнтів.
- Налагодження співпраці з провідними українськими медичними установами.
- Встановлення бренду та досягнення впізнаваності через ефективні маркетингові кампанії.

Довгострокові цілі (3-5 років):

- Розширення послуг і охоплення нових ринків, зокрема Західної Європи та країн Близького Сходу.
- Запровадження нових послуг, таких як індивідуалізовані плани лікування, та телемедицина.
- Досягнення статусу одного з лідерів ринку медичного туризму в Україні.

Цільова аудиторія:

- Географічні характеристики: Громадяни країн Європи та Близького Сходу, які шукають якісне та доступне лікування.
- Соціально-демографічні характеристики:
 - Пацієнти віком від 25 до 65 років, які шукають якісне та доступне лікування.
 - Люди із середнім і високим доходом, які можуть дозволити собі оплачувати міжнародні медичні послуги.

3. Отримання ліцензій та сертифікатів

Для медичного туризму як агентства додаткових медичних ліцензій зазвичай не потрібно, але у випадку надання медичних послуг необхідна медична ліцензія від МОЗ. Агентству знадобиться співпраця з сертифікованими медичними закладами. Підтвердження їхньої кваліфікації за міжнародними стандартами (JCI, ISO) підвищить конкурентоспроможність агентства.

4. Пошук партнерів

Потрібно встановити партнерські відносини з клініками, готелями, страховими компаніями та транспортними службами для надання комплексних послуг. Наприклад, *Fortis Healthcare* (Індія) та *Cigna* (страхова компанія) уклали стратегічне партнерство для надання медичних послуг іноземним пацієнтам, котрі обирають Індію для лікування. *Cigna* забезпечує міжнародне медичне страхування для пацієнтів, що приїжджають до *Fortis* для складних медичних процедур. Це

партнерство дозволяє зменшити фінансові ризики для пацієнтів і дає їм доступ до високоякісних медичних послуг за конкурентними цінами.

В розрізі побудови власного медичного агентства в Україні серед медичних закладів найбільш цікавими для співпраці будуть приватні клініки, адже вони відкритіші до партнерств та надають вищий рівень обслуговування клієнтів. Серед таких медичних закладів можна виділити клініки ISIDA, Dobrobut та Інто-Сана. Серед готелей можна виділити Reikartz Hotel Group (пропонує більш доступні варіанти проживання, поширена мережею по всій Україні, що дозволить охопити клієнтів з різних регіонів) та Хілтон Київ (готель міжнародного рівня, який підходить для клієнтів преміум-сегменту), що дозволить охопити пацієнтів з різним рівнем доходів. Щодо страхових компаній, то хочеться виділити компанію ІНГО Україна, що з однією з найбільших страхових компаній в Україні з широким спектром послуг, серед яких медичне страхування для іноземців, які перебувають на лікуванні.

Окремо варто виділити технологічні партнерства. У сучасну цифрову епоху співпраця з технологічними компаніями може змінити спосіб надання послуг. Підприємство медичного туризму може співпрацювати зі стартапом у сфері медичних технологій для створення платформи віртуальних консультацій, що полегшує проведення попередніх обговорень між міжнародними пацієнтами та медичними фахівцями[7]. Наприклад, *Bumrungrad International Hospital* (Таїланд) і *Medical Departures* (платформа для медичного туризму) працюють разом, щоб залучати іноземних пацієнтів. *Medical Departures* надає пацієнтам онлайн-доступ до інформації про лікарні в Таїланді, а також дозволяє бронювати медичні послуги через платформу. Це партнерство дозволяє Bumrungrad залучати більше міжнародних пацієнтів, одночасно підвищуючи доступність медичних послуг для пацієнтів за кордоном.

5. Маркетингова стратегія

Важливо розробити маркетингову стратегію для просування послуг агентства на міжнародному ринку, з акцентом на переваги медичних послуг в Україні.

1. Продуктова стратегія: Посередницькі послуги, включно з підбором медичних закладів, організацією трансферів, допомогою в організації житла, перекладачами, та консультаціями.
2. Цінова стратегія: Запровадити конкурентоспроможне ціноутворення, зокрема пакетні пропозиції, що дозволяють отримати комплекс послуг за доступною ціною.

Ціноутворення є складним і важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [17]. У сфері медичного туризму ціноутворення повинно враховувати не тільки вартість медичних послуг, а й туристичні витрати, що включають транспортні послуги, проживання та культурні програми.

- Фіксовані ціни

Фіксоване ціноутворення є ефективним способом забезпечення прозорості для пацієнтів, особливо коли йдеться про стандартні або базові медичні послуги, такі як огляд лікаря, хірургічні операції або діагностика. Така модель дозволяє клієнтам зрозуміти заздалегідь, скільки вони будуть платити за конкретну послугу, що створює відчуття впевненості та зменшує психологічний тиск під час вибору медичного закладу.

Переваги:

- Легкість у плануванні бюджету для пацієнта.
- Спрощення маркетингових зусиль для медичних установ.
- Зменшення адміністративних витрат на підрахунок вартості для кожного пацієнта.

Приклад: Медичні установи, які пропонують стандартні операції, наприклад, косметичні хірургічні процедури, можуть встановлювати фіксовану ціну за певну операцію, включаючи консультацію лікаря, операцію, післяопераційний догляд і медикаменти.

- Гнучке ціноутворення

Гнучке ціноутворення дозволяє змінювати вартість послуг в залежності від попиту, часу року або інших факторів, таких як місце проживання або рівень медичних послуг. Це може включати сезонні знижки, акційні пропозиції чи ціни, що змінюються відповідно до навантаження.

Переваги:

- Можливість адаптувати ціни до поточного попиту та економічної ситуації.
- Можливість залучення клієнтів у "низький сезон" або в періоди, коли попит на медичні послуги зазвичай зменшується.
- Гнучкість в управлінні витратами та доходами.

Приклад: У країнах з високим туристичним потоком, таких як Таїланд або Мексика, медичні туроператори часто знижують ціни в міжсезоння, щоб залучити більше пацієнтів. Наприклад, в літній період (коли менше туристів) ціни на пластичну хірургію можуть знижуватись на 15-20%.

- Комбіноване ціноутворення

Цей підхід полягає в тому, щоб запропонувати пакетні послуги, які включають як медичні процедури, так і туристичні витрати, такі як проживання, транспорт, харчування, культурні заходи та інші послуги. Пакети можуть бути орієнтовані на певні потреби пацієнтів, такі як стоматологічне лікування, хірургічні операції, косметичні процедури, а також лікування у спа-центрах.

Переваги:

- Збільшення загального обсягу продажу за рахунок пропонування додаткових послуг.
- Зручність для пацієнтів, оскільки їм не потрібно окремо організовувати транспорт, проживання чи культурні заходи.
- Можливість пропонувати ексклюзивні пакети, які залучають високий клас пацієнтів.

Приклад: Пацієнт, який вирішив поїхати на лікування до Туреччини або Індії, може вибрати пакет, який включає не тільки саму операцію або терапію, але й додаткові послуги — від поїздки на курорт для відновлення до організації екскурсій. Ціна такого пакету може бути фіксованою або гнучкою залежно від вибору певних послуг.

- Динамічне ціноутворення

Цей підхід зазвичай використовується для визначення ціни в режимі реального часу залежно від змін у попиті. Це дозволяє максимізувати дохід від наданих послуг. Наприклад, ціни можуть змінюватися в залежності від заповнюваності клініки або попиту на певні медичні послуги.

Переваги:

- Можливість коригування ціни в реальному часі відповідно до змін на ринку.
- Підвищення доходу для компанії в періоди високого попиту.

Приклад: Медичні туроператори, які надають послуги з транспортування пацієнтів до лікарень, можуть змінювати ціни на транспортні послуги або медичні процедури залежно від кількості запитів у певний період або від наявності вільних слотів у клініках.

- Ціноутворення за типами пацієнтів

Цей підхід передбачає різне ціноутворення для різних категорій пацієнтів залежно від їхніх потреб, наприклад, для туристів, які приїжджають для лікування, та для тих, хто приїжджає для медичного огляду чи реабілітації.

Переваги:

- Залучення різних категорій клієнтів з різними бюджетами та потребами.
- Можливість застосування спеціальних умов для певних груп пацієнтів.

Приклад: Деякі клініки пропонують знижки або спеціальні пакети для пенсіонерів, студентів чи сімей, що дозволяє їм зробити медичні послуги більш доступними. Ціноутворення в медичному туризмі має бути адаптованим до потреб клієнтів і вимог ринку. Оскільки цей сегмент ринку включає не лише медичні послуги, а й туристичні витрати, важливо застосовувати різні моделі ціноутворення в залежності від специфіки послуг, сезонності та попиту. Ключовим аспектом є гнучкість ціноутворення та здатність швидко адаптувати ціни відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

3. Стратегія розповсюдження.

- Партнерство з медичними установами, готелями, та транспортними компаніями.
- Налагодження співпраці з місцевими туристичними агентствами в країнах-споживачах послуг.

4. Комунікаційна стратегія: Цифровий маркетинг: SEO-просування вебсайту, контент-маркетинг, реклама у Google Ads і соцмережах (Facebook, Instagram, LinkedIn).

5. Реклама на цільових ринках. Висвітлення успішних кейсів та відгуків пацієнтів для підвищення довіри.

6. Побудова репутації. Публікація статей у галузевих медичних і туристичних журналах та співпраця з інфлюенсерами в сфері здоров'я та подорожей.

Завдяки цим багатостороннім партнерствам бізнес у сфері медичного туризму може забезпечити своїм клієнтам безперервний і насичений досвід, позиціонуючи себе як лідера в цій глобальній індустрії. Використовуючи сильні сторони кожного партнера, підприємство отримує не лише підвищення ефективності роботи, а й зміцнення репутації та довіри, що є безцінними активами в сфері охорони здоров'я.

Окрім того надзвичайно важливим аспектом ведення бізнесу в умовах глобальної конкуренції, особливо в такій чутливій сфері, як медичний туризм є управління репутацією. Репутація компанії прямо впливає на її здатність залучати клієнтів, партнерів та інвесторів. В умовах глобалізації та швидкого розвитку цифрових технологій зростає роль онлайн-платформ для моніторингу і формування іміджу. Успішне управління репутацією включає кілька важливих складових: моніторинг відгуків, активну роботу в соціальних медіа, оперативне реагування на кризи та створення позитивного образу через інструменти піару.

У контексті глобалізації охорони здоров'я, коли пацієнти все частіше обирають отримувати медичні послуги за кордоном, підприємцям необхідно не лише забезпечити високі стандарти обслуговування, але й дотримуватися складних правових і етичних норм. Це дозволяє мінімізувати ризики та сприяє підвищенню довіри клієнтів до послуг медичного туризму.

- Правові рамки: Розуміння різноманітних правових систем, які регулюють медичну практику в різних країнах, є важливою передумовою успіху. Наприклад, Загальний регламент захисту даних (GDPR) в ЄС визначає строгі вимоги щодо збереження та передачі даних пацієнтів, що зобов'язує медичні установи бути обачними в обробці конфіденційної інформації.
- Етичні стандарти: Медичні заклади повинні дотримуватися загальноприйнятих етичних принципів незалежно від місцевих норм. Зокрема, це включає отримання інформованої згоди пацієнта, що передбачає чітке інформування про ризики та переваги процедури. Таким чином, для

міжнародних пацієнтів може знадобитися переклад документів, аби вони могли повністю усвідомити всі аспекти лікування.

- **Якість медичних послуг:** Дотримання міжнародних стандартів якості — це не лише іміджевий аспект, але й необхідність, яка зменшує ризики та підвищує задоволеність пацієнтів. Акредитація, як-от Joint Commission International (JCI), додає ваги репутації закладу та залучає пацієнтів, що шукають надійність і безпеку.
- **Страховання та відповідальність:** Усе більше пацієнтів покладаються на страхові покриття для компенсації витрат на лікування. Важливо, щоб підприємці забезпечили пацієнтам повне розуміння страхових умов, зокрема випадків ускладнень чи післяопераційного догляду. Партнерство з провайдерами страхування, які пропонують "страхування ускладнень" для медичних туристів, підвищить привабливість послуг.
- **Післяопераційний догляд:** Відповідальність за пацієнта не закінчується завершенням процедури. Нерідко пацієнтам потрібний подальший догляд на батьківщині, і співпраця між лікарями з різних країн може полегшити цей процес [7].

Таким чином, підприємці, які спроможні інтегрувати ці аспекти у свою діяльність, можуть не лише досягти успіху, але й сприяти еволюції медичного туризму, забезпечуючи його важливу роль у глобальній системі охорони здоров'я.

Серед інших організаційних аспектів варто також розглянути інфраструктурні потреби. Вони охоплюють фізичні ресурси (приміщення, обладнання), кадрові ресурси (команда та заробітні плати), інформаційні ресурси (програмне забезпечення, бази даних), а також логістичні аспекти (зв'язок, транспорт).

Агенція потребує офісу для роботи команди, проведення зустрічей з клієнтами та обговорення умов з партнерами. Найкраще розміщувати офіс у центрі міста або поруч з клініками.

Розмір: близько 50-100 м² для невеликої команди з окремими зонами для зустрічей з клієнтами.

Облаштування: меблі для комфортної роботи та прийому клієнтів, окремі робочі місця, приймальна зона.

Обладнання: базове офісне обладнання (комп'ютери, принтери, офісна техніка) і специфічні технічні засоби для комунікації та обробки інформації.

Ключові працівники для початкового етапу та їхні обов'язки:

Менеджер з медичного туризму (1-2 особи): відповідає за координацію поїздок клієнтів, співпрацю з медичними установами, страхуванням, логістику.

Освіта: бажано медична або в сфері туризму, досвід роботи в обслуговуванні клієнтів.

Заробітна плата: 20,000–30,000 грн на місяць залежно від досвіду.

Адміністратор офісу (1 особа): ведення документації, організація зустрічей, прийом дзвінків і загальна підтримка роботи офісу.

Освіта: адміністративний або менеджерський досвід, знання англійської мови.

Заробітна плата: 15,000 грн на місяць.

Фахівець з IT-підтримки та маркетингу (часткова зайнятість): забезпечення роботи програмного забезпечення, налаштування баз даних і розробка стратегії онлайн-просування.

Освіта: досвід в IT та цифровому маркетингу.

Заробітна плата: за домовленістю або проєктно.

Інформаційні ресурси є важливими для ефективного управління клієнтськими запитами, комунікацією та аналітикою. Серед найважливіших технологічних рішень для медичного агентства повного циклу є:

- CRM-системи (Zoho, Salesforce, HubSpot). Це має вирішальне значення для відстеження потенційних клієнтів, керування інформацією про клієнта та забезпечення безперебійного спілкування на різних етапах взаємодії з клієнтом.
- Програми для комунікації (Slack, Zoom, Google Workspace). Вони забезпечують ефективне спілкування з клієнтами, партнерами та

внутрішніми членами команди, що є необхідністю для координації міжнародної логістики та консультацій.

- Програми для планування (Calendly, Booking.com). Ці інструменти є цінними для керування консультаціями клієнтів, запису на прийом до лікаря та координації графіків поїздок.
- Фінансові програми (QuickBooks, Xero). Ці інструменти фінансового менеджменту необхідні для відстеження витрат, керування рахунками-фактурами та підтримання прозорої та ефективної бухгалтерської практики.

Їх буде достатньо для початку, оскільки вони охоплюють основні технологічні потреби невеликого агентства в сфері медичного туризму, але для успішного розвитку підприємства знадобляться також і додаткові рішення:

- Інструменти управління проектами (Trello, Asana, Monday.com): Для впорядкування завдань команди та відстеження термінів виконання проєктів, особливо при координації медичних процедур з іншими службами.
- Інструменти автоматизації маркетингу (Mailchimp, ActiveCampaign): Для управління кампаніями електронної пошти, відстеження взаємодії з клієнтами та розвитку потенційних клієнтів за допомогою автоматизованих подальших дій.
- Платформи підтримки клієнтів (Zendesk, Freshdesk): Для ефективного управління клієнтськими запитами та забезпечення відмінного обслуговування клієнтів, особливо якщо ваша агенція обробляє велику кількість запитів.
- Інструменти аналізу даних (Google Analytics, Tableau): Для розуміння поведінки клієнтів, тенденцій попиту та продуктивності веб-сайту, що допоможе вам приймати рішення на основі даних.
- Система електронного документообігу (DocuSign, Adobe Sign): Для безпечного управління та підписання контрактів, угод і документів пацієнтів.
- Інструменти відповідності та безпеки (програмне забезпечення для дотримання GDPR, інструменти шифрування): Критично важливі для

обробки конфіденційної інформації про пацієнта відповідно до вимог законодавства у сфері охорони здоров'я.

Логістичні ресурси допоможуть забезпечити доступність послуг для клієнтів і зручність в організації їхніх подорожей.

Зв'язок: наявність доступу до міжнародних телефонних ліній або IP-телефонії для комунікації з іноземними клієнтами, а також мобільні пристрої для оперативного зв'язку команди.

Транспортні засоби: можливо, знадобиться партнерська угода з компаніями, які надають транспортні послуги для клієнтів, або договір на оренду автомобілів (Uber, Uklon).

Доступ до аеропортів та транзитних послуг: у разі необхідності можна укласти партнерство з транспортними компаніями або авіакомпаніями (SkyUp), які надають спеціальні тарифи для медичних туристів.

Туристичні послуги: можливість організації додаткових туристичних послуг у вільний від процедур час — екскурсії, культурні програми.

Кожен з цих аспектів є основою для створення ефективного медичного агентства, але з ростом компанії може знадобитися розширення в кожній з цих сфер — додаткове програмне забезпечення для автоматизації, більша команда для обслуговування більшої кількості клієнтів, нові партнерські угоди з клініками і готелями для кращого покриття ринку.

4.2. Обґрунтування доцільності впровадженого сценарію та його вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку

Медичний туризм є одним із секторів економіки, що демонструє значний потенціал для розвитку. Для забезпечення успіху в цій сфері необхідно правильно спланувати фінансово-економічну діяльність, враховуючи різноманітні ризики, інвестиційні можливості, моделі ціноутворення та стратегії фінансування.

У процесі планування розвитку медичного туристичного агентства важливо врахувати різні можливі сценарії розвитку подій, які можуть вплинути на успішність і конкурентоспроможність бізнесу. Сучасна ситуація в Україні, зокрема виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, вимагає від підприємців усвідомлення як потенційних ризиків, так і можливостей, які можуть відкритися у майбутньому. Розгляд негативного, реалістичного та позитивного сценаріїв дозволяє оцінити, як зовнішні та внутрішні чинники впливатимуть на діяльність агентства, і допомагає обрати найбільш виважену стратегію розвитку. Кожен із цих сценаріїв має свої об'єктивні передумови, що робить їх імовірними у певних умовах. Такий аналіз є необхідним для обґрунтування подальших кроків та стратегічного підходу до зростання, адаптації до ринкових змін і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Реалістичний сценарій є найбільш вірогідним, адже він враховує як потенційні ризики, так і можливості для поступового розвитку за умов обережного підходу до інвестицій та адаптації до наявних умов ринку.

Для оцінки вартості запуску медичного туристичного агентства в Україні наведемо базові витрати, що можуть знадобитися на початковому етапі. Це будуть витрати на оренду приміщення, обладнання, заробітну плату команди, програмне забезпечення та організаційні потреби. Підрахунок наведено в таблиці 5.

Оренда офісу: 50-100 м² у центрі міста буде коштувати від близько 30 000 грн/місяць.

Облаштування офісу (меблі, ремонт, приймальна зона): близько 50 000 грн одноразово.

Комп'ютери (5 шт. для початкової команди): по 20 000 грн за кожен = 100 000 грн.

Принтер та інша офісна техніка: 10 000 грн.

Засоби комунікації (телефони, гарнітури): 5 000 грн.

Інтернет-з'єднання та IP-телефонія: близько 2 000 грн на місяць

Заробітна плата команди:

Менеджер з медичного туризму (2 особи): $2 \times 25,000$ грн = 50 000 грн/місяць.

Адміністратор офісу: 15,000 грн/місяць.

Фахівець з IT-підтримки та маркетингу (часткова зайнятість): 30 000 грн/місяць.

Програмне забезпечення та підписки:

CRM-система (Zoho): базова підписка ~5,000 грн на місяць.

Програми для комунікації (Slack, Zoom, Google Workspace): 3,000 грн на місяць.

Програми для планування (Calendly, Booking.com): 2,000 грн на місяць.

Фінансове програмне забезпечення (QuickBooks, Xero): 3,000 грн на місяць.

Ліцензії та реєстраційні витрати:

Реєстрація підприємства (ТОВ): близько 3,000 грн.

Юридичні послуги та консультації: близько 10,000 грн одноразово.

Маркетинговий бюджет:

Реклама (Google Ads, соціальні мережі, SEO): 20,000 грн/місяць для первинного залучення клієнтів.

Створення веб сайту: одноразові витрати ~15,000 грн.

Інші рекламні матеріали (банери, брошури): 5,000 грн одноразово.

Таблиця 4.2. - Підрахунок одноразових та щомісячних витрат для підприємства

Витрати	Одноразово (грн)	Щомісяця (грн)
Оренда та облаштування офісу	80000	30000
Обладнання	117000	2000
Заробітна плата команди	0	95000
Програмне забезпечення та підписки	0	13000
Ліцензії та реєстраційні витрати	13000	0
Маркетинговий бюджет	40000	20000
Разом	250	160

Джерело: Складено та розроблено автором

На початковому етапі для запуску медичного туристичного агентства потрібно близько 410 000 грн. Зростання витрат залежатиме від масштабу послуг і розширення партнерських мереж, тому з часом потрібно буде збільшити бюджет на маркетинг, заробітні плати та інші операційні витрати.

Важливим інструментом для розуміння, скільки доходу або клієнтів бізнесу потрібно для покриття своїх витрат є аналіз точки беззбитковості. Він показує скільки клієнтів чи продажів потрібно щомісяця, щоб уникнути збитків. Якщо точка беззбитковості показує високі початкові витрати, це сигналізує про необхідність мати фінансовий резерв для покриття операційних витрат у перші місяці, поки бізнес не досягне потрібного обсягу продажів.

Вхідні дані для аналізу:

Одноразові витрати: 250,000 грн

Щомісячні операційні витрати: 160,000 грн

Розгляньмо 3 варіанти точки беззбитковості при різних сценаріях.

За оптимістичним сценарієм середній дохід з одного клієнта складатиме близько 20,000 грн після врахування комісій і вартості послуг.

Точка беззбитковості (кількість клієнтів, необхідних для покриття витрат) визначається за формулою:

Точка беззбитковості (клієнти) = Прибуток на одного клієнта / Щомісячні Витрати.

Крок 1: Визначимо кількість клієнтів, необхідну для покриття щомісячних витрат

Кількість клієнтів = $160000 / 20000 = 8$ клієнтів на місяць

Це означає, що агентству потрібно обслуговувати 8 клієнтів на місяць для покриття щомісячних операційних витрат.

Крок 2: Визначення періоду окупності одноразових витрат

Щоб покрити одноразові витрати в розмірі 250,000 грн, агентству потрібно стабільно залучати 8 клієнтів на місяць для покриття операційних витрат, а також обслуговувати додаткових клієнтів для погашення початкових інвестицій.

Додатковий прибуток від кожного клієнта (після покриття операційних витрат) складе 20,000 грн, тому:

Для покриття одноразових витрат = $250000 / 20000 = 12.5 \approx 13$ додаткових клієнтів.

Отже, для виходу на беззбитковість у перший місяць і покриття початкових витрат, агентству потрібно 21 клієнт (8 клієнтів для покриття щомісячних витрат + 13 для покриття одноразових витрат).

За негативним сценарієм середній дохід з одного клієнта складатиме близько 10,000 грн після врахування комісій і вартості послуг.

Крок 1: Визначимо кількість клієнтів, необхідну для покриття щомісячних витрат

Кількість клієнтів = $160000 / 10000 = 16$ клієнтів на місяць

Це означає, що агентству потрібно обслуговувати 16 клієнтів на місяць для покриття щомісячних операційних витрат.

Крок 2: Визначення періоду окупності одноразових витрат

Щоб покрити одноразові витрати в розмірі 250,000 грн, агентству потрібно стабільно залучати 16 клієнтів на місяць для покриття операційних витрат, а також обслуговувати додаткових клієнтів для погашення початкових інвестицій.

Додатковий прибуток від кожного клієнта (після покриття операційних витрат) складе 10,000 грн, тому:

Для покриття одноразових витрат = $250000 / 10000 = 25$ додаткових клієнтів.

Отже, для виходу на беззбитковість у перший місяць і покриття початкових витрат, агентству потрібно 41 клієнт (16 клієнтів для покриття щомісячних витрат + 25 для покриття одноразових витрат).

Реалістичним сценарієм є дохідність 15000 грн з одного клієнта. В такому випадку:

Крок 1. Визначимо кількість клієнтів, необхідну для покриття щомісячних витрат

Кількість клієнтів = $160000 / 15000 = 10.6 \approx 11$ клієнтів на місяць

Це означає, що агентству потрібно обслуговувати 11 клієнтів на місяць для покриття щомісячних операційних витрат.

Крок 2: Визначення періоду окупності одноразових витрат

Щоб покрити одноразові витрати в розмірі 250,000 грн, агентству потрібно стабільно залучати 11 клієнтів на місяць для покриття операційних витрат, а також обслуговувати додаткових клієнтів для погашення початкових інвестицій.

Додатковий прибуток від кожного клієнта (після покриття операційних витрат) складе 15000 грн, тому:

Для покриття одноразових витрат = $250000 / 15000 = 16.6 \approx 17$ додаткових клієнтів.

Для виходу на беззбитковість у перший місяць і покриття початкових витрат, агентству потрібно 28 клієнт (11 клієнтів для покриття щомісячних витрат + 17 для покриття одноразових витрат).

Досягнення беззбитковості при залученні 28 клієнтів виглядає як досяжна мета за умови стабільного попиту на послуги агентства та належної маркетингової стратегії. Цей сценарій є найбільш імовірним, адже він відображає усереднені ринкові умови, що дозволяють підтримувати стабільний потік клієнтів і ефективно контролювати витрати.

Також важливим показником є ROI (коефіцієнт повернення інвестицій). Він показує, який прибуток або збиток отримує компанія чи інвестор на кожну одиницю вкладених коштів.

Позитивний сценарій:

Прибуток з одного замовлення: 20,000 грн

Кількість клієнтів: 120 в перший рік

Річний дохід: 120 клієнти \times 20,000 грн = 2400000 грн.

Річні витрати: 160,000 грн (щомісячні витрати) \times 12 місяців = 1,920,000 грн.

Річний чистий прибуток: Річний дохід - Річні витрати = 2400000 - 1,920,000 = 480000 грн.

$ROI = (480000 / 410000) \times 100\% = 102.43\%$

Це значення означає, що чистий прибуток більше, ніж початкові інвестиції, що є дуже успішним результатом для першого року роботи, особливо в новому бізнесі, який тільки починає утверджуватися на ринку. Такий показник свідчить про високу рентабельність і швидку окупність вкладених коштів, що більше відповідає оптимістичному, ніж реалістичному сценарію.

Негативний сценарій:

Прибуток з одного замовлення: 10 000 грн

Кількість клієнтів: 84 в перший рік

Річний дохід: 84 клієнти \times 10 000 грн = 840 000 грн.

Річні витрати: 160,000 грн (щомісячні витрати) \times 12 місяців = 1 920 000 грн.

Річний чистий прибуток: Річний дохід - Річні витрати = 840 000 - 1 920 000 = -1 100 000 грн.

$ROI = (-1\,080\,000 / 410\,000) \times 100\% = -263.4\%$

Це означає що витрати на інвестиції значно перевищують доходи, і це є дуже негативним показником для будь-якого бізнесу. Якщо ROI на такому рівні, то бізнес не тільки не генерує прибуток, а й не покриває свої витрати. На початку бізнесу деякі витрати можуть бути високими, і ROI може бути негативним через початкові інвестиції. Однак, якщо бізнес здатен наростити доходи в наступні роки, цей негативний ROI може стати тимчасовим явищем.

Реалістичний сценарій:

Прибуток з одного замовлення: 15 000 грн

Кількість клієнтів: 102 в перший рік

Річний дохід: 102 клієнти \times 15 000 грн = 1 530 000 грн.

Річні витрати: 160,000 грн (щомісячні витрати) \times 12 місяців = 1 920 000 грн.

Річний чистий прибуток: Річний дохід - Річні витрати = 1 530 000 - 1 920 000 = -390 000 грн.

$ROI = (-390\,000 / 410\,000) \times 100\% = -95.1\%$

Для бізнесу в сфері медичного туризму середній термін окупності зазвичай становить від 2 до 5 років. ROI в 95.1% є досить хорошим показником, який означає що компанія після першого року роботи ще не покрила лише 5%.

На основі проведених підрахунків для всіх трьох сценаріїв можна зробити висновок, що реалістичний сценарій є найбільш оптимальним і перспективним для реалізації. Він забезпечує баланс між ризиками та очікуваною прибутковістю, враховуючи реальні ринкові умови та ресурсні можливості. Цей сценарій пропонує досягнення стабільних фінансових результатів без зайвих витрат і ризиків, що

супроводжують оптимістичні прогнози, та водночас не є надто консервативним, як песимістичний сценарій.

Вибір на користь реалістичного сценарію допоможе бізнесу досягти збалансованого зростання, а також адаптуватися до можливих змін на ринку з меншими втратами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегії розвитку підприємницької діяльності у сфері медичного туризму в Україні дозволяє виявити як переваги, так і недоліки наявних ресурсів країни в цій галузі, що в свою чергу сприяє формуванню ефективних рішень для максимізації потенціалу медичного туризму та подолання існуючих перешкод.

Індустрія медичного туризму в сучасному світі демонструє стрімкий розвиток і відіграє важливу роль у глобальній економіці, забезпечуючи пацієнтам з усього світу доступ до медичних послуг, що часто є більш якісними та доступними, ніж у їхніх країнах. Це підтверджують цифри: у 2022 році обсяг світового ринку медичного туризму становив 115,6 мільярдів доларів США, і за прогнозами до 2032 року він сягне вражаючих 346,1 мільярда доларів. Збільшення кількості подорожей для отримання медичних послуг і прогнозований ріст цього сектора свідчать про його високу затребуваність та потенціал для подальшого розвитку.

Україна робить кроки для того, щоб стати привабливим напрямком для медичних туристів. Незважаючи на виклики, такі як недофінансування медичної сфери та інфраструктурні проблеми внаслідок військових дій, Україна має важливі конкурентні переваги, що можуть забезпечити розвиток медичного туризму. Це, передусім, відносно низька вартість медичних послуг при високій якості обслуговування в певних сферах, таких як стоматологія, офтальмологія, кардіологія та пластична хірургія.

Яскравим прикладом перспектив у сфері медичного туризму є українська стоматологія. Це один із найбільш популярних напрямків цієї сфери, завдяки своїй високій якості та відповідності міжнародним стандартам. Середні витрати на

стоматологічні процедури, такі як імплантація зубів або протезування, в Україні в кілька разів нижчі, ніж у європейських країнах. Для прикладу, імплантація одного зуба в Україні може коштувати від 800 до 1500 доларів США, тоді як у Німеччині чи Великобританії ціна за ту ж процедуру часто становить 3000–7000 доларів. Вкупі з нижчою вартістю оренди та нижчими зарплатами спеціалістів, іноземні пацієнти заощаджують до 50–70% на лікуванні, отримуючи водночас послуги високої якості.

Важливу роль відіграє також наявність природних ресурсів для лікувально-оздоровчого туризму, таких як мінеральні води, цілющі грязі, санаторії та курорти. Вони ефективно можуть підійти для профілактики та лікування різних захворювань, що дозволяє створити цілу інфраструктуру для оздоровчих послуг. Це додає значущості медичному туризму, оскільки дозволяє поєднувати лікування з відпочинком і спокійною атмосферою природних ландшафтів.

Крім економічних переваг, Україна має можливість розвивати медичний туризм через створення спеціальних кластерів, що об'єднують медичні, транспортні, туристичні, готельні та культурні ресурси. Такі кластери можуть суттєво підвищити ефективність послуг, покращити інфраструктуру та створити додаткові стимули для іноземних інвесторів. Це, в свою чергу, забезпечить зростання податкових надходжень, приплив іноземної валюти, зменшення ризиків для інвесторів і сприяння впровадженню інноваційних технологій. Наукові дослідження підтверджують, що розвиток таких кластерів може мати суттєві економічні переваги, включаючи підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Євроатлантична інтеграція України може значно спростити для європейців доступ до українських медичних послуг. Після можливого вступу України до ЄС або зміцнення зв'язків із європейськими країнами, громадяни ЄС матимуть змогу отримати високоякісні медичні послуги в Україні за доступною ціною, не

проходячи довготривалих процедур перетину кордону. Це стимулюватиме попит на українські медичні послуги серед іноземців і зробить Україну важливим гравцем на ринку медичного туризму.

Зважаючи на ці тенденції, реалістична стратегія розвитку підприємницької стратегії в сфері медичного туризму в Україні є найбільш оптимальною.

З огляду на те, що медичний туризм зазвичай вимагає від пацієнтів тривалого перебування, розробка агенції в сфері медичного туризму зможе забезпечити потребу клієнтів в зручних та комплексних туристичних пакетах. Такі пакети включають організацію трансфер, допомогу з проживанням, медичну консультацію та перекладацькі послуги. Це створює зручні умови для пацієнтів і сприяє покращенню їхнього досвіду. Клініки в Україні активно впроваджують інноваційні методи лікування та використовують сучасне обладнання, яке дозволяє мінімізувати дискомфорт та скоротити тривалість процедур. Таким чином, медичний туризм в Україні є потужним інструментом економічного розвитку, що може суттєво покращити міжнародний імідж країни та сприяти її інтеграції у глобальний ринок медичних послуг. Створення надійної, конкурентоспроможної системи медичного туризму відкриває для України можливість досягти високого рівня якості та привабливості, який необхідний для отримання позиції країни серед світових лідерів у цій галузі та для власного економічного розвитку.

Для дослідження галузі було прийнято рішення створити власне підприємство «МедікТур Україна», основним видом діяльності якого буде допомога іноземцям в користуванні послугами медичних турів в Україні. В зону відповідальності підприємства входять допомога з документами, медичні процедури, реабілітація та організація вільного часу пацієнтів. Цільовими пацієнтами стали люди з країн Європи та Близького Сходу.

Розрахувавши повну вартість відкриття та щомісячного забезпечення компанії, отримали цифри в 250 тис грн та 160 тис грн відповідно.

При реалістичній моделі функціонування, один клієнт буде приносити 15 тис грн прибутку. Звідси висновок, що для окупності щомісячних витрат, компанії треба залучати 11 клієнтів на місяць. Щоб окупити бізнес повністю, знадобиться ще 17 клієнтів. Враховуючи світові тенденції до розширення ринку медичного туризму, велику вигоду для цільової аудиторії, та реалістичний сценарій розвитку бізнеса, ми розрахували коефіцієнт повернення інвестицій ROI, який дорівнює -95.1%. Це означає що модель бізнесу заснована на медичному туризмі в Україні є прибутковою зі швидкою окупністю, навіть незважаючи на фактори які наразі негативно впливають на всю країну.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гриневич Н. В. Медичний туризм в світі: досвід для України : кваліфікаційна робота. Житомир : Державний університет "Житомирська політехніка", 2023. 10 с.
2. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Медичний туризм: Теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 16 с.
3. Medical Tourism Market size will become USD 346.1 Bn by 2032 URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/02/14/2607319/0/en/Medical-Tourism-Market-size-will-become-USD-346-1-Bn-by-2032.html> (accessed 24.10.2024)
4. Jignesh Rawal. Medical Tourism Market Size, Share & Industry Analysis. URL:<https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/medical-tourism-market-100681>. (accessed 24.10.2024)
5. Medical Tourism Market Size - Global Industry Share, Analysis, Trends and Forecast 2022 - 2030. URL:<https://www.acumenresearchandconsulting.com/medical-tourism-market>. (accessed 24.10.2024)
6. How the medical-tourism business thrives. URL:<https://www.economist.com/business/2018/07/28/how-the-medical-tourism-business-thrives>. (accessed 23.10.2024)
7. Medical Tourism Industry: Entrepreneurial Opportunities in the Medical Tourism Industry. URL: <https://fastercapital.com/content/Medical-Tourism-Industry--Entrepreneurial-Opportunities-in-the-Medical-Tourism-Industry.html#Trends-and-Statistics>. (accessed 24.10.2024)

8. Баєв В.В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом, 2015. 2 с. (accessed 25.10.2024)
9. Health Care Index by Country 2024 Mid-Year. URL:https://www.numbeo.com/health-care/rankings_by_country.jsp?title=2024-mid. (accessed 22.10.2024)
10. Андреасян Г. Медицина під час війни: з якими викликами стикнулася медична система. URL:<https://mind.ua/openmind/20255116-medicina-pid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasya-medichna-sistema>. (accessed 22.10.2024)
11. Медичний туризм: переваги, ризики та перспективи розвитку в Україні. URL:<https://myheal.com.ua/uk/news/medichnii-turizm-perevagi-riziki-ta-perspektivi-rozvitku-v-ukrayini>. (accessed 22.10.2024)
12. Лікувально-оздоровчий туризм – один із сучасних напрямків підвищення ефективності діяльності санаторно-курортної сфери / Бабов К. Д., Дмитрієва Г. О., Тихохід Л. В., Гавловський О. Д. Одеса : ДУ «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України», 2019. 6 с.
13. Леган І., Крикун О. Ринок приватної медицини України: особливості регулювання та напрями розвитку. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. 192-197 с.
14. Діденко К. Д., Жученко В. Г. Медичний туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : науковий вісник. Херсон : Херсонський державний університет, 2016. 101-105 с.
15. Сайчук В. С., Дудник І. М., Фокін С. П. МЕДИЧНИЙ ТУРИЗМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : стаття. Київ : Національний авіаційний університет, 2023. 4 с.

16. Денисенко Т. П. Медичний туризм: світовий досвід, проблеми та перспективи розвитку в Україні : науковий вісник. Львів : ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2018. 6 с.
17. Григорчук Т. В. Підходи до процесу ціноутворення. Київ: Університет "Україна", 2007.
18. Колосова І. Формування медичного туризму в Україні: теоретичні аспекти та практичні рекомендації : дипломна робота. Київ: Національний авіаційний університет 2021. 31 с.
19. MDE Care. Economic Impact of Medical Tourism on Colombia's GDP. 2024. URL: <https://mdecare.co/blog/economic-impact-of-medical-tourism-on-colombia-gdp/> (accessed: 08.11.2024).
20. Mike Kaine. Statistiken: Markt für Medizintourismus. URL: <https://medihair.com/de/statistik-markt-fuer-medizintourismus/> (accessed: 02.11.2024).
21. MedTour. URL: <https://medtour.help/> (accessed: 06.11.2024).
22. UAMedTours. URL: <https://uamedtours.com.ua/> (accessed: 05.11.2024).
23. MedCity. URL: <https://medcity.ua/> (accessed: 05.11.2024).
24. SimilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com/> (accessed: 05.11.2024).
25. UAMT. URL: <https://uamt.com.ua/UA/> (accessed: 02.11.2024).
26. Гнедик Є.С. Медичний туризм як вид господарської діяльності: проблеми нормативно-правового визначення. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції : дисертація. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2017. № 6. Том 2. 18 – 22 с.
27. MediGlobus. URL: <https://mediglobus.com/> (accessed: 02.11.2024).

28. Гончар В. Медичний туризм набуває популярності. Київ : газета київської міської ради «Хрещатик», 2013. №22 (4229). 6-7 с.
29. Turquie Santé. URL: <https://www.turquiesante.com/en/> (accessed: 03.11.2024).
30. Pacient Club. URL: <https://pacient.club/> (accessed: 03.11.2024).
31. Cosmeditour. URL: <https://www.cosmeditour.com/> (accessed: 03.11.2024).
32. Лібанова О. М. Медичний туризм: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр Учбової Літератури, 2018. 7 с.
33. Мальська М. П., Паньків Н. М. Туристично-ресурсний потенціал території : навчальний посібник. Київ : ФОП Піча Ю. В., 2023. 413-420 с.
34. Данілова О. М., Ємчук Т. В. Заповідна справа й організація туристично-рекреаційної діяльності на територіях природно-заповідного фонду : навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2019. 45 с.
35. Набока Ю. В. Організаційно-економічне забезпечення маркетингової діяльності підприємства на ринку медичного туризму. Дніпро: ФОП Кучугурний Ю. М., 2021. 8 с.
36. Medizintourismus: Umsatz deutscher Kliniken steigt 2022 auf 880 Millionen Euro. URL: <https://www.h-brs.de/de/kum/pressemitteilung/medizintourismus-umsatz-deutscher-kliniken-steigt-2022-auf-880-millionen-euro> (accessed: 01.11.2024).
37. Джинджоян В. В., Корнєєв, М. В.; Ходак, О. В.; Небаба, Н. О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2024. 217 с.
38. Gesundheitstourismus in der EU: Zahlen und Fakten. URL: <https://pro.regiondo.com/de/blog/gesundheits-tourismus-zahlen-fakten/> (accessed: 23.10.2024).

39. Medizintourismus in Deutschland geht zurück. URL: <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/133513/Medizintourismus-in-Deutschland-geht-zurueck>. (accessed: 25.10.2024).
40. Пашков В. М., Гнедик Є.С. Правове регулювання медичного туризму в умовах війни в Україні : монографія. Харків : «Право», 2022. 94 с.
41. La Encuesta de Pacientes de Turismo Médico 2024 ofrece información detallada sobre las barreras que dificultan la captación de pacientes. URL: <https://www.prnewswire.com/mx/comunicados-de-prensa/la-encuesta-de-pacientes-de-turismo-medico-2024-ofrece-informacion-detallada-sobre-las-barreras-que-dificultan-la-captacion-de-pacientes-302060730.html>. (accessed: 07.11.2024).
42. ¿Qué es el Turismo de salud? Concepto, ventajas y ejemplos. URL: <https://www.ceupe.com/blog/turismo-de-salud.html>. (accessed: 25.10. 2024).
43. Медичний туризм. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC. (accessed: 20.10. 2024).
44. Попович Ю. Медичний туризм в Україні - це реально? URL: <https://ingeniusua.org/en/articles/medychnyy-turyzm-v-ukrayini-tse-realno> (accessed: 20.10. 2024).
45. Войтенко К.О. Кластерний підхід у сучасному розвитку медичного туризму. Харків : VI Міжнар. наук.-практ. конф., 2022.
46. Вахович І.М., Малімон В.В. Фактори розвитку регіонального ринку медичного туризму у розвинених країнах світу. Черкаси: Фінансовий простір, 2012. 38-46 с.

47. Медичний туризм. URL: <https://krayina.com/blog/news/medichniy-turizm>. (accessed: 21.10. 2024).
48. Zarafshan Shiraz. India's medical tourism boom: Why foreigners are choosing India for wellness and healthcare. URL: <https://www.hindustantimes.com/lifestyle/travel/indias-medical-tourism-boom-why-foreigners-are-choosing-india-for-wellness-and-healthcare-101725688963254.html> (accessed: 26.10. 2024).
49. Лікування за кордоном: 8 найкращих країн для медичного туризму. URL: <https://visitworld.today/uk/blog/1579/the-8-best-countries-for-medical-tourism-and-overseas-healthcare>. (accessed: 26.10. 2024).
50. Напрямок № 1: Розвиток індустрії лікування та оздоровлення (медичний туризм). URL: <https://rdasa.vn.ua/smart-spetsializatsiia/napriam-1-rozvytok-ozdorovchoho-ta-likuvalnoho-turyzmu>. (accessed: 01.11.2024).