

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Стратегічне управління як чинник
конкурентоспроможності медичної компанії

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

Терила Г.А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ІВАНЧЕНКО А.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЛАЗНЕВА І.О.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ бізнес-технологій та економіки _____
Кафедра _____ «Менеджмент та адміністрування» _____
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій» _____
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
Тетяна ПУЛІНА
« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ТЕРИЛИ Ганни Андріївни
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

- Тема проєкту (роботи) Стратегічне управління як чинник конкурентоспроможності медичної компанії
керівник проєкту (роботи) к. держ. упр., ІВАНЧЕНКО А.В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» березня 2025 року № 86
- Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05. 2025
- Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських і зарубіжних авторів, матеріали конференцій, статистика ринку медичних послуг, фінансова та управлінська звітність ТОВ «МЦ «Юнімед» за 2022–2024 роки, результати аналітичних досліджень, інформація з Інтернет-ресурсів та цифрових маркетингових платформ.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю медичної компанії. 2 Аналіз стратегічного управління як чинника конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «Юнімед»». 3. Обґрунтування напрямків вдосконалення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «Юнімед»
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів).
9 рис., 21 табл., 46 джерел, 3 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Іванченко А.В. доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	20.04.2025
II	Іванченко А.В. доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	21.04.2025	10.05.2025
III	Іванченко А.В. доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	11.05.2025	30.05.2025
Нормоконтроль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент(ка)

_____ **Ганна ТЕРИЛА**
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ **Андрій ІВАНЧЕНКО**
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Стратегічне управління як чинник конкурентоспроможності медичної компанії»: 96 с., 9 рис., 21 табл., 46 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління медичної компанії в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є підходи та методи стратегічного управління щодо підвищення конкурентоспроможності медичної компанії.

Мета написання роботи – розробка напрямків вдосконалення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «Юнімед»

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналіз і синтез, дедукція та індукція, SWOT-аналіз, матриця БКГ, модель Мак-Кінзі, графічний метод.

Результати і новизна. Розроблено й впроваджено нові підходи до управління розвитком ТОВ «МЦ «Юнімед». Новизна – у застосуванні системного підходу зі стратегічним аналізом і плануванням, що підвищує ефективність процесів і раціональність використання ресурсів.

Основні положення. Досліджено основи стратегічного управління конкурентоспроможністю. Проаналізовано його вплив на ТОВ «МЦ «Юнімед» і визначено шляхи вдосконалення.

Значущість і висновки. Запропоновані методики допомагають окреслити перспективи розвитку компанії, підвищити конкурентоспроможність, покращити фінансові показники та зміцнити репутацію. Системне управління формує основу для сталого зростання.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОК, МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Bachelor's thesis: "Strategic management as a factor of competitiveness of a medical company": 96 p, 9 figures, 21 tables, 46 sources. 3 appendices

The object of the study is the process of strategic management of a medical company in a competitive market environment.

The subject of the study is the approaches and methods of strategic management aimed at increasing the competitiveness of a medical company.

The purpose of the work is to develop directions for improving strategic management to ensure competitiveness Unimed Medical Center LLC.

Research methods: descriptive, comparative, analysis and synthesis, deduction and induction, SWOT analysis, BCG matrix, McKinsey model, graphical method.

Results and novelty. New approaches to managing the development of LLC "MC "Unimed" have been developed and implemented. The novelty lies in the application of a systematic approach with strategic analysis and planning, which increases the efficiency of processes and the rational use of resources.

The main provisions of the work. The fundamentals of strategic competitiveness management have been studied. Its impact on LLC "MC "Unimed" has been analyzed and ways for improvement have been identified.

Significance and conclusions. The proposed methods help to outline the company's development prospects, increase competitiveness, improve financial performance, and strengthen its reputation. Systemic management forms the basis for sustainable growth.

Keywords: DEVELOPMENT MANAGEMENT, MEDICAL CENTER, DEVELOPMENT STRATEGY, HUMAN RESOURCES, COMPETITIVENESS, STRATEGIC MANAGEMENT.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю медичної компанії.....	11
1.1 Сутність та складові стратегічного управління в системі сучасного менеджменту медичних компаній.....	11
1.2 Показники та методи оцінки конкурентоспроможності медичних компаній.....	19
1.3 Підходи до підвищення конкурентоспроможності медичної компанії.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2 Аналіз стратегічного управління як чинника конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «ЮНІМЕД»».....	33
2.1 Економіко-організаційний аналіз діяльності медичної компанії.....	33
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	44
2.3 Аналіз основних проблем стратегічного управління, що стримують розвиток конкурентного потенціалу компанії.....	51
Висновки до розділу 2.....	59
Розділ 3 Обґрунтування напрямків вдосконалення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «ЮНІМЕД»».....	61
3.1 Визначення стратегічних цілей розвитку компанії в умовах конкуренції.....	61
3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління в медичній компанії.....	67
3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих напрямків для підвищення конкурентоспроможності компанії.....	71
Висновки до розділу 3.....	78

Висновки.....	80
Список використаних джерел.....	84
Додатки	90

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації системи охорони здоров'я в Україні, коли посилюється конкуренція серед медичних закладів різних форм власності, стратегічне управління стає не просто управлінським інструментом, а критично важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Сучасна медична компанія, щоб вижити й розвиватися, має мислити на перспективу, формувати стратегічні цілі та швидко адаптуватися до змін у правовому, економічному та технологічному середовищі. У цьому контексті стратегічне управління дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й вибудовувати конкурентні переваги через інновації, якість медичних послуг, брендинг і позиціонування на ринку.

Особливої гостроти набуває необхідність стратегічного підходу в діяльності приватних медичних центрів, які діють у ринкових умовах і змушені постійно доводити свою ефективність пацієнтам, страховим компаніям та інвесторам. Конкурентоспроможність у сфері охорони здоров'я – це не лише вартість і якість послуг, а й здатність медичної установи передбачати ринкові тренди, гнучко реагувати на виклики та формувати довгострокову довіру серед споживачів. Саме тому дослідження стратегічного управління як чинника конкурентоспроможності є актуальним і практично значущим.

Проблематика стратегічного управління у сфері охорони здоров'я привертає стійку увагу наукової спільноти. Серед українських дослідників варто виокремити Н. Станасюк і А. Мінка, які підкреслюють необхідність системного стратегічного підходу до управління закладами охорони здоров'я в умовах децентралізації та автономізації. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю медичних установ розкрито у працях О. Баксалової, Є. Шелест, Л. Боденчук і С. Довбні. Серед зарубіжних авторів С. Гюбнер і С. Флесса наголошують на важливості довгострокового бачення, адаптивного планування та системного мислення для досягнення стабільного розвитку у сфері охорони

здоров'я. Ф. Амер, С. Хаммуд, Н. Хататбе і М. Бхаті у своїх дослідженнях аналізують стратегічні інструменти підвищення ефективності управління, серед яких – збалансована система показників і Lean Six Sigma. Окрему увагу приділяють конкурентоспроможності Н. Шпак, О. Сорочак і Н. Горбаль, які розглядають її як практичний вимір стратегічного потенціалу галузі. Водночас, попри наявність широкого кола теоретичних та прикладних досліджень, питання комплексного поєднання стратегічного управління та конкурентоспроможності в контексті функціонування окремого медичного підприємства залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою дослідження є розробка напрямків вдосконалення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «Юнімед».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління медичної компанії в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є підходи та методи стратегічного управління щодо підвищення конкурентоспроможності медичної компанії.

У рамках досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити сутність та складові стратегічного управління в системі сучасного менеджменту медичних компаній;
- розглянути показники та методи оцінки конкурентоспроможності медичних компаній;
- виявити підходи до підвищення конкурентоспроможності медичної компанії;
- зробити економіко-організаційний аналіз діяльності медичної компанії;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати основні проблеми стратегічного управління, що стримують розвиток конкурентного потенціалу компанії;
- визначити стратегічні цілі розвитку компанії в умовах конкуренції;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління в медичній компанії;

- обґрунтувати ефективність запропонованих напрямків для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Теоретичне підґрунтя сформоване на основі методів аналізу, синтезу, узагальнення та абстрагування, які дозволили систематизувати наукові підходи до стратегічного управління в охороні здоров'я. Для оцінки реального рівня конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «Юнімед»» були використані економіко-статистичні методи, у тому числі SWOT-аналіз, матриця БКГ, модель Мак-Кінзі, графічні методи візуалізації. Для формування практичних рекомендацій застосовано метод моделювання та прогнозування з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Комплексне використання зазначених підходів дозволило досягти високого ступеня обґрунтованості зроблених висновків і запропонованих рішень.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Стратегічне управління як фактор підвищення конкурентоспроможності медичної компанії» на XIV Міжнародній науковій конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», що проходила 26 травня 2025 р.

Структура дипломної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів (9 підрозділів), висновків та списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 96 сторінок, містить 21 таблицю, 9 рисунків, 45 найменувань у списку використаних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та складові стратегічного управління в системі сучасного менеджменту медичних компаній

Стратегічне управління в медичних компаніях розглядається як системоутворюючий чинник у складному динамічному середовищі охорони здоров'я. У зв'язку з ростом невизначеності та швидкістю змін у суспільстві посилюється роль довгострокового мислення в менеджменті медичних організацій. Н. С. Станасюк та А. В. Мінко обґрунтували, що стратегічне управління закладами охорони здоров'я має «базуватися на ідентифікації стану зовнішнього середовища, виокремленні факторів, які необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку закладу» [1]. Н. Піроженко зазначає, що реформи системи охорони здоров'я потребують зміни управлінських підходів до медичних закладів, зокрема використання стратегічного управління [2].

Таким чином, у вітчизняній науковій думці стратегічне управління медичними закладами розглядається як необхідний інструмент адаптації до змін у зовнішньому середовищі та важливий елемент реформування системи охорони здоров'я. У контексті світового досвіду стратегічне управління також тлумачиться як ключовий механізм досягнення довгострокової ефективності в умовах динамічного середовища.

Згідно з матеріалами Університету Аризони Global Campus, стратегічне планування в галузі охорони здоров'я – це процес визначення напрямку розвитку організації та ухвалення рішень, які узгоджуються з її довгостроковими цілями [3]. Це важлива діяльність, яка дозволяє організаціям охорони здоров'я, таким як лікарні, клініки та приватні кабінети, передбачати зміни в галузі охорони

здоров'я та реагувати на них, забезпечуючи ефективність, результативність та сталий розвиток своїх послуг.

У сучасному контексті охорони здоров'я, стратегічне управління набуває особливого значення через зростаючу складність, динамічність та невизначеність системи. С. Гюбнер та С. Флесса зазначають, що традиційний підхід до планування, орієнтований на короткострокові цілі та нормативно-правові вимоги, вже не забезпечує сталого розвитку. Натомість, необхідно впроваджувати довгострокове системне мислення, яке враховує динаміку, складність та невизначеність системи [4].

Зміст стратегічного управління в охороні здоров'я охоплює ключові елементи, що забезпечують його комплексність та дієвість. На рис. 1.1 наведено складові стратегічного управління, які слугують основою для ефективного управлінського процесу.



Рис. 1.1 Складові змісту стратегічного управління

Джерело: складено автором [5, с. 8]

Отже, складові стратегічного управління охоплюють усі аспекти управлінського процесу в медичній організації:

а) Визначення призначення і головних цілей бізнесу організації передбачає формування місії, бачення та стратегічних орієнтирів, що визначають загальний напрям розвитку.

б) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації дозволяє виявити можливості, загрози, сильні й слабкі сторони, що формують стратегічні передумови.

в) Вибір і розробка стратегії на рівні стратегічної зони господарювання забезпечує адаптацію до ринкових умов та диференціацію підходів у межах структурних підрозділів.

г) Аналіз портфеля диверсифікованої організації допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності розвитку, злиття чи скорочення окремих напрямів діяльності.

г) Проектування організаційної структури передбачає створення управлінських механізмів, які ефективно реалізують обрану стратегію.

д) Вибір ступеня інтеграції й систем управління пов'язаний із гармонізацією стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління.

е) Управління комплексом "стратегія – структура – контроль" забезпечує збалансованість між стратегічними цілями, організаційними ресурсами та механізмами моніторингу.

е) Визначення нормативів поведінки і політик організації у ключових сферах регулює етичні, соціальні, кадрові та фінансові аспекти діяльності.

ж) Забезпечення зворотного зв'язку результатів і стратегії організації спрямоване на постійне удосконалення стратегії та підвищення адаптивності організаційної моделі.

Застосування стратегічного управління в медичних організаціях вимагає адаптації до змінного зовнішнього середовища. Це включає аналіз факторів, що впливають на діяльність закладу, таких як технологічні зміни, демографічні тенденції та економічні виклики. Наприклад, дослідження І. Андрієва, Д.

Трегуба, К. Хацько та І. Соколовської підкреслює важливість стратегічних рішень, заснованих на комплексному аналізі аналітичних та статистичних даних щодо якості медичної допомоги, що дозволяє формувати стратегічну траєкторію розвитку галузі охорони здоров'я [6].

Крім того, стратегічне управління в охороні здоров'я повинно враховувати необхідність адаптації та інновацій. Р. Гіффорд, А. Раак, М. Говерс та Д. Вестра стверджують, що організації охорони здоров'я повинні застосовувати як адаптивні, так і креативні стратегічні підходи для ефективного задоволення потреб пацієнтів та створення цінності в довгостроковій перспективі [7].

У контексті цифрової трансформації, стратегічне управління вимагає переосмислення традиційних підходів. Дослідження Т. Анджеліс, Д. С. Кафліна та Дж. Паркера вказує на необхідність переходу від лінійного підходу до екосистемного мислення, орієнтованого на створення цінності для майбутнього [9]. Заключення авторів означає, що лідери повинні зосередитися на розвитку цифрових стратегій, які враховують потреби пацієнтів та забезпечують ефективно впровадження цифрових інвестицій.

У сукупності наукові підходи свідчать про необхідність інтеграції довгострокового системного мислення, адаптивності та цифрової готовності, тому далі пропонується концепція інтегрованого стратегічного менеджменту (рис. 1.2), що передбачає:

- формування центру стратегічних компетенцій на рівні топ-менеджменту;
- створення механізмів швидкого зворотного зв'язку між кабінетом управління та лінійними підрозділами;
- поглиблене навчання управлінців у цифровій сфері;
- систематичне залучення представників пацієнтів і місцевих громад до визначення пріоритетів розвитку [8].

Запропонована концепція підвищить адаптивність організацій до змінного середовища та забезпечити сталість розвитку на довгострокову перспективу.



Рис. 1.2 Концепція інтегрованого стратегічного менеджменту (за пропозицією/розробкою автора)

Значення стратегічного управління в медичних закладах підтверджують різні дослідники. Наприклад, згідно з оглядом Д. Бхаті, М. С. Деогаде, Д. Канял, ефективне керівництво включає стратегічне планування та розподіл ресурсів відповідно до місії лікарні, що сприяє підвищенню якості надання послуг. Автори також підкреслюють, що «ефективне управління лікарнею є невід’ємною складовою покращення результатів лікування пацієнтів» [10]. Таким чином, керівники медичних установ мусять приділяти увагу не лише поточній діяльності, а й стратегічному розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Щоб краще структурувати процес впровадження запропонованої концепції, на рис. 1.3 подано ключові етапи стратегічного управління.

Розглянемо кожен із етапів стратегічного управління докладніше.

а) Визначення сфери діяльності, формування бачення та місії. Першим кроком у побудові стратегії є формулювання місії: керівники встановлюють основні принципи й орієнтири, які визначають призначення організації [11]. На цьому етапі необхідно відповісти на запитання: чим зараз є компанія і куди буде розвиватися компанія в перспективі 5–10 років? Відповідь вимагає глибокого усвідомлення довгострокового бачення – загальної спрямованості розвитку. Місія водночас відображає філософію та ключові цінності організації та

окреслює, в яких сферах вона працюватиме, створюючи основу для стратегії довготривалого зростання.

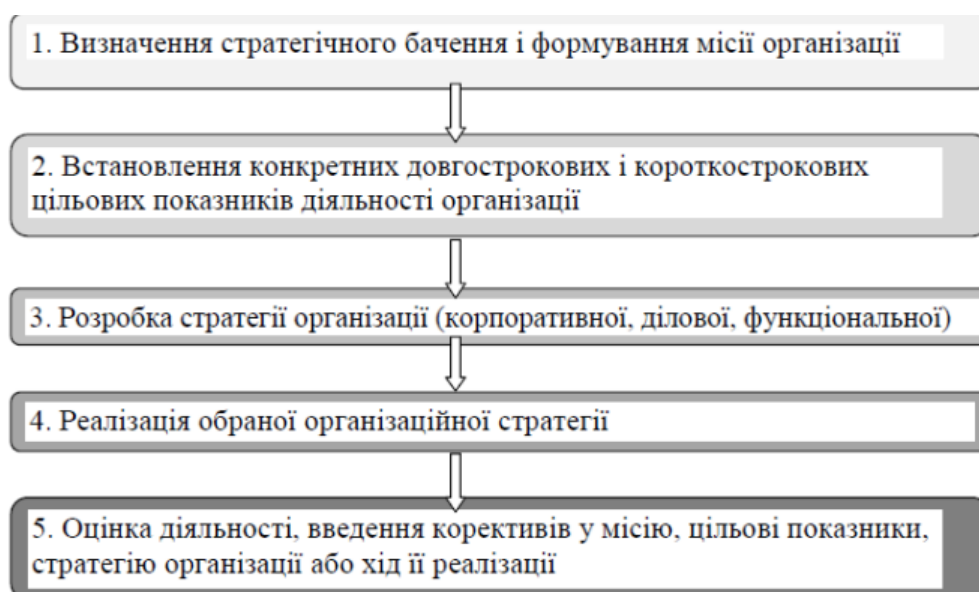


Рис. 1.3 Етапи стратегічного управління

Джерело: складено автором [5, с. 9]

б) Перетворення місії на конкретні цілі. Щоб місія набула практичної дієвості, її необхідно деталізувати у вигляді коротко-, середньо- та довгострокових цільових показників. Короткострокові цілі (1–2 роки) виступають оперативними маяками; середньострокові (2–5 років) окреслюють середину шляху; довгострокові орієнтири показують, яким чином ми забезпечимо стабільне існування організації у віддаленій перспективі. Визначення цілей залучає управлінців усіх рівнів: саме через чітке формулювання бажаних результатів та необхідних для них ресурсів вдається уникнути хаосу та зберегти баланс у діяльності.

в) Розробка стратегії для досягнення цілей. Стратегія – це послідовність дій і сукупність управлінських методів, які ведуть до втілення поставлених завдань і реалізації місії. Під час її розробки слід враховувати поточний стан організації та очікувані зміни зовнішнього середовища. Цільові показники – це цільові точки, а стратегія – маршрут до них. Оскільки умови постійно змінюються, стратегічний план слід регулярно переглядати та коригувати.

Тільки чітко усвідомлюючи своє місце на ринку й особливості галузі, керівник зможе обрати найбільш доцільні кроки для досягнення показників і фінансових результатів. Розробка стратегії – це колективна відповідальність усіх менеджерів, а не лише топ-керівництва, і триває вона постійно.

г) Впровадження та контроль стратегії. Навіть якщо місія та довгострокові цілі залишаються незмінними, інструменти їх реалізації мають еволюціонувати, оскільки:

- зовнішнє середовище постійно змінюється;
- відкриваються нові можливості;
- з'являються ідеї щодо вдосконалення самої стратегії.

Тому стратегічний план повинен бути гнучким. Етап впровадження охоплює:

- створення організаційної структури для реалізації задуму;
- цільове розподілення ресурсів через бюджетування;
- формування управлінської політики, що підтримує стратегію; мотивацію персоналу;
- забезпечення сприятливої корпоративної культури;
- впровадження передового досвіду;
- постійний контроль реалізації й дотримання термінів.

г) Оцінка результатів та внесення коригувань. Система стратегічного управління передбачає безперервний зворотний зв'язок: на основі аналізу фактичних досягнень, зміни ринкових умов чи нових ідей вносять корективи до місії, цілей або самої стратегії. Цей етап дає змогу актуалізувати план дій, адаптуючи його до реалій і забезпечуючи постійне вдосконалення.

Усі п'ять етапів утворюють цілісну систему стратегічного управління, що забезпечує адаптивність медичних організацій в умовах невизначеності.

Стратегія охоплює всю організацію і передбачає оцінку складності та ризиків середовища. Стратегії визначають довгострокові цілі, після чого проводять SWOT-аналіз (оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз). У практиці стратегічного управління медичними закладами SWOT-

аналіз є дуже поширеним інструментом: «SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища, є досить популярним та широко використовується в практиці стратегічного управління» [12].

На основі результатів аналізу керівництво формує стратегію розвитку закладу (часто з використанням стратегічних карт), після чого впроваджує механізми контролю та оцінювання. Для вимірювання просування за стратегією у медичних організаціях широко застосовують систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). За даними Ф. Амер, С. Хаммуд, Г. Хататбе, С. Лонер, І. Бонч та Д. Ендей, BSC впроваджується вже понад три десятиліття для оцінки й покращення роботи організацій. Автори підкреслюють, що BSC «може бути використана як інструмент стратегічного управління, пов'язаний зі стратегією організації» [13]. Це означає, що лікарня може встановити стратегічні напрями та розробити показники (цілі), які прямо пов'язані з виконанням стратегії (якість роботи персоналу, задоволеність пацієнтів, фінансові результати тощо).

У процесі стратегічного управління також виділяють етапи моніторингу та коригування стратегії. Як вже зазначалось у дослідженні [4], стратегічний процес містить визначення цілей (візія, місія), аналіз середовища та внутрішніх ресурсів (SWOT-аналіз), розробку та реалізацію стратегії. Зважаючи на високу невизначеність в охороні здоров'я (епідемії, зміни регуляцій, технологічні прориви), стратегічний підхід має передбачати можливість адаптації та гнучкості.

Українські фахівці відзначають, що впровадження стратегічного управління в медичних закладах України поки що обмежене. Так, С. Б. Довбня та О. В. Куюн констатують: «на сьогоднішній день в Україні не набуло широкого розповсюдження стратегічне управління в медичних закладах» [14]. Складності полягають, зокрема, у відсутності адаптованих методик і позитивного прикладу реального впровадження. Попри це, автори наголошують, що стратегічний аналіз і планування можуть значно підвищити ефективність діяльності закладу

(у їх роботі розробляється стратегія розвитку стоматологічної клініки з використанням SWOT-аналізу та збалансованої системи показників).

Загалом, у розвинутих країнах стратегічне управління у сфері охорони здоров'я часто сприймають як важливий виклик. Так, І. Андрієв, Д. Трегуб, К. Хацько, І. Соколовська відзначають, що «стратегічне управління в галузі охорони здоров'я та процес прийняття стратегічних рішень для досягнення організаційних цілей і підвищення якості медичної допомоги є значним викликом для країн із розвиненими системами соціального захисту» [6]. Висновок авторів полягає в тому, що медичні організації мають постійно вдосконалювати свої стратегії, адаптуючись до змін та використовуючи найкращі міжнародні практики, щоб забезпечити якість та доступність послуг.

Таким чином, стратегічне управління в медичних закладах – це цілісна діяльність керівництва зі встановлення довгострокових цілей, оцінки ресурсів та зовнішнього середовища, впровадження узгоджених дій та контролю за їх реалізацією. Стратегічне управління включає визначення місії і візії, застосування інструментів аналізу (SWOT, матриця стратегічних карт тощо) і регулярне оцінювання показників ефективності (наприклад, у моделі BSC). Наукові дослідження показують, що такий підхід дозволяє лікарням краще координувати зусилля, підвищувати якість медичних послуг і оптимізувати використання ресурсів, що зрештою покращує результати лікування пацієнтів.

1.2 Показники та методи оцінки конкурентоспроможності медичних компаній

Показник конкурентоспроможності медичної організації відображає її здатність ефективно функціонувати в ринковому середовищі охорони здоров'я. За словами Н. Шпак, О. Сорочак, М. Гвоздь та Н. Горбаль, «конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я потребує «комплексної оцінки конкурентоспроможності галузі охорони здоров'я та медичних установ» [15]. На практиці це означає використання сукупності кількісних і якісних

показників, що охоплюють економічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності клініки.

Зокрема, в аналізі часто застосовують ключові показники ефективності (КРІ), які поєднують фінансові та медичні критерії. Як відзначають М. Фалахнежад, М. Лангарізаде, А. Вахабзаде, КРІ «дозволяють менеджерам лікарні візуалізувати кількісні і якісні дані» з метою забезпечення «безпеки, ефективності, результативності, якості, підвищення задоволеності пацієнта та персоналу» [16]. Таким чином, для конкурентоспроможності медичного закладу важливі як економічні показники, так і ознаки якості медичних послуг.

Основні групи індикаторів конкурентоспроможності медичної компанії можна умовно поділити так (приклади з літератури):

а) Фінансові – прибутковість, рентабельність, доходи, витрати, ліквідність – оцінюють економічну стійкість установи.

б) Ринкові – частка ринку, рівень концентрації ринку. Зокрема, для аналізу конкурентоспроможності використовується індекс Герфиндаля–Гіршмана (ННІ), який «базується на кількості учасників ринку та їх частках» і варіює від 0 (ідеальна конкуренція) до 10 000 (монополія) [17].

в) Якісні та операційні – ефективність медичних послуг, тривалість лікування, витрати на одного пацієнта, показники безпеки і якості (рівень ускладнень, повторних госпіталізацій), а також задоволеність пацієнтів і персоналу [16].

г) Інноваційні та кадрові ресурси – рівень впровадження нових технологій і електронних сервісів, участь у науково-освітніх програмах, кваліфікація та професіоналізм медичного персоналу. Як показує аналіз О. Грех, «функціонування медичного закладу залежить від численних факторів, серед яких технологічні інновації, професійність і кваліфікація медичного персоналу» [18, с. 112]. Ці чинники також входять до оцінки конкурентоспроможності, оскільки впливають на якість та привабливість послуг.

Отже, аби поєднати та надати ваги всім цим групам індикаторів, застосовують різні методи оцінювання:

а) Метод багатофакторного аналізу (комплексного індексу). Передбачає побудову «економіко-математичної моделі» або інтегрального показника конкурентоспроможності, який агрегує різні критерії. О. М. Баксалова і Є. О. Шелест наголошують, що традиційні ринкові показники дають неповну характеристику організації, тому «для отримання достовірних результатів... необхідно застосовувати систему комплексних факторів» [19, с. 232]. Іншими словами, метод багатофакторного аналізу поєднує фінансові, ринкові та якісні індикатори у єдиній моделі (може застосовуватися факторний аналіз, канонічні кореляції тощо).

б) Експертні оцінки. Залучають галузевих експертів для оцінки вагомості кожного показника та формування бальної оцінки. Проте О. М. Баксалова і Є. О. Шелест застерігають, що «застосування методу експертних оцінок... до певної міри знижує достовірність та об'єктивність результатів» [19, с. 232], тому важливо поєднувати експертний метод з іншими, кількісними підходами.

в) SWOT-аналіз і стратегічні інструменти. Дозволяють зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони клініки з ринковими можливостями й загрозами. За словами Л.Б. Боденчук, SWOT-аналіз допомагає оцінити «можливості медзакладу конкурувати на ринку» [20]. Таким чином, стратегічний аналіз виявляє, за рахунок яких компетенцій та переваг установа здатна поліпшити свої конкурентні позиції.

г) Методики управлінського контролінгу (наприклад, Balanced Scorecard). Хоча цей підхід не є специфічно конкурентним, він інтегрує різні показники (фінансові, процесні, клієнтські та навчально-розвиткові) й орієнтує весь персонал на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, Ф. Го, Ю. С. Хуанг, М. Немото підкреслюють, що BSC «комунікує місію, бачення, цінності та стратегію» [21] організації, що допомагає зв'язати тактичну ефективність з довгостроковою конкурентною стратегією.

г) Кластерний аналіз і просторові методи (лікарні або підрозділи групують за рівнем конкурентності/ефективності) – використовується для виявлення закономірностей у роботі компаній та визначення лідерів у регіонах [15].

У табл. 1.1 наведено порівняльні характеристики п'яти основних підходів до вимірювання конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз методів оцінки

Метод	Переваги	Недоліки	Сфери застосування
Багатофакторний аналіз	Дає цілісну інтегральну оцінку; статистична об'єктивність	Потребує великих обчислювальних ресурсів; складність у доборі ваг	Ключові центри прийняття рішень
Експертні оцінки	Гнучкість; враховує контекстні знання	Суб'єктивність; ризик упередженості	Оцінка нових чи нестабільних ринків
SWOT-аналіз	Швидка візуалізація сильних/слабких сторін	Нечітка кількісна інтерпретація; масштабні моделі не формуються	Початкові стадії стратегічного планування
BSC	Інтеграція фінансових і нефінансових показників	Не завжди відображає зовнішні загрози; потребує культури взаємозв'язку	Організації зі зрілими процесами контролінгу
Кластерний аналіз	Виділяє групи з подібним рівнем ефективності	Потенційна втрата індивідуальних особливостей; чутливий до вибору метрики	Географічні та внутрішні пор

Після ознайомлення з перевагами та недоліками кожного підходу (табл. 1.1), розглянемо детальніше фундаментальні обмеження й практичні виклики методик. Багатофакторні індекси, побудовані на сукупності фінансових, ринкових та нефінансових показників, часто виявляють сильну залежність від обраного набору ваг. Неправильно підібрані коефіцієнти або ігнорування контекстних особливостей призводять до систематичних спотворень. Відсутність уніфікованих процедур перевірки адекватності ваг викликає сумніви в результатах і робить модель непрозорою для менеджменту.

Методи експертного оцінювання залишаються досить популярними через відносну простоту імплементації, проте ризик упередженості залишається високим навіть за наявності Delphi-процедури. Експерти можуть віддавати пріоритет показникам, які лежать у сфері їх компетенції, водночас недооцінюючи чинники, важливі для інших рівнів управління. Відсутність

жорстких критеріїв відбору та актуалізації складу експертного пулу знижує репрезентативність отриманих оцінок.

SWOT-аналіз забезпечує швидкий огляд сильних і слабких сторін на тлі зовнішніх можливостей і загроз, проте не формує інтегрального чисельного показника. Нестача кількісної прив'язки до зовнішнього середовища ускладнює порівняння результатів між періодами або між установами різних типів. Застосування лише графічних матриць обмежує можливості глибокої діагностики й виявлення прихованих залежностей.

Balanced Scorecard покликана поєднати фінансові та нефінансові критерії, але інструментарій часто використовується без урахування особливостей регульованості медичної сфери та гуманітарної місії установ. Накладена свого роду «модульність» не завжди дає змогу оперативно інтегрувати дані про зміну зовнішніх загроз або внутрішніх обмежень. Відсутність гнучкого механізму перегляду перспективних цілей призводить до відставання стратегії від реального стану справ.

Кластерні та просторові методики при групуванні медичних установ за рівнем ефективності схильні приховувати індивідуальні особливості кожного закладу. Фокус на загальній картині конкурентності може відтіснити увагу від регіональних чи спеціалізованих викликів, знизивши практичну цінність висновків. Крім того, застосування статистичних алгоритмів потребує значних аналітичних ресурсів і навичок, які не завжди доступні у невеликих приватних клініках.

Загалом комплексні моделі вимагають розвиненої внутрішньої звітності та культури аналітики. Невеликі установи часто опиняються перед вибором між спрощеними наборами індикаторів і ризикуючими надмірною складністю інструментами. Відсутність поступового підходу до масштабування та внутрішнього навчання персоналу підвищує ймовірність формального дотримання процедури без реальної користі для прийняття стратегічних рішень.

Ураховуючи різні сильні та слабкі сторони описаних методів, корисно побачити, як групи показників співвідносяться з типами закладів. У табл. 1.2

наведено актуальність кожної групи індикаторів для приватних і державних установ:

Таблиця 1.2

Актуальність окремих індикаторів для приватних та державних медичних закладів

Група показників	Приватні заклади	Державні заклади
Фінансові	Фокус на рентабельність, скорочення витрат	Бюджетний контроль, оптимізація субвенцій
Ринкові	Маркетингова частка, привабливість бренду	Доступність послуг, регіональне охоплення
Якісні та операційні	Швидкість обслуговування, клієнтська лояльність	Стандартизовані протоколи, безпека пацієнта
Інноваційні та кадрові	Інвестиції в нові технології, HR-бренд	Підвищення кваліфікації персоналу, e-health
Стратегічні інструменти	BSC, KPI з орієнтиром на ROI	BSC із акцентом на соціальну ефективність

Після порівняння індикаторів у різних типах установ, можемо зробити загальні висновки. Загалом поточні підходи (індекси, експертні методи, SWOT, BSC, кластерний аналіз) мають переваги, але переважно адаптовані під локальні умови. Провідні дослідники (О. М. Баксалова, Є. О. Шелест [19], О. П. Рогачевський [23]) підкреслюють: для забезпечення стійкого конкурентного зростання необхідно поєднувати кількісні й якісні методи з урахуванням специфіки вітчизняної системи охорони здоров'я.

Отже, конкурентоспроможність медичного закладу формується на перетині внутрішніх можливостей установи та впливу зовнішніх умов. Її показники визначаються водночас якістю і доступністю медичних послуг, технологічною спроможністю та ефективністю менеджменту. Комплексний аналіз конкурентоспроможності вимагає узгодження стратегічних цілей установи з її ресурсами та ринковим оточенням. Літературні джерела наголошують на необхідності подальшої розробки уніфікованих методик і стандартів оцінювання конкурентоспроможності медичних компаній, адже станом на сьогодні відсутня єдина модель, що адекватно враховує всі особливості галузі. Найближчі перспективи досліджень полягають у побудові

гнучких аналітичних систем, які допомагатимуть менеджерам приймати стратегічно виважені рішення та підвищувати конкурентоспроможність установи в цілому.

1.3 Підходи до підвищення конкурентоспроможності медичної компанії

Конкуренція в охороні здоров'я є рушійною силою соціально-економічного розвитку галузі: як відзначає О. П. Рогачевський, «конкуренція – це «двигун соціально-економічного зростання та розвитку» [23, с. 237] у сфері охорони здоров'я. У такому контексті медичні компанії змушені шукати ефективні підходи для зміцнення власних конкурентних позицій. Сучасні дослідження пропонують низку взаємодоповнювальних стратегій, які дозволяють підвищити якість послуг, знизити витрати і збільшити задоволеність пацієнтів, що прямо впливає на конкурентоспроможність. Для наочного відображення ключових напрямів стратегічних перетворень наводиться схема (рис. 1.4).

Фокус вибору напрямку трансформацій встановлює пріоритетне співвідношення між динамічним нарощуванням конкурентоздатності та формуванням довгострокової стійкості медичного сектора, що відкриває широкі можливості для розширення доступу, підтримки високих стандартів надання медичних послуг і впровадження інновацій. Конкуренція стимулює медичні заклади впроваджувати нові технології та інноваційні методи лікування, що підвищує загальний рівень медицини та дозволяє пацієнтам отримувати ширший вибір якісних послуг. Водночас, вона створює потужні стимули для розвитку нових форматів обслуговування, таких як телемедицина, і сприяє підвищенню обізнаності пацієнтів щодо доступних можливостей лікування.

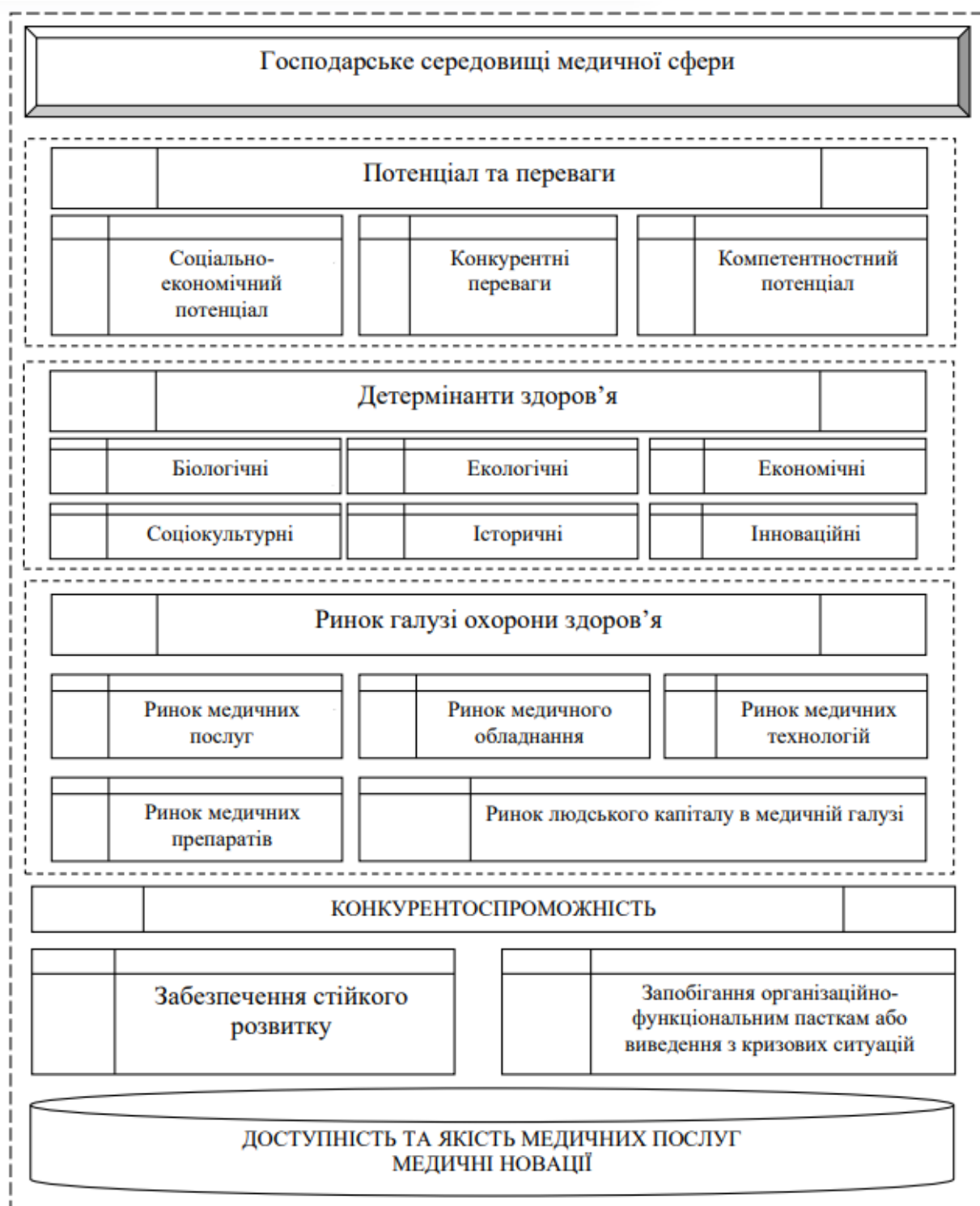


Рис. 1.4 Схема фокусу стратегічних перетворень галузі охорони здоров'я на основі конкурентоспроможності

Джерело: складено автором [23, с. 240]

Відповідно до системного підходу, ефективність господарської діяльності в медичній сфері визначається потенціалом галузі й рівнем управлінської

спроможності. Розвиток стратегічного резерву ресурсів і підтримка його відтворення лежать в основі формування конкурентоспроможного середовища охорони здоров'я. Під стратегічним потенціалом розуміють комплекс наявних матеріальних, технологічних і інтелектуальних ресурсів, здатних забезпечити планування й реалізацію програми розвитку галузі в масштабах країни. Формування цього потенціалу базується на оптимальному використанні обмежених ресурсів і внутрішньогалузевих компетенцій.

Структура резерву передбачає наявність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на реалізацію ключових завдань – забезпечення якості й доступності послуг, стимулювання впровадження інноваційних технологій.

Для практичної реалізації цієї моделі використовується покроковий алгоритм оцінки резерву конкурентоспроможності. Оцінка резерву конкурентоспроможності здійснюється за алгоритмом, що включає етапи моніторингу економічного середовища медичної сфери, поглибленого аналізу й оцінювання отриманих даних, виокремлення складових резерву, формалізації їх обґрунтування та безпосередньої оцінки кожного компоненту. Далі виконується стратегічний аналіз сильних і слабких сторін у секторі, визначаються можливі альтернативні стратегії та вивчаються ризики діяльності галузі. Підсумковий етап передбачає комплексну оцінку резерву як базису конкурентоспроможності й розробку узагальнених і локалізованих програм розвитку внутрішньогалузевого середовища охорони здоров'я.

Окрім цього, конкурентні переваги клініки залежать також від динаміки нормативно-правового поля. Зміни в законодавстві щодо тарифів або ліцензування можуть миттєво змінити правила гри на ринку [22]. Аналіз досвіду провідних установ показує: здатність прогнозувати та адаптуватися до нових регламентів підвищує шанси на довгострокове лідерство. Водночас надмірна орієнтація на поточні правила призводить до зволікання інновацій

Ще одним важливим фактором є репутація. Репутація медичної установи є критичною складовою конкурентоспроможності. Оголошення скандалу або публічний інцидент може знизити кількість пацієнтів на десятки відсотків.

Принципи роботи із зворотним зв'язком від користувачів і прозорість комунікацій створюють буфер проти подібних викликів. Ключове завдання – інтегрувати моніторинг відгуків у щоденну практику, щоб вчасно виявляти загрози іміджу. Такий підхід дозволяє формувати план антикризових заходів без значних втрат аудиторії.

Одним з фундаментальних підходів є впровадження систем управління якістю та безперервного поліпшення. Як показують Ф. Н. М. Бранкаліон та А. Ф. К. Ліма, управління якістю за Демінгом передбачає «ланцюжок «постачальник–процес–споживач», який інтегрує всі функції організації для системного поліпшення результатів» [23]. Згідно з авторами, застосування таких принципів управління дозволяє посилити гнучкість організації та її конкурентоспроможність у цілому. Удосконалення процесів на основі моделей безперервного поліпшення (наприклад, PDSA, Lean, Six Sigma) дає змогу поєднати практичні знання з аналізом системи та вимірюванням результатів. Як показують Е. Вайман, А. Ачаді, Р. Агустіна, «усі дослідження виявили скорочення часу очікування амбулаторних пацієнтів (від 5,2% до 97%) ... збільшення кількості пацієнтів, що отримали допомогу, та валового доходу лікарні, а також задоволеності пацієнтів» [27]. Результати дослідження авторів підтверджує, що Lean Six Sigma допомагає оптимізувати черги, збільшити кількість пацієнтів, що отримують допомогу, та підвищити рівень задоволеності, що безпосередньо сприяє конкурентним перевагам клініки.

Систематичний огляд за 2011–2021 рр. показав, що впровадження Lean Six Sigma у медичних організаціях підвищує операційну та фінансову ефективність, покращує задоволеність пацієнтів і якість обслуговування, а також скорочує час очікування та кількість помилок. Зокрема, О. МакДермотт, Дж. Ентоні, С. Бхат, Р. Джаяраман, А. Роса, Г. Маролла та Р. Паріда фіксують, що впровадження Lean і Six Sigma мотивує приватні медичні заклади «підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок впливу на елементи витрат і прибутковості» [28]. Таким чином, стратегія оптимізації процесів і зниження витрат через Lean

Six Sigma дає медичній компанії конкурентну перевагу завдяки економії ресурсів і підвищенню якості послуг.

Технічні інструменти не приносять відчутного ефекту без відповідної мотивації працівників. Активне залучення середнього керівництва створює міст між стратегією вищого рівня й реальними змінами на фронт-офісі. Керівники середньої ланки повинні чітко розуміти, яким чином стандарти якості впливають на їх щоденні рішення. Відсутність такого розуміння призводить до формального підходу, коли протоколи виконуються без усвідомлення їх значення.

Найбільш критичним аспектом є невідповідність між встановленими показниками й реальною якістю надання послуг. Прикладом служить ситуація, коли зниження тривалості перебування пацієнта в клініці сприймається як успіх, водночас недооцінюються реабілітаційні потреби. Аналітики наголошують: у комплексній оцінці необхідно враховувати відтерміновані наслідки рішення. Інакше наявна статистика створює ілюзію підвищення конкурентоспроможності.

Оптимізаційні проекти втрачають свою цінність, якщо не інтегруються в довгострокові плани розвитку клініки. Інвестиції в одноразові ініціативи призводять до короткочасного ефекту й виснаження ресурсів [25]. Ефективним рішенням стає побудова «карти ефектів», де кожен оптимізаційний крок має чітке відображення в стратегічних цілях [26]. Такий підхід дозволяє формувати дієві цикли аналізу досягнутих результатів та коригування пріоритетів

Використання Lean та Six Sigma нерідко передбачає впровадження складного програмного забезпечення для збирання даних і автоматизації процесів. Без своєчасного оновлення та обслуговування система перетворюється на пасивний актив із високими витратами на підтримку. Багато клінік вже відчули навантаження через застарілі модулі, що не підходять під нові процеси. Потреба в ретельному плані модернізації стає очевидною.

Цифрові технології та телемедицина також стають ключовим підходом у підвищенні конкурентоспроможності. Літературний огляд останніх років показує, що задоволеність пацієнтів телемедициною не поступається традиційному очному прийому. М. Салман, Р. Кімбал, С. Бромлі,

Т. Бельвіль, Алі Б. А. Джаббар, М. Мірза, С. Хаят, А. Суд та А. Таусіф констатують: «задоволеність пацієнтів телемедичною консультацією не поступається задоволеності при особистому відвідуванні» [29]. За результатами дослідження А. М. Сатін, К. Шеной, Е. Д. Шеха, Б. Баскес, Г. Д. Шредер, А. Р. Ваккаро, І. Г. Ліберман, Р. Д. Гайєр, П. Б. Дерман «загалом 87,7 % пацієнтів повідомили, що вони задоволені телемедичним візитом, причому 70 % оцінили його на 5 балів із 5 («дуже задоволені»)» [30]. Це означає, що впровадження дистанційних сервісів (онлайн-консультацій, моніторингу тощо) дозволяє медичній компанії розширити доступність послуг, підвищити лояльність пацієнтів та посилити власні конкурентні позиції на ринку. Також два дослідження відзначили високу економічну ефективність телемедицини, що сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності.

Однак впровадження телемедицини пов'язане з додатковими витратами. Витрати на впровадження платформи для дистанційних консультацій включають не лише розробку інтерфейсу, а й навчання персоналу та підтримку інфраструктури. Розрахунки показують, що точка беззбитковості досягається лише за умови довгого терміну експлуатації і великого обсягу звернень. Часті оновлення ПЗ та рішення проблем із кібербезпекою додають додаткові витрати. Відсутність чіткого бізнес-кейсу призводить до невиправданих фінансових ризиків.

Найбільш перспективним напрямком стає поєднання дистанційних і очних консультацій із розмежуванням типів випадків за ступенем складності. За умови правильної маршрутизації пацієнтів розвантажується офлайн-черга та знижується навантаження на медичний персонал. Гібридний підхід вимагає чіткого алгоритму прийому та системи автоматичного скринінгу запитів. Без доказової бази ефективності така модель залишається експериментальною.

У контексті описаних вище підходів, стратегічне управління і довгострокове планування залишаються основою конкурентоспроможності в медичному секторі. Зростаюча складність і динаміка системи охорони здоров'я вимагають від менеджменту мислення на перспективу. С. Котенко та Т.

Тамбовцева підкреслюють, що «стратегічне управління стає все важливішим для сталого розвитку в охороні здоров'я» через ускладнення політичних, соціальних та економічних умов [31]. Це означає необхідність системно враховувати унікальні ресурси (наприклад, висококваліфікований персонал, сучасні технології) і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Стратегічні цілі залишаються абстракцією, якщо не перекладаються у конкретні фінансові та операційні метрики. Відповідальні команди мають отримувати чіткі завдання та бюджет на їх виконання. Визначення пріоритетів між показниками допомагає уникнути розпорошення ресурсів. Прикладом успішної практики служить створення «матриць відповідальності», де кожна ціль пов'язана із співробітником та терміном реалізації.

Для успішного втілення перелічених підходів важливо також налагодити оперативний контроль. Завдання формування оперативного контролю полягає в налагодженні зворотного зв'язку між керівництвом і лінійними підрозділами. Без регулярних звітів та аналізу неможливо вчасно коректувати курс. Найбільш продуктивні формати включають щоденні короткі стендапи та тижневі звіти про ключові показники. Такий формат дозволяє своєчасно виявляти відхилення і вживати заходів до їх накопичення.

Таким чином, комплексне впровадження технологій управління якістю, оптимізації процесів (Lean, Six Sigma), цифрових сервісів (телемедицина, електронні платформи) та стратегічного планування дозволяє медичній компанії значно підвищити свою конкурентоспроможність. Зростання ефективності роботи, поліпшення якості надання послуг і задоволеності пацієнтів безпосередньо сприяє формуванню міцних конкурентних переваг на сучасному ринку охорони здоров'я.

Якісні моделі управління потребують навчальних модулів, адаптованих під конкретні задачі клініки. Коли кожен працівник розуміє логіку бізнес-процесів і власну роль у них, рішення ухвалюються швидше й точніше. Періодична оцінка ефективності навчальних заходів допомагає оптимізувати контент і форму подачі.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління в медичних компаніях виступає системним механізмом забезпечення конкурентоспроможності в умовах зростаючої динаміки та складності ринкового середовища. Його ключова функція полягає у формуванні довгострокових цілей, координації ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Стратегічне мислення поєднується з практичними інструментами, серед яких визначальне значення мають SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, стратегічні карти та цифрові платформи управління.

Конкурентоспроможність медичної компанії визначається сукупністю фінансових, якісних, ринкових та інноваційних показників. До основних індикаторів належать прибутковість, ефективність медичних послуг, задоволеність пацієнтів, рівень інновацій та кадровий потенціал. Для їх оцінки застосовуються як кількісні (багатофакторний аналіз, BSC), так і якісні методи (експертні оцінки, кластеризація), що дозволяє враховувати складну природу ринку медичних послуг.

Основу конкурентних переваг становить стратегічна здатність компанії до інновацій, цифровізації, побудови гнучкої організаційної структури та безперервного вдосконалення процесів. Ефективність управління якістю (зокрема через Lean, Six Sigma) та впровадження телемедицини підвищує цінність для споживачів і дозволяє оптимізувати витрати. Ключовими залишаються прозорість, оперативний зворотний зв'язок, стратегічна відповідальність персоналу та фокус на довгостроковій репутації. Сукупність теоретичних підходів свідчить про необхідність переходу від фрагментарного до інтегрованого стратегічного управління в медичних компаніях для досягнення стабільного конкурентного зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЦ «ЮНІМЕД»»

2.1 Економіко-організаційний аналіз діяльності медичної компанії

Приватний медичний центр ТОВ «МЦ «Юнімед» розпочав свою діяльність у 1999 році. У 2006 році центр зробив крок до вузької спеціалізації – у співпраці з Запорізькою обласною клінічною лікарнею було встановлено перший у місті МРТ-апарат відкритого типу Hitachi Airis Mate (0,2 Тесла), що поклало початок практиці МР-діагностики в установі. Перший пацієнт пройшов обстеження 23 листопада 2006 року – цю дату вважають стартом практичного досвіду фахівців ТОВ «МЦ «Юнімед» у сфері магнітно-резонансної томографії [32].

Протягом понад 18 років лікарі центру виконують діагностику з використанням техніки провідного японського бренду Hitachi Medical Corporation. За цей час медичний заклад заслужив довіру десятків страхових компаній Запоріжжя, а команда фахівців стала членами European Society of Radiology.

У 2013 році, з метою підвищення якості діагностики, було інстальовано новітню МРТ-систему Hitachi Echelon з полем 1,5 Тесла – першу в Україні такого типу, яка до сьогодні залишається унікальною моделлю від Hitachi в нашій державі [32].

У 2014 році центр оновив обладнання, встановивши на новій локації в центрі Запоріжжя (просп. Маяковського, 11) низькопольний апарат Hitachi Airis II (0,3 Тесла). У 2017-му таке саме обладнання американського типу з'явилося на території обласної лікарні. Медичні системи забезпечують високу якість зображення, мають сучасне ПЗ та дозволяють обстежувати пацієнтів з вагою до 180 кг [32].

Центр став не лише діагностичним осередком, а й місцем зростання радіологів, багато з яких досягли наукових ступенів та працюють у клініках за кордоном. Сьогодні у штаті ТОВ «МЦ «Юнімед» працюють 17 радіологів, спеціалізованих на МРТ та КТ – це один із найвищих показників серед приватних центрів країни. Фахівці регулярно беруть участь у міжнародних медичних подіях, часто – як доповідачі [32].

Обслуговування пацієнтів відповідає європейським стандартам. Центр постійно аналізує відгуки, прагнучи удосконалити якість послуг. Головна цінність – точність діагностики та достовірність медичних висновків, що завжди залишаються в центрі уваги.

У 2016 році ТОВ «МЦ «Юнімед» було визнано «Лідером галузі» на регіональному рівні, а в 2018-му – серед п'яти найкращих МРТ-центрів України за версією галузевої асоціації. Тоді ж було відкрито перший у регіоні Центр МРТ суглобів з апаратом O-scan EVO eXP, що спеціалізується на візуалізації опорно-рухової системи з якістю до 3,0 Тесла [32].

З 2019 року фахівці ТОВ «МЦ «Юнімед» також працюють у складі Центру КТ «Преміум», який функціонує при онкодиспансері на вул. Культурній, 177А. Там використовується 64-зрізовий КТ-апарат Toshiba Aquilion 64, що дозволяє проводити широке коло високоточних обстежень.

У 2022 році відновлений філіал на Маяковського, 11 отримав сучасний томограф Philips Ingenia 1,5 Тесла з повною комплектацією та новітнім ПЗ. Цей апарат дозволяє проводити такі складні дослідження, як МР-перфузія, трактографія, спектроскопія та діагностика серця. Подібне обладнання є лише у двох містах України та деяких іноземних клініках [32].

Сьогодні ТОВ «МЦ «Юнімед» – це сучасний діагностичний центр із глибокою спеціалізацією, досвідченими лікарями та потужною технічною базою. Установа продовжує вдосконалюватися, впроваджуючи новітні технології в ім'я точності діагностики та здоров'я своїх пацієнтів.

У структурі діяльності медичного центру ТОВ «МЦ «Юнімед» особливе місце займає надання високотехнологічних послуг в галузі візуалізаційної

діагностики, зокрема – магнітно-резонансної томографії (МРТ). Центр функціонує на основі чітко вибудованої організаційної моделі, що передбачає як забезпечення сучасним обладнанням, так і формування висококваліфікованого кадрового складу. МРТ-дослідження проводяться з використанням томографів HITACHI ECHELON 1.5T та PHILIPS INGENIA 1.5T, що належать до апаратів із напруженістю магнітного поля 1,5 Тесла.

Вказані пристрої встановлені у двох діагностичних підрозділах медичного закладу, розташованих за адресами: м. Запоріжжя, бульвар Марії Примаченко, 11 та Оріхівське шосе, 10 (на базі Запорізької обласної клінічної лікарні, діагностичний корпус №5).

Перелік МРТ-досліджень, які виконує центр, охоплює широкий спектр напрямів: від дослідження головного мозку та його структур (включно з епіпротоколами, спектроскопією, перфузією та трактографією) до обстежень опорно-рухового апарату, судинної системи, внутрішніх органів, м'яких тканин та малого таза. Окремим напрямом є мультипараметричне сканування, що передбачає комплексну оцінку із застосуванням одразу кількох методик (наприклад, поєднання спектроскопії, перфузії та трактографії). Також передбачена можливість індивідуального формування протоколу дослідження відповідно до клінічного запиту лікаря [33].

Організаційна ефективність центру значною мірою забезпечується високим рівнем професійної підготовки медичного персоналу. Лікарську команду очолює медичний директор Науменко Ольга Сергіївна, яка також є лікарем-рентгенологом. Клінічну практику у напрямку променевої діагностики здійснюють фахівці з багаторічним стажем та відповідною кваліфікаційною категорією, зокрема: Ксензов Артур Юрійович – лікар-рентгенолог та нейрохірург вищої категорії, Єремеева Наталя Донатівна – лікар-рентгенолог вищої категорії, Баєва Тетяна Вікторівна та Хлистун Ніна Михайлівна – лікарі-рентгенологи вищої категорії, Божко Ольга Вікторівна – заступник медичного директора, яка також здійснює функції лікаря-рентгенолога. Серед інших фахівців, що забезпечують діагностичну роботу, варто зазначити: Пономаренко

Вікторію Вікторівну та Пилипенко Іву Володимирівну – лікарів-рентгенологів першої категорії, а також Усову Маргариту Юріївну, Поронік Віту Іванівну, Тимошеву Марину Миколаївну й Жук Олену Валентинівну – лікарів-рентгенологів і фахівців з ультразвукової діагностики [34].

Формування такого кадрового ядра є ключовим елементом управлінської політики підприємства, спрямованої на забезпечення високої якості медичних послуг, своєчасну діагностику патологій та мінімізацію діагностичних помилок. Злагоджена взаємодія між лікарями різних спеціалізацій, постійне підвищення кваліфікації персоналу та адаптація до технологічних новацій у сфері медичної візуалізації формують конкурентну перевагу ТОВ «МЦ «Юнімед» у регіональному просторі медичних послуг.

За результатами аналізу організаційної характеристики виокремлено наступні ключові описові риси [35; 36]:

- а) Повне найменування – Товариство з обмеженою відповідальністю Медичний Центр «Юнімед»
- б) Скорочена назва – ТОВ «МЦ «Юнімед»;
- в) Код ЄДРПОУ – 38665065;
- г) Дата реєстрації – 30.04.2013 р. (12 років);
- г) Уповноважені особи – Горб Віталій Вікторович;
- д) Розмір статутного капіталу – 20000,00 грн;
- є) Види діяльності – 86.22 Спеціалізована медична практика (основний вид діяльності)

Іншими видами діяльності, якими займається підприємство є: 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 86.21 Загальна медична практика

Відповідно до КВЕД 2010, Клас 86.22 включає в себе [37]:

- медичне консультування та лікування у сфері спеціальної медицини лікарями-спеціалістами та хірургами;

- центри планування сім'ї, які надають медичні послуги, такі як стерилізація та переривання вагітності, без послуг стаціонару.

Для проведення економічного аналізу діяльності підприємства, проаналізуємо його основні техніко-економічні показники протягом 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «МЦ «Юнімед» протягом 2022-2024 рр. [38]

Показники	Роки			Абсолютний приріст (тис. грн)		Темп приросту 2024/2022 (%)
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до 2022 р.	2024 до 2023 р.	
Чистий дохід, тис. грн	38656,4	72553,1	96405,5	33896,7	23852,4	149,39
Собівартість, тис. грн	26757	42712,3	62133,8	15955,3	19421,5	132,22
Валовий прибуток, тис. грн (Чистий прибуток – Собівартість)	11899,4	29840,8	34271,7	17941,4	4430,9	188,01
Чисельність працівників, чол. [40]	82	82	92	0	10,0	12,20
Фонд оплати праці, тис. грн	14760	16236	18547,2	1476	2311,2	25,66
Середньорічна зарплата працівника, тис. грн/чол (Фонд оплати праці / Чисельність працівників)	180,00	198,00	201,60	18	3,6	12,00
Вартість основних засобів, тис. грн	1878,1	8790,7	11416,2	6912,6	2625,5	507,86
Фондовіддача (Чистий дохід / Вартість основних засобів)	20,6	8,3	8,4	-12,33	0,2	-58,97
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол (Чистий дохід / Чисельність працівників)	471,4	884,8	1047,9	413,37	163,1	122,28
Чистий прибуток, тис. грн	2198,4	15514	17590,8	13315,6	2076,8	700,16
Рентабельність продажів. % (Чистий прибуток / Чистий дохід *100%)	5,69	21,38	18,25	15,70	-3,1	-

Аналіз ключових показників було проведено на основі фінансової звітності ТОВ «МЦ «Юнімед», що наведено у Додатках А-В. У 2023 р. ТОВ «МЦ «Юнімед» зафіксувало зростання чистого доходу на 87,7 % – з 38 656 400 до 72 553 100. У 2024 р. відбулося подальше розширення обсягів до 96 405 500 (приріст 32,9 %), що демонструє стабілізацію попиту на медичні послуги. Зміни

зумовлені системною розбудовою інфраструктури охорони здоров'я в умовах соціально-економічної адаптації регіону. Поточна динаміка сигналізує про необхідність зміцнення позицій у сегменті високовартісної спеціалізованої допомоги та розширення каналів комунікації з платоспроможною аудиторією.

Собівартість продовжувала зростати упродовж трьох років: з 26 757 000 у 2022 р. до 62 133 800 у 2024 р. (зростання на 132,2 %), що пояснюється підвищенням цін на обладнання, енергоносії та медичні матеріали. Витрати були посилені потребою в оновленні технічної бази закладу та подоланні логістичних труднощів.

Валовий прибуток у 2023 р. збільшився більш ніж удвічі – до 29 840 800, а у 2024 р. сягнув 34 271 700. Приріст валового прибутку за дворічний період становив 188,0 %. Динаміка підтверджує здатність підприємства утримувати рентабельні позиції попри коливання витрат.

Показник чистого прибутку зріс з 2 198 400 тис. грн у 2022 р. до 17 590 800 у 2024 р. (приріст у 8 разів), що свідчить про формування сталих прибуткових моделей у медичному бізнесі навіть за умов посиленого навантаження на витратну частину. Рентабельність продажів досягла 21,38 % у 2023 р., а у 2024 р. знизилася до 18,25 %, залишаючись на високому рівні, що засвідчує збереження ефективного співвідношення між доходом та прибутком.

Продуктивність праці у 2022 р. становила 471 400 грн/особу, а у 2024 р. зросла до 1 047 900 грн/особу, що вказує на раціональні управлінські підходи до формування кадрової політики та оптимізацію завантаження персоналу. Чисельність працівників залишалася сталою у 2022–2023 рр. (82 особи), однак у 2024 р. зросла до 92. Паралельно середньорічна заробітна плата підвищилася на 12 % – з 180 тис. грн до 201 600 грн, а фонд оплати праці – на 25,7 % (до 18 547 200 грн), що узгоджується з тенденціями ринку медичних послуг.

Вартість основних засобів зросла у понад шість разів – з 1 878 100 грн у 2022 р. до 11 416 200 грн у 2024 р. Фондовіддача зменшилася з 20,6 до 8,4, що свідчить про уповільнення темпів окупності вкладень в обладнання. Уповільнення віддачі капітальних інвестицій може пояснюватися тимчасовим

відставанням обсягів наданих послуг від масштабів оновленої інфраструктури. Зазначена динаміка формує виклик щодо забезпечення рівноваги між матеріально-технічним розвитком та фактичним навантаженням на технологічну базу.

Базуючись на даних звіту про фінансовий стан підприємства протягом 2022-2024 рр. розглянемо динаміку активів та пасивів у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів та пасивів ТОВ «МЦ «Юнімед» протягом 2022-2024 рр.

Назва рядка	Роки (тис. грн)			Абсолютний приріст (тис. грн)		Темп приросту 2024/2022 (%)
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до 2022 р.	2024 до 2023 р.	
Необоротні активи	2968,6	8790,7	11416,2	5822,1	2625,5	284,57
Нематеріальні активи	4,6	0	0	-4,6	0	-100,00
Основні засоби	1878,1	8790,7	11416,2	6912,6	2625,5	507,86
Оборотні активи	12248	13313,5	11675,4	1065,5	-1638,1	-4,68
Запаси	1653,2	1025,3	1085,8	-627,9	60,5	-34,32
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1087,4	1971,5	205,8	884,1	-1765,7	-81,07
Дебіторська заборгованість за розрахунками за розрахунками з бюджетом	3,9	2,4	0,1	-1,5	-2,3	-97,44
Гроші та їх еквіваленти	849,3	6402,9	4640,9	5553,6	-1762	446,44
Власний капітал	9821	15816,3	17685,1	5995,3	1868,8	80,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9796	15791,3	17660,1	5995,3	1868,8	80,28
Поточні зобов'язання	5395,6	6287,9	5406,5	892,3	-881,4	0,20
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	122,4	3307,7	343,7	3185,3	-2964	180,80
Баланс	15216,6	22104,2	23091,6	6887,6	987,4	51,75

Окремо на рис. 2.1 наведено візуалізацію динаміки активів протягом 2022-2024 рр.

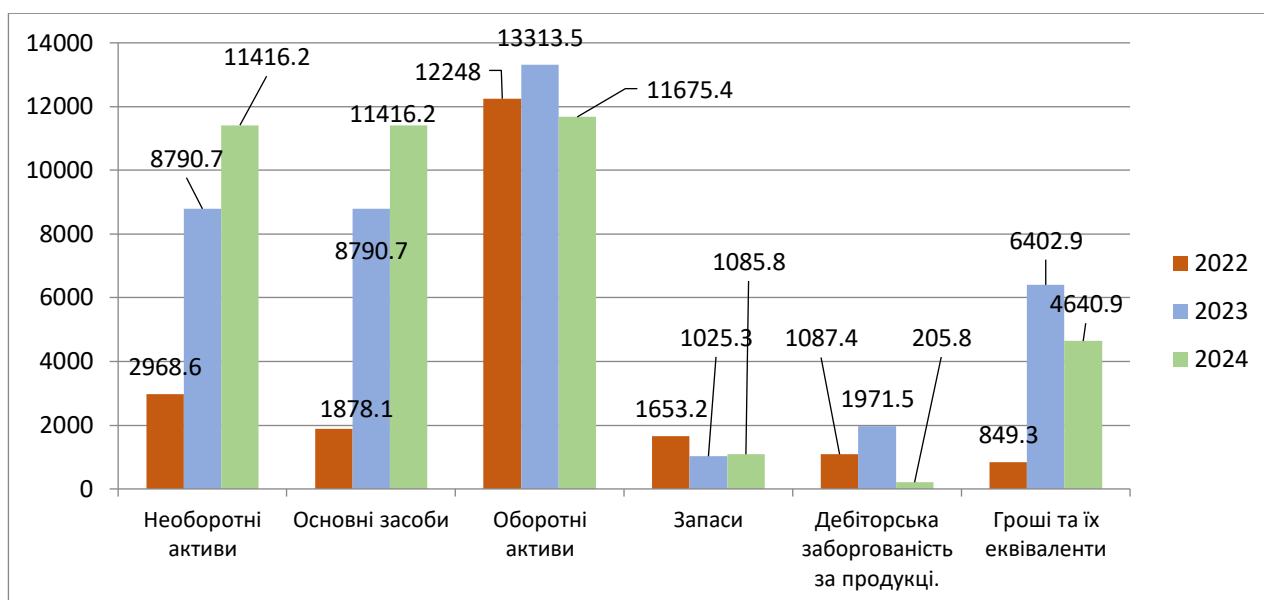


Рис. 2.1 Динаміка активів ТОВ «МЦ «Юнімед» протягом 2022-2024 рр.

За період 2022–2024 рр. необоротні активи зросли з 2 968,6 до 11 416,2 млн грн (темп зростання 284,6 %), при цьому основні засоби збільшилися більш ніж у 6 разів – із 1 878,1 до 11 416,2 млн грн (507,9 %). Стрибок свідчить про стратегічні інвестиції в дороговартісне медичне обладнання, розширення відділень і капітальний ремонт приміщень. У контексті Запоріжжя, де розвиток приватної медицини прискорився після 2022 р. у відповідь на підвищений попит, ТОВ «МЦ «Юнімед» активно нарощує інфраструктуру для надання спеціалізованих і високотехнологічних послуг. Нульове значення нематеріальних активів у 2023–2024 рр. свідчить про повну амортизацію програмного забезпечення або списання ліцензій, що може свідчити про перехід до хмарних сервісів чи довгострокових орендних рішень замість капітальних закупівель ПЗ.

Оборотні активи з невеликим коливанням зросли з 12 248,0 до 13 313,5 млн грн у 2023 р. (+8,7 %), але в 2024 р. знизилися до 11 675,4 млн грн (–12,3 % щодо попереднього року). Зміни в складі: запаси скоротилися на 34,3 % із 1 653,2 до 1 085,8 млн грн, що може бути наслідком оптимізації логістики та переходу до Just-in-time постачань. Дебіторська заборгованість клієнтів у 2024 р. обрушилася на 81 % порівняно з 2023 р., повернувшись до рівня 2022 р., – це результат

жорсткішої політики стягнення платежів та зменшення імовірності прострочень зі сторони пацієнтів і страхових компаній. Одночасно грошові кошти на рахунках зросли з 849,3 до 6 402,9 млн грн у 2023 р., а потім зменшилися до 640,9 млн грн у 2024 р. – але залишаються у рази вищими за рівень 2022 р., що свідчить про накопичення ліквідних резервів для підтримки операційної діяльності та швидке реагування на непередбачені витрати.

На рис. 2.2 розглянемо динаміку пасивів ТОВ «МЦ «Юнімед» протягом 2022-2024 рр.

Власний капітал підприємства зріс із 9 821,0 до 17 685,1 млн грн (80,1 %) із 2022 по 2024 рік, а нерозподілений прибуток – з 9 796,0 до 17 660,1 млн грн (80,3 %). Подібна динаміка свідчить про здатність ТОВ «МЦ «Юнімед» утримувати значні прибутки в бізнесі та реінвестувати їх у розвиток. У контексті загальної економічної невизначеності в Україні, зростання власного капіталу на понад 8 млрд грн відображає фінансову стійкість компанії та її незалежність від зовнішнього кредитування.

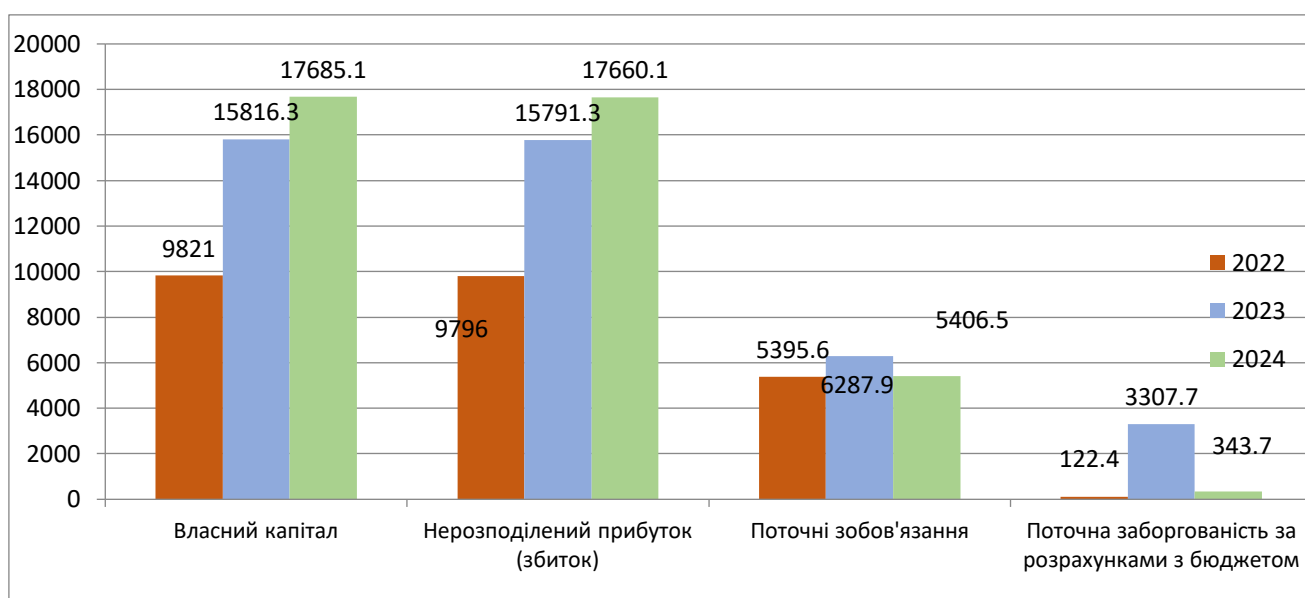


Рис. 2.2 Динаміка пасивів ТОВ «МЦ «Юнімед» протягом 2022-2024 рр.

Поточні зобов'язання коливалися на рівні 5 395,6–6 287,9 млн грн, а у 2024 р. повернулися практично до значення 2022 р. (5 406,5 млн грн), що вказує на

збалансовану політику управління короткостроковими зобов'язаннями. Натомість кредиторська заборгованість перед бюджетом зросла з 122,4 до 3 307,7 млн грн у 2023 р. (+2 547,7 млн грн; +2 080 %), після чого знизилася до 343,7 млн грн у 2024 р, що може бути пов'язано з активним використанням податкового кредиту в 2023 р. та його погашенням наступного року. Така динаміка вимагає уважного податкового планування, аби уникнути касових розривів перед бюджетом та штрафних санкцій у майбутньому.

Загальна сума активів і пасивів (баланс) зросла з 15 216,6 до 23 091,6 млн грн (+51,7 %), що відображає масштабні капіталовкладення й адекватне залучення ресурсів. Поєднання значного зростання власного капіталу із контрольованим рівнем поточних зобов'язань забезпечує ТОВ «МЦ «Юнімед» достатній запас міцності в умовах регіональної нестабільності та змін у медичній політиці країни.

Базуючись на показниках звіту про фінансовий стан розрахуємо показники ліквідності та стійкості підприємства. Результати розрахунків за показниками стійкості представлені у табл. 2.3.

Коефіцієнти автономії й фінансової стійкості (співпадають у розрахунках) зросли з 0,65 у 2022 р. до 0,77 у 2024 р. (+18,7 %), що свідчить про збільшення частки власного капіталу у пасивах підприємства. У період воєнного стану в Україні та нестабільності банківського сектору зростання цих коефіцієнтів означає, що ТОВ «МЦ «Юнімед» менше залежить від зовнішніх запозичень і має більш міцний фінансовий фундамент для подальших капіталовкладень і розвитку.

Таблиця 2.3

**Результати розрахунків показників стійкості ТОВ «МЦ «Юнімед»
протягом 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютний приріст (+/-)	Темп приросту (%)
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт автономії	0,65	0,72	0,77	0,12	18,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,65	0,72	0,77	0,12	18,66

Продовження табл. 2.3

Показник	Роки			Абсолютний приріст (+/-)	Темп приросту (%)
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт забезпечення оборотними засобами	2,27	2,12	2,16	-0,11	-4,87
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,25	0,84	0,66	-0,59	-47,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,55	1,40	1,31	-0,24	-15,73
Коефіцієнт фінансового ризику	0,55	0,40	0,31	-0,24	-44,36

Коефіцієнт маневреності власного капіталу упав із 1,25 (2022) до 0,66 (2024), що вказує на зменшення частки високоліквідних активів у структурі власного капіталу та більш жорсткі обмеження в швидкому перенаправленні ресурсів. Одночасно коефіцієнт фінансового ризику (доля позикових коштів) знизився з 0,55 до 0,31 (-44,4 %), а коефіцієнт фінансової залежності – із 1,55 до 1,31 (-15,7 %), підтверджуючи тенденцію до зниження загального боргового навантаження, що позитивно впливає на стійкість бізнесу в умовах економічної турбулентності, але вказує на необхідність більш активного використання власних коштів для підтримки оборотності та інвестицій.

У табл. 2.4 наведено показники ліквідності підприємства.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «МЦ «Юнімед» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст (+/-)	Темп приросту (%)
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,96	1,95	1,96	0,00	-0,25
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,27	2,12	2,16	-0,11	-4,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	1,02	0,86	0,70	445,34

Ліквідність підприємства має схожу динаміку із показниками стійкості ТОВ «МЦ «Юнімед». Зауважимо, що досягти оптимального рівня ліквідності протягом 2022-2024 рр. допомогло зменшення обсягів поточних зобов'язань, збільшення власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку, а також збільшення оборотних активів.

Таким чином, попри вплив зовнішніх факторів ТОВ «МЦ «Юнімед» є фінансово стійким та спроможним швидко реалізувати активи та отримати гроші для сплати зобов'язань.

2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

З метою визначення конкурентних переваг ТОВ «МЦ «Юнімед» було застосовано сукупність інструментів, що відображають позиціонування компанії на ринку. До ключових методик віднесено аналіз за матрицею BCG (визначення долі ринку та темпів його зростання), матрицю GE–McKinsey (оціночна шкала привабливості сегменту й власної конкурентоспроможності), SPACE-аналіз, що разом дають комплексне бачення сильних сторін ТОВ «МЦ «Юнімед», зон для розвитку та потенційних перешкод у реалізації стратегії.

Для побудови BCG-матриці ТОВ «МЦ «Юнімед» у межах Запоріжжя ми визначили трьох найбільш вагомих конкурентів та охарактеризували їх ключові ринкові характеристики.

а) Медичний центр «Оксфорд Медікал Запоріжжя». Це частина великої мережі «Оксфорд Медікал», яка працює по всій Україні вже понад 16 років. У Запоріжжі центр розташований за адресою вул. М. Гончаренка, 7, пропонує більше ніж 30 медичних спеціальностей і сервісні сервіси (Wi-Fi, парковка, оплата картою). За даними порталу Doc.ua, «Оксфорд Медікал Запоріжжя» утримує найвищі позиції за кількістю записів пацієнтів та відгуків (109 відгуків, середній рейтинг 4,9 з 5), що свідчить про велику частку ринку в сегменті мультипрофільних діагностично-лікувальних послуг [39].

б) ТОВ «Медичний центр «Метіда». Заснований у липні 2021 р., цей заклад швидко зайняв свою нішу в Запоріжжі, пропонуючи послуги терапії, кардіології, неврології й лабораторної діагностики. Розташований на просп. Соборному, 221, «Метіда» використовує сучасне обладнання для ЕКГ, УЗД та лабораторних досліджень, має власну лабораторію й відділення превентивної медицини. Статутний капітал центру – 30 000 грн, що свідчить про швидкий запуск і

мінімальні початкові вкладення, а розвиток клієнтської бази відбувається за рахунок активної цифрової маркетингової стратегії й партнерств із місцевими страхівниками [40].

в) ТОВ «ДЦ «Медлайф-Біо». Діагностичний центр на вул. Л. Жаботинського, 32, заснований у 2017 р. Пропонує комплексну діагностику: клініко-лабораторні дослідження, функціональні тести (ЕКГ, добове моніторування), УЗД-сканування, а також первинні консультації сімейних лікарів. Працює за ліцензією АЕ № 638237, має сучасне обладнання й виокремлює швидкість обслуговування як ключову конкурентну перевагу. За даними місцевих порталів, рейтинг центру – 4,7/5, а середній час очікування результатів аналізів складає не більше 24 годин [41].

Перелік конкурентів і ключових параметрів (спектр послуг, рейтинг, локалізація) дозволить точно розподілити їх у VCG-матриці за осями «відносна частка ринку» та «темپ зростання сегмента» для ТОВ «МЦ «Юнімед».

У табл. 2.5 проведемо розрахунки частки ринку компанії ТОВ «МЦ «Юнімед» та основних конкурентів для побудови у подальшому матриці БКГ.

Таблиця 2.5

**Визначення частки ринку ТОВ «МЦ «Юнімед» та її основних конкурентів
[38; 42; 43; 44; 45]**

Назви підприємств	Обсяг реалізації продукції, млн. грн		Темп росту	Темп приросту	Частка ринку, %	Відносна частка ринку
	2022	2023				
ТОВ «МЦ «Юнімед»	72,5	96,4	133,0	33,0	0,31	1,00
ТОВ «ОКСФОРД МЕДИКАЛ ЗАПОРІЖЖЯ»	7,9	10	126,6	26,6	0,03	0,10
ТОВ «МЦ «Метіда»	0,4	0,3	75,0	-25,0	0,001	0,003
ТОВ «Діагностичний центр «Медлайф-БІО»	11,2	16,1	143,8	43,8	0,05	0,17
Інші	21228,2	30736,8	144,8	44,8	99,6	-
Всього	21320,2	30859,6	144,7	44,7	100,0	-

У таблиці зазначені підприємства, що займаються виключно медичними послугами та його реалізацією. Під пунктом «Інші» розуміються увесь середній

та малий бізнес, який надає медичні послуги, або стоматологічні послуги, але їх обсяг може бути розрахований за допомогою статистичних показників обсягів реалізації по галузі. За розрахунками табл. 2.5 побудуємо матрицю БКГ на рис. 2.3.

За показниками VCG-аналізу ТОВ «МЦ «Юнімед» займає категорію «Дійна корова» – тобто має високу відносну частку ринку (1,00) при темпі росту (133 %) нижчому за середньогалузевий (144,7 %). Це означає, що центр генерує значні грошові потоки завдяки лідерству в Запоріжжі, водночас ринок уже не росте так стрімко, щоб виправдовувати великі капіталовкладення.

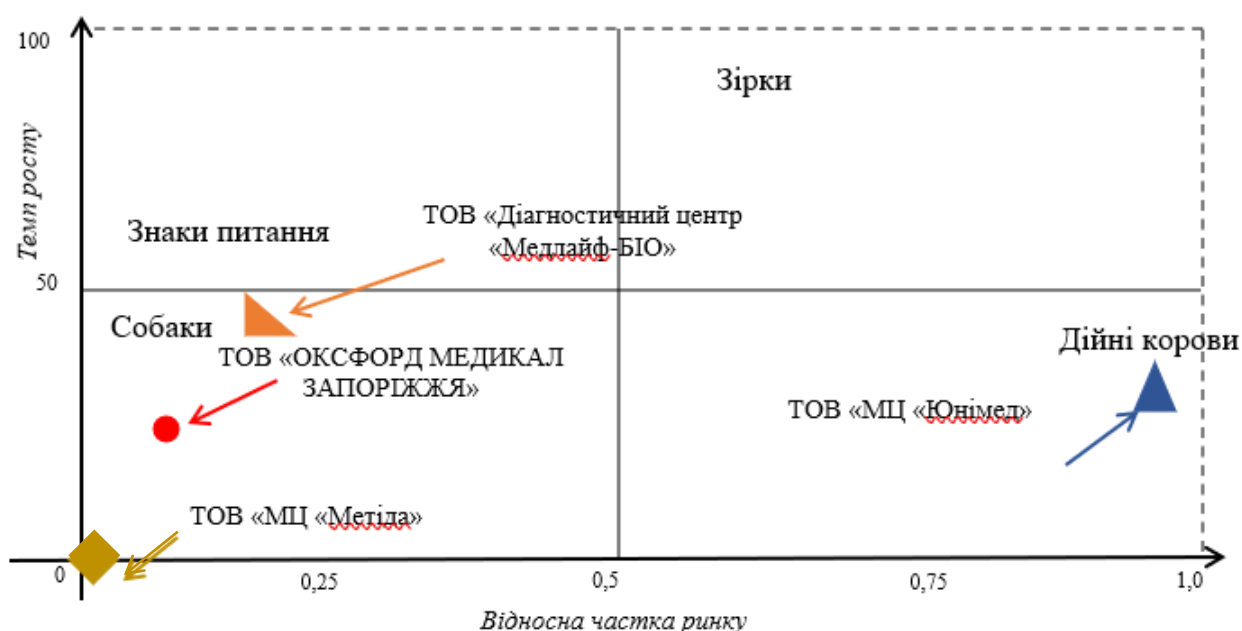


Рис. 2.3 Матриця БКГ ТОВ «МЦ «Юнімед»

Наявність стабільного обсягу продажів (33 % ринку) при відносно невисокій динаміці дає змогу спрямовувати надлишок готівки на підтримку поточної діяльності: оновлення ключового обладнання, навчання персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів.

Конкуренти («Оксфорд Медікал Запоріжжя», «Метіда», «Медлайф-Біо») розташувалися в квадранті «Собаки» – вони мають малі частки й темпи росту нижче галузевого рівня. Це свідчить про обмежені перспективи розширення їх

присутності та невисоку рентабельність подальших інвестицій у ці заклади. У такій ситуації ТОВ «МЦ «Юнімед» може з мінімальними ризиками консолідувати свою позицію та не побоюватися агресивної конкуренції з їх боку.

Рекомендована стратегія для «Дійної корови» - стратегія утримання та «збирання врожаю»:

а) Збереження лідерства – підтримувати високий рівень клієнтського сервісу та якість діагностики, щоб не втратити пацієнтів у бік дрібніших конкурентів.

б) Оптимізація витрат – впроваджувати заходи зі зниження операційних витрат (централізація закупівель, автоматизація документообігу), що збільшить чистий прибуток.

в) Реінвестування надлишків – скеровувати частину отриманих коштів у розвиток нових високомаржинальних напрямків (телемедицина, комплексні пакети обстежень) або на дослідження й маркетинг, що забезпечить довгострокову стабільність бізнесу. Реінвестування дозволить і надалі «доїти» сформовану клієнтську базу, не витрачаючи зайвих ресурсів на ринки з обмеженим зростанням.

Застосування методу «Мак-Кінсі» дозволить охарактеризувати конкурентну позицію ТОВ «МЦ «Юнімед» та довгострокову привабливість ринку або галузі. У табл. 2.6 розраховано дані для побудови матриці (осі X та Y).

Таблиця 2.6

Критерії стратегічного положення (X, Y)

Критерії стратегічного положення (X)	Відносна важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Доля ринку	0,25	10	2,5
Операційна ефективність	0,2	65	13
Лояльність клієнтів	0,2	60	12
Технологічний рівень і інновації	0,15	70	10,5
Маркетингові та бренд-переваги	0,2	80	16
Всього	1		54

Показники привабливості галузі (У)			
Темп зростання ринку медичних послуг	0,2	75	15
Маржинальність (середня рентабельність галузі)	0,2	80	16
Інтенсивність конкуренції	0,2	90	18
Бар'єри входу та регуляторний контроль	0,2	90	18
Оцінка довгострокової стабільності	0,2	70	14
Всього	1		81

Проаналізувавши дані можна побудувати матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.4)

Привабливість ринку (галузі)	Висока	1 А Селективне зростання	2 ТОВ «МЦ «Юнімед»	3 Б Агресивне зростання
	Середня	4	5	6
	Низька	7 Г Деінвестування	8	9 В Низька активність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 2.4 Матриця Мак-Кінсі ТОВ «МЦ «Юнімед»

Згідно з матрицею Мак-Кінзі (рис. 2.4), стратегічна позиція ТОВ «МЦ «Юнімед» відповідає категорії «Перспективний гравець» (аналог «Переможець 2»). Це означає високу ринкову привабливість за умов ще не повністю реалізованого конкурентного потенціалу. Для таких компаній доцільні кілька сценаріїв: по-перше, цілеспрямоване інвестування в розвиток конкурентних переваг – технологічне оновлення, розширення послуг, підвищення якості сервісу; по-друге, обережна стратегія підтримки статус-кво для утримання зайнятої ніші без значних капіталовкладень. Якщо ж галузеві перспективи

погіршаться або компанія не зміцнить позиції, варто розглядати короткострокову оптимізацію – концентрацію на прибуткових напрямках чи часткову диверсифікацію активів.

Для оцінювання стратегічного положення ТОВ «МЦ «Юнімед» було застосовано метод комплексного стратегічного аналізу SPACE, який дає змогу визначити перспективні напрямки удосконалення стратегічної моделі з урахуванням чотирьох основних позицій: фінансової сили, конкурентоспроможності, привабливості та стабільності сектору. У табл. 2.7 проведено оцінку критеріїв SPACE-аналізу.

Таблиця 2.7

SPACE-аналіз ТОВ «МЦ «Юнімед»

Група критеріїв	Критерій	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
«Фінансова сила» підприємства	Рентабельність інвестицій	8	0,4	3,2
	Стабільність отримання прибутку	6	0,3	1,8
	Здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів	6	0,3	1,8
Загальна оцінка				6,8
Конкурентоспроможність підприємства	Частка підприємства на ринку та її динаміка	5	0,4	2,8
	Асортимент продукції	6	0,35	2,1
	Здатність здійснювати маркетингові заходи	7	0,25	1,75
Загальна оцінка				6,65
Привабливість сектору	Конкурентна ситуація на місцевому ринку	6	0,3	1,8
	Вплив загальноекономічної кон'юнктури	5	0,3	1,5
	Суспільне значення медичної сфери	8	0,4	3,2
Загальна оцінка				6,5
Стабільність сектору	Прогнозованість прибутку в регіоні	7	0,4	2,8
	Потенціал інноваційного оновлення	6	0,3	1,8
	Можливість для просування послуг	7	0,3	2,1
Загальна оцінка				6,7

Фінансова сила підприємства характеризується досить високою рентабельністю інвестицій (оцінка – 8), однак певна нестабільність прибутку та обмеженість доступу до капіталу в регіональних умовах зменшують загальну позицію цього блоку до 6,8 балів. Конкурентоспроможність на місцевому рівні оцінена у 6,65 бала, що пояснюється обмеженим асортиментом послуг і

нерівномірним охопленням ринку. При цьому підприємство зберігає певну гнучкість у реалізації маркетингових ініціатив.

Привабливість сектору медичних послуг в межах міста оцінена у 6,5 бала, що обумовлено високим суспільним значенням галузі на тлі конкуренції та залежності ринку від бюджетних програм і економічної ситуації. Стабільність сектору отримала оцінку 6,7 бала, враховуючи поступовий розвиток інноваційної діяльності та передбачуваність попиту на медичні послуги у Запоріжжі.

Кожен з наведених у табл. 2.7 критеріїв складається з переліку факторів, що виражаються у показниках. Після надання оцінки факторам знаходяться координати X і Y за формулами (2.1, 2.2):

$$X = \text{ПС} - \text{КП} \quad (2.1)$$

де, ПС – привабливість сектору

КП – конкурентоспроможність підприємства

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (2.2)$$

де, ФС – фінансова сила,

СТ – стабільність сектору.

Розрахуємо координати X та Y:

$$X = \text{ПС} - \text{КП} = 6,5 - 6,65 = -0,15$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 6,8 - 6,7 = 1,1$$

Координати ТОВ «МЦ «Юнімед» за SPACE-аналізом (-0,15;1,1)

Побудуємо графік у відповідності з отриманими даними (рис. 2.5).

Згідно з результатами проведеного SPACE-аналізу, стратегічне положення ТОВ «МЦ «Юнімед» відповідає площині, яка характеризується як «консервативна стратегія». Медична компанія функціонує в умовах порівняно стабільного ринку міського рівня, що не демонструє стрімкого зростання.

Водночас підприємство зберігає стійкі конкурентні переваги та забезпечує помітну частку у структурі надання приватних медичних послуг у Запоріжжі.

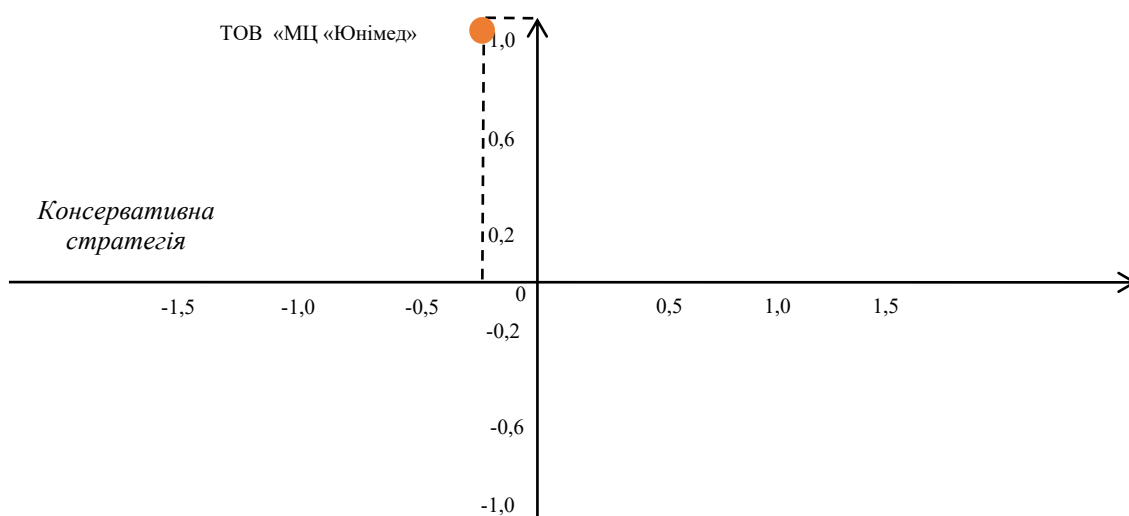


Рис. 2.5 Space аналіз ТОВ «МЦ «Юнімед»

Для ефективної реалізації консервативної моделі доцільно орієнтуватися на поглиблення присутності на наявному ринку шляхом активізації співпраці з постійними пацієнтами та залучення нових клієнтів. Крім того, перспективним є опрацювання нових напрямків діяльності в межах регіону, що дозволить розширити цільову аудиторію. Важливим вектором розвитку виступає вдосконалення наявного переліку послуг відповідно до змін медичних потреб населення, а також впровадження взаємопов'язаних інновацій у межах поточної спеціалізації підприємства.

2.3 Аналіз основних проблем стратегічного управління, що стримують розвиток конкурентного потенціалу компанії

У попередніх двох підрозділах було досліджено конкурентне середовище та внутрішні показники ТОВ «МЦ «Юнімед»: від позиціонування в BCG-матриці як «Дійної корови» до оцінки стратегічного положення за методом GE–McKinsey, а також проаналізовано фінансову стійкість і ліквідність компанії.

Результати дозволили зберегти чітке розуміння поточних конкурентних переваг та потенційних зон росту, але водночас виявили ряд вузьких місць у процесах стратегічного управління, які можуть гальмувати подальший розвиток.

Спочатку розглянемо основні проблеми стратегічного управління, що стримують розвиток конкурентного потенціалу компанії, які було визначено за результатами економіко-організаційного аналізу ТОВ «МЦ «Юнімед».

У медичній компанії відсутність чітко визначених довгострокових цілей призвела до реактивного підходу, коли управлінці концентрують увагу на поточних завданнях замість формування перспективних стратегій. Механізмів моніторингу результатів немає, тому керівникам складно коригувати курс і відповідати за виконання. Обмежена участь фахівців з різних підрозділів знижує різноманітність точок зору та ослаблює підтримку ініціатив, через що відділи працюють відособлено, а ресурси розподіляються неефективно.

Організаційна структура з домінуванням вертикальних зв'язків уповільнює обмін інформацією між функціями та загальмує ухвалення рішень. Ринкові сигнали доходять до керівництва із затримкою, а ідеї не рухаються поміж командами, отже інноваційні пропозиції не проходять апробацію. Такий формат унеможлиблює швидку адаптацію до змін серед конкурентів, які вже застосовують міжфункціональні підходи.

Попри стабільне зростання доходів, чистий прибуток зменшився на 5 % через збільшення операційних витрат на 10 %, що вказує на слабкий контроль витрат. Показник рентабельності інвестицій на рівні 8 % свідчить про недостатню віддачу капіталовкладень, через що бракує можливостей для оновлення обладнання або навчання персоналу. Відсутність комплексної маркетингової стратегії та орієнтація на традиційні канали обмежують охоплення аудиторії, ускладнюють аналіз конкурентів і призводять до втрати пацієнтів. Кадровий потенціал страждає від плинності на рівні 25 % серед молодшого персоналу, що підвищує витрати на підбір і навчання, знижує якість обслуговування й призводить до втрати експертних знань.

Технологічна база застаріла, бізнес-процеси залишаються ручними, дані зберігаються у розрізних системах, а заходи кіберзахисту слабкі. Це уповільнює діагностику, підвищує вірогідність помилок і створює загрозу витоку конфіденційної інформації. Ринок наповнюють приватні клініки зі свіжими технологіями та активними інноваціями, що підвищує вимоги пацієнтів щодо якості й сервісу. Без системного вирішення виявлених слабких місць компанія ризикує втратити частку ринку та репутацію, оскільки внутрішні недоліки дедалі гостріше проступають на тлі зовнішньої динаміки.

У табл. 2.8 наведено узагальнення вище описаних проблем підприємства.

Таблиця 2.8

Результати виявлення проблем стратегічного управління, які визначено за результатами економіко-організаційного аналізу ТОВ «МЦ «Юнімед»

Сфера	Проблема	Суть та вплив
Стратегічне планування	Відсутність довгострокових цілей; фокус на короткострокових завданнях; відсутність моніторингу; слабе залучення персоналу	Управління орієнтоване на поточні операції без чіткого стратегічного вектору, що знижує здатність до проактивного розвитку та впровадження змін
Організаційна структура	Жорстка централізація; ієрархічність; слабкі горизонтальні зв'язки	Обмежує адаптивність, оперативність прийняття рішень та міжфункціональну взаємодію
Фінансові показники	Зниження прибутку; зростання витрат; низька рентабельність інвестицій	Свідчить про неефективне управління витратами та капіталом, що стримує розвиток і модернізацію
Маркетинг	Відсутність сучасної маркетингової стратегії; застарілі методи просування; слабка цифрова присутність	Призводить до втрати аудиторії, неефективного просування та низької впізнаваності бренду
Кадровий потенціал	Плинність кадрів; відсутність мотивації та розвитку; втрата фахівців	Знижує якість послуг, збільшує витрати на персонал, ускладнює формування професійної команди
Інноваційна діяльність	Відсутність системного підходу; обмежене фінансування НДР; слабка взаємодія з наукою	Перешкоджає технологічному розвитку, знижує інноваційність та конкурентоспроможність
Технологічне забезпечення	Застаріле обладнання; низька автоматизація; фрагментація ІТ-систем; ризику кібербезпеки	Знижує ефективність процесів, якість послуг та репутацію закладу

Конкурентне середовище	Зростання конкуренції; технологічне лідерство конкурентів; ціновий тиск; високі очікування пацієнтів	Вимагає постійного вдосконалення сервісу, оптимізації витрат і технологічного оновлення
------------------------	--	---

Отже, попри багаторічну присутність на ринку та зростання доходів, у структурі управління переважає фрагментарність і відсутність системного бачення, що призводить до неузгодженості рішень з ринковими викликами. Організаційна модель залишається жорсткою та централізованою, що ускладнює горизонтальні комунікації та обмежує гнучкість у реагуванні на зміни.

Фінансова складова демонструє ознаки неефективності — зокрема, зростання витрат без відповідного зростання продуктивності або інвестиційної віддачі. У маркетинговій діяльності спостерігається відставання від сучасних підходів, зокрема недостатня присутність у цифровому середовищі. Проблеми з управлінням персоналом виявляються у відсутності цілісної системи розвитку кадрів, що ускладнює формування стійкої кадрової політики.

Крім того, бракує системного підходу до інновацій, що позбавляє компанію можливостей адаптації до технологічних змін у галузі. Існуюча IT-інфраструктура потребує модернізації, а слабкий захист даних підвищує ризики для репутації й операційної стабільності. Зафіксовано також недостатню проактивність у конкурентній боротьбі: компанія радше реагує на зміни, ніж формує власні стратегічні ініціативи. Сукупність виявлених проблем свідчить про потребу в глибоких організаційних трансформаціях для забезпечення довгострокової ефективності й зростання на ринку медичних послуг.

Наступним кроком стане всебічний аналіз основних проблем керівництва, що стримують нарощування конкурентного потенціалу. Для цього використано інструмент SWOT-аналізу, який дозволить систематизувати виявлені раніше сильні і слабкі сторони центру, а також оцінити зовнішні можливості й загрози. Детальний розгляд кожного з цих елементів дасть змогу сформуванню цілісної картини стратегічного становища організації та виявити критичні точки впливу на її конкурентоспроможність.

Нижче – результати SWOT-аналізу для ТОВ «МЦ «Юнімед» (табл. 2.7), які стануть основою для розробки рекомендацій із посилення конкурентного потенціалу та оптимізації стратегічного управління.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «МЦ «Юнімед»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока операційна ефективність – стандартизовані клінічні протоколи дозволяють завершувати обстеження та лікування пацієнтів швидше, ніж у середньому по місту. 2. Наявність власного департаменту аналітики – щомісячний моніторинг дає змогу оперативно коригувати завантаження лікарів та обладнання. 3. Накопичена база постійних пацієнтів – висока частка повторних візитів у сегменті базової діагностики. 4. Централізоване управління ресурсами – єдина ERP-система забезпечує ефективну координацію постачання. 5. Професійна підготовка медперсоналу – сформовано базу внутрішніх тренерів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежений асортимент послуг – переважна частка доходу формується за рахунок базової діагностики. 2. Відсутність адаптивної системи цінової політики – рішення щодо перегляду тарифів приймаються із затримкою. 3. Відсутня повноцінна система управління ризиками – наявні лише базові протоколи реагування. 4. Залежність від місцевого ринку – діяльність обмежена територією м. Запоріжжя. 5. Недостатня цифрова інтеграція з іншими медичними сервісами (страхові компанії, лабораторії).
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення діапазону послуг шляхом впровадження консультацій у відеоформаті (телемедицина) для повторних звернень. 2. Отримання бюджетної підтримки за регіональними програмами розвитку приватної медицини (гранти, співфінансування оновлення обладнання). 3. Створення партнерських пакетів для локальних бізнесів – обслуговування працівників на умовах абонентської оплати. 4. Удосконалення ІТ-функціоналу – запуск мобільного додатку для запису та результатів обстежень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження платоспроможного попиту у місті через загальне економічне уповільнення. 2. Вихід на місцевий ринок нових медичних структур із ширшим спектром послуг (наприклад, філії національних мереж або об'єднання локальних клінік). 3. Нестабільність умов закупівлі витратних матеріалів – залежність від імпортних постачальників. 4. Ризики кіберінцидентів – підвищені вимоги до безпеки медичних даних.

SWOT-аналіз дозволив визначити ключові характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «МЦ «Юнімед», що мають безпосередній вплив на його конкурентоспроможність.

Серед сильних сторін варто виокремити високий рівень внутрішньої організації, зокрема використання стандартизованих клінічних протоколів та

єдиної ERP-системи, що забезпечують оперативне управління процесами та уніфікацію обліку в усіх відділеннях. Перевагою є аналітичний супровід завантаження лікарів, що дозволяє гнучко реагувати на коливання попиту. Сформований кадровий резерв, орієнтований на внутрішню підготовку, створює основу для стабільного функціонування при зростанні обсягів послуг.

Слабкими сторонами залишаються вузький спектр комерційно привабливих послуг та залежність від базової діагностики, яка формує понад 70% доходів. Відсутність структурованого ризик-менеджменту, затримки в оновленні тарифної політики та низька інтегрованість із зовнішніми медичними платформами обмежують темпи стратегічного розвитку. Фрагментованість системи мотивації керівного складу ускладнює досягнення цільових фінансових результатів на рівні окремих підрозділів.

Серед зовнішніх можливостей найбільш релевантними для «Юнімед» є впровадження телемедицини для повторних звернень, розширення цифрового функціоналу (запуск мобільного застосунку), а також участь у регіональних програмах підтримки приватної медицини для оновлення обладнання. Перспективним напрямом є розвиток B2B-послуг у форматі корпоративних медичних пакетів для великих локальних роботодавців.

Серед загроз актуальним є зниження платоспроможності населення Запоріжжя, що напряму впливає на сегмент добровільного медичного обслуговування. Конкуренцію посилює поява нових гравців у вигляді регіональних багатопрофільних клінік, які мають ширший перелік послуг та власну лабораторну базу. Зростання витрат на імпортні матеріали без стабільного механізму заміщення також підвищує ризики погіршення фінансових результатів.

Оскільки проведений SWOT-аналіз виявив ключові внутрішні ресурси та вузькі місця, а також окреслив зовнішні можливості й ризики, наступним кроком стане формування матриці стратегічних цілей. Отримана матриця забезпечить фокусування управлінських зусиль на напрямках, які здатні створити

максимальну синергію між внутрішніми компетенціями та динамікою ринку медичних послуг (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Стратегічні цілі для ТОВ «МЦ «Юнімед»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище		
	СсМ	СсЗ
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання аналітичного департаменту та ERP-системи для запуску телемедицини з персоналізованим підходом. 2. Реінвестування доходів від базових послуг у створення ПЛР-лабораторії та розвиток цифрових каналів. 3. Розширення корпоративного сегмента завдяки високій лояльності клієнтів і можливості інтеграції з партнерами-страховиками. 4. Інвестиції у кіберзахист і резервне збереження даних із наявного стабільного прибутку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування централізованої системи закупівель для швидкої адаптації до коливань вартості медичних матеріалів. 2. Використання професійного кадрового резерву для перекриття дефіциту фахівців у разі посилення конкуренції. 3. Використання ERP-модуля для швидкої відповідності новим регуляторним вимогам. 4. Забезпечення оперативного моніторингу та аналізу ризиків через аналітичну платформу.
	СлсМ	СлсЗ
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація процедур ухвалення рішень для своєчасного запуску телемедицини та ПЛР-сервісів. 2. Модернізація ERP-модуля для інтеграції із зовнішніми платформами дистанційної медицини. 3. Перегляд системи мотивації з урахуванням показників прибутковості підрозділів і залучення нових клієнтів. 4. Впровадження цифрового ризик-аналізу для участі у державних та міжнародних програмах підтримки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формалізація системи ризик-менеджменту для зниження вразливості до регуляторних змін та логістичних збоїв. 2. Впровадження системного моніторингу конкурентів для уникнення втрати частки ринку через цінові зрушення. 3. Розширення сервісного портфеля у високомаржинальних напрямках як захист від макроекономічних ризиків 4. Розбудова захисту медичних даних як відповідь на загрози кібербезпеки.

Отримана матриця SWOT-взаємодій дозволяє сфокусувати управлінські ресурси на стратегічних напрямках, де внутрішні сильні сторони можуть бути ефективно реалізовані за рахунок зовнішніх можливостей, а слабкі сторони –

нейтралізовані через проактивне реагування на загрози. Особлива увага приділяється поєднанню аналітичного потенціалу компанії, цифрової інфраструктури та стабільного грошового потоку з можливістю розширення присутності на ринку телемедичних послуг і високоточних лабораторних досліджень, зокрема ПЛР-діагностики. Це дозволяє створити персоналізовані сервіси, орієнтовані на потреби різних груп споживачів, включно з корпоративними клієнтами.

Розширення ERP-модулів, інтегрованих із зовнішніми страховими платформами, сприятиме оптимізації процесу обслуговування та пришвидшенню фінансових взаєморозрахунків, що є критичним для стабільного cash-flow. Завдяки цьому відкривається можливість масштабування діяльності з мінімальними ризиками ліквідності.

У відповідь на зовнішні загрози, зокрема макроекономічну нестабільність, подорожчання медичних матеріалів і посилення конкуренції, компанія має перевагу у вигляді професійного кадрового резерву, наявності централізованих закупівельних процедур і гнучкої системи бюджетування. Інституціоналізація функцій ризик-менеджменту дозволить швидко адаптуватися до змін регуляторного поля, уникати штрафів та забезпечити відповідність операцій чинним нормативним вимогам.

У зміцненні конкурентної позиції важливе оновлення мотиваційної системи. Запровадження KPI, що прив'язані до прибутковості підрозділів і динаміки залучення клієнтів, підвищить управлінську відповідальність і сприятиме активному розвитку нових сервісних напрямів. Одночасно диверсифікація послуг із фокусом на високомаржинальні сегменти дозволить компанії зменшити залежність від низькоприбуткових напрямів та стабілізувати фінансові результати.

У сфері цифрової трансформації пріоритетним завданням виступає інтеграція внутрішніх ІТ-систем із зовнішніми платформами через впровадження API для обміну даними з телемедичними провайдерами. Це забезпечить не лише оперативність комунікації та передачі результатів

досліджень, а й покращення пацієнтського досвіду, що в умовах ринкової конкуренції набуває вирішального значення.

Узгоджена реалізація зазначених ініціатив сприятиме формуванню гнучкої, ризикостійкої та інноваційно орієнтованої моделі стратегічного управління, що відповідає сучасним вимогам ринку охорони здоров'я.

Висновки до розділу 2

В рамках проведеного економіко-організаційного аналізу діяльності ТОВ «МЦ «Юнімед» за період 2022-2024 років, досліджено ключові аспекти функціонування компанії. Виявлено стрімке зростання фінансових показників: чистий дохід збільшився з 38656400 грн до 96405500 грн, а чистий прибуток зріс у 8 разів, досягнувши 17590800 грн., Проаналізовано організаційну структуру, що включає висококваліфікований штат з 17 радіологів, та інвестиційну політику, яка призвела до збільшення вартості основних засобів у понад 6 разів (з 1878100 грн до 11416200 грн) за рахунок придбання новітнього обладнання, такого як МРТ-системи Hitachi Echelon 1,5 Тесла та Philips Ingenia 1,5 Тесла. Зроблено висновок, що ТОВ «МЦ «Юнімед» демонструє високу фінансову стійкість, ефективне управління ресурсами та успішно адаптується до ринкових умов, що підтверджується позитивною динамікою прибутковості та зростанням власного капіталу.

В рамках проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «Юнімед» за допомогою комплексного підходу, що включає BCG-аналіз, матрицю GE–McKinsey та SPACE-аналіз, виявлено, що підприємство займає домінуючі позиції на ринку медичних послуг Запоріжжя. Зокрема, BCG-аналіз позиціонує ТОВ «МЦ «Юнімед» як «Дійну корову» з відносною часткою ринку 1,00 та темпом росту 133%, що вказує на стабільне генерування грошових потоків. Застосування матриці GE–McKinsey дозволило визначити ТОВ «МЦ «Юнімед» як «Перспективного гравця» ($X = 54$, $Y = 81$), що свідчить про високу привабливість ринку та значний потенціал зростання. Проведений SPACE-аналіз

($X=-0,15$; $Y=1,1$) підтвердив відповідність стратегічного положення компанії «консервативній стратегії», акцентуючи увагу на стабільності ринку та наявних конкурентних перевагах. Зроблено висновок, що ТОВ «МЦ «Юнімед» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій шляхом утримання лідерства, оптимізації витрат та реінвестування надлишків у нові високомаржинальні напрямки діяльності.

Проведений аналіз проблем стратегічного управління ТОВ «МЦ «Юнімед» виявив відсутність чітких довгострокових цілей, жорстку організаційну структуру та зниження прибутку, що стримує розвиток. Проте, SWOT-аналіз ідентифікував сильні сторони, такі як висока операційна ефективність та професійний персонал, а також можливості для розширення послуг через телемедицину. Сформована матриця стратегічних цілей рекомендує реінвестувати доходи у цифровізацію (наприклад, ПЛР-лабораторію), розширювати корпоративний сегмент та інвестувати в кіберзахист. Визначені стратегічні цілі дозволять компанії створити гнучку, ризикостійку та інноваційно орієнтовану модель управління для зміцнення позицій на ринку медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЦ «ЮНІМЕД»»

3.1 Визначення стратегічних цілей розвитку компанії в умовах конкуренції

Для встановлення стратегічних завдань розвитку компанії в умовах конкурентного середовища необхідно сформулювати коротко- та середньострокові цілі на базі таких вихідних параметрів:

- ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- напрями діяльності медичного центру;
- наявні управлінські та операційні проблеми;
- визначена концепція здобуття конкурентних переваг і позиціонування в галузі «медичні послуги».

У формуванні загальної стратегії ТОВ «МЦ «Юнімед» керується такими принципами:

- а) Орієнтація на стратегічне зростання протягом кількох років із врахуванням інтересів власників та принципів довгострокового інвестування.
- б) Готовність коригувати вектор розвитку відповідно до змін у ринкових, регуляторних і технологічних умовах.

Для розробки функціональних стратегій і побудови стратегічної карти використовуються чотири ключові перспективи:

- а) Фінансова – заходи з нарощування доходів і оптимізації капітальних витрат;
- б) Клієнтська – підвищення цінності для пацієнтів через розширення спектра сервісів і вдосконалення післяпродажного (післялікувального) обслуговування;

в) Внутрішні процеси – запровадження інноваційних управлінських практик та відкриття нових ліній обслуговування;

г) Персонал і навчання – розвиток компетенцій співробітників через програми підвищення кваліфікації, що покращують продуктивність і сприяють формуванню експертного кадрового резерву.

У межах фінансової перспективи основними пріоритетами є:

- ідентифікація нових джерел доходу, зокрема за рахунок партнерств зі страховими структурами та корпоративними клієнтами; розробка механізмів масштабування операцій через розширення інфраструктури та відкриття нових відділень; впровадження заходів із зниження собівартості послуг шляхом централізованих закупівель і автоматизації процесів.

Таким чином, синтез зазначених елементів забезпечує комплексний підхід до постановки та реалізації стратегічних цілей, що орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стабільності ТОВ «МЦ «Юнімед». У табл. 3.1 наведено функціональну стратегію щодо перспективи «фінанси»

Таблиця 3.1

Функціональна стратегія стосовно перспективи «фінанси»

Перспективи	Довгострокова ціль	Середньострокові цілі	Короткострокові цілі
Фінанси	Забезпечення рівня чистої рентабельності не менше ніж 18 % шляхом диверсифікації доходів через високомаржинальні послуги (ПЛР-лабораторія, телемедицина)	Запуск молекулярної ПЛР-лабораторії з рівнем завантаження $\geq 60\%$	Встановлення й калібрування обладнання до Q4 2025
		Отримання двох кредитних ліній та грантового фінансування для капітальних інвестицій	Розробка стандартних операційних процедур до Q1 2026
		Інтеграція ERP із ключовими постачальниками для зниження собівартості матеріалів на $\geq 5\%$	Пошук релевантних грантових програм до Q4 2025
			Підготовка і подання грантових заявок до Q2 2026
			Переговори з банками щодо умов кредитування до Q4 2026
			Аналіз поточних закупівельних процесів до Q3 2025
Налаштування модулів ERP під закупівлі до Q4 2025			
Навчання працівників з роботи в новій системі до Q2 2026			

Постановка цілі на рівні $\geq 18\%$ базується на попередньому аналізі маржинальності телемедичних і лабораторних послуг. Запуск ПЛР-лабораторії та залучення кредитних ресурсів створює фінансовий фундамент для капітальних вкладень, необхідних для нарощування прибутків. Інтеграція ERP із постачальниками відкриває можливості оптимізації ланцюгів закупівель і скорочення собівартості, що підсилює операційну ефективність.

Залучення грантів і кредитних ліній формує фінансову подушку безпеки, здатну витримати коливання вартості витратних матеріалів. Висока ступінь завантаження ПЛР-лабораторії забезпечує швидке повернення інвестицій. Процедурне оформлення й калібрування обладнання на початковому етапі сприяє дотриманню стандартів якості й мінімізує ризик простоїв.

У табл. 3.2 наведено функціональну стратегію щодо перспективи «клієнти».

Таблиця 3.2

Функціональна стратегія за перспективою «клієнти»

Перспективи	Довгострокова ціль	Середньострокові цілі	Короткострокові цілі
Клієнти	Збільшення клієнтської бази на 30 % за рахунок впровадження телемедичних консультацій і корпоративних програм обслуговування	Впровадження програми лояльності із утриманням $\geq 50\%$ наявних клієнтів	Розробка структури винагород та умов програми до Q3 2025
			Інтеграція рішення в CRM-систему до Q1 2026
		Підписання трьох договорів із великими підприємствами Запоріжжя на медичне обслуговування працівників	Складання переліку компаній із високим корпоративним ризиком до Q1 2026
			Розробка пакетів послуг та розрахунок вартості до Q2 2026
		Розгортання MVP телемедичного додатку та отримання зворотного зв'язку від не менше 100 пацієнтів	Опитування ключових сегментів пацієнтів щодо потреб у дистанційній консультації до Q3 2025
			Розробка та запуск MVP до Q1 2025
Збір і аналіз відгуків до Q4 2026			

Поставлена задача на 30 % зростання бази пацієнтів орієнтується на результати SWOT-аналізу щодо можливостей телемедицини та корпоративного

сегмента. Програма лояльності з утриманням понад половини існуючих клієнтів мінімізує ризик відтоку та підвищує середній чек. Укладення договорів із великими компаніями створює стабільний обсяг замовлень, що підвищує прогнозованість грошових потоків.

Розгортання MVP мобільного додатку сприяє швидкому тестуванню сервісу та дозволяє адаптувати функціонал під запити цільових груп. Збір відгуків від не менше ніж 100 користувачів забезпечує об'єктивний аналіз якості та виявлення вузьких місць. Структуровані дані допоможуть вдосконалити інтерфейс і сервісні процеси перед масштабним запуском.

У табл. 3.3 наведено функціональну стратегію щодо перспективи «внутрішні бізнес-процеси».

Таблиця 3.3

Функціональна стратегія стосовно перспективи «внутрішні бізнес-процеси»

Перспективи	Довгострокова ціль	Середньострокові цілі	Короткострокові цілі
Внутрішні бізнес-процеси	Повна цифрова трансформація операційних ланцюгів із інтеграцією телемедицини та лабораторної аналітики	Розгортання API-інтерфейсів для обміну даними з телемедичними лабораторними платформами	Проведення технічного аудиту існуючих ІТ-систем до Q3 2025
			Розробка технічного завдання для API до Q4 2025
			Тестування пілотної інтеграції з однією платформою до Q2 2026
		Впровадження централізованого Risk-менеджменту для управління операційними ризиками	Ідентифікація основних ризиків операційної діяльності до Q3 2025
			Створення матриці ризиків та регламенту реагування до Q4 2025
		Створення цифрової панелі KPI для моніторингу ефективності бізнес-процесів	Формування переліку ключових показників ефективності до Q3 2025
	Вибір та впровадження BI-платформи до Q2 2026		

Цифрова трансформація передбачає модернізацію внутрішніх процесів за допомогою технологій, що дозволить усунути «вузькі місця», мінімізувати людський фактор і підвищити прозорість управління. Розгортання API забезпечить безперервність інформаційного обміну з партнерами.

Централізований Risk-менеджмент сприятиме зниженню чутливості до регуляторних і постачальницьких ризиків. КРІ-панель підвищить оперативність управлінських рішень і дозволить швидше виявляти відхилення.

У табл. 3.4 наведено функціональну стратегію щодо перспективи «навчання і розвиток».

Таблиця 3.4

Функціональна стратегія стосовно перспективи «навчання і розвиток»

Перспективи	Довгострокова ціль	Середньострокові цілі	Короткострокові цілі
Навчання і розвиток	Створення корпоративної академії безперервного навчання з акцентом на кваліфікацію та розвиток лідерських компетенцій персоналу	Розробка та запуск програм наставництва для молодих фахівців у кожному функціональному підрозділі	Визначення наставників серед старших працівників до Q3 2026
			Підготовка методичних матеріалів для програм менторства до Q4 2025
		Впровадження системи бонусів за досягнення ключових стратегічних КРІ на рівні команд	Формування прозорих критеріїв КРІ до Q3 2025
			Узгодження системи мотивації з HR та юридичним департаментом до Q4 2025
		Організація циклів навчання з цифрових навичок, ризик-менеджменту та командного лідерства	Оцінка навчальних потреб у кожному підрозділі до Q3 2025
			Запуск серії майстер-класів (мін. 4 на рік) із запрошеними експертами до Q1 2026

Формування корпоративної академії дає змогу створити інституційне середовище для зростання внутрішніх талантів і зменшення залежності від зовнішніх провайдерів. Програми наставництва сприяють швидкій адаптації молодих працівників, а бонусна система забезпечує ефективну прив'язку мотивації до стратегічних результатів. Підвищення цифрових і лідерських навичок відповідає сучасним вимогам до управлінців у медичній сфері.

Запропоновані стратегічні цілі за всіма перспективами системи Balanced Scorecard формують цілісну і збалансовану рамку розвитку ТОВ «МЦ «Юнімед» в умовах посиленої конкуренції у сфері медичних послуг. Вони охоплюють фінансові, клієнтські, процесні та кадрові аспекти діяльності, що дозволяє забезпечити гармонійне зростання компанії без перекосів в окремих напрямках.

Структура цілей, поділена на довгострокові, середньострокові й короткострокові горизонти, створює логічну траєкторію реалізації стратегії, дозволяючи адаптуватися до динаміки ринку і внутрішніх змін.

Фокус на цифровій трансформації внутрішніх бізнес-процесів та впровадження інструментів Risk-менеджменту дозволяє суттєво зменшити вразливість компанії до регуляторних, технологічних і постачальницьких ризиків. Це особливо актуально в умовах високої турбулентності медичного ринку, де конкурентні переваги формуються не лише за рахунок якості медичних послуг, але й швидкості операційного реагування. Інтеграція телемедичних платформ та цифрових KPI-інструментів дозволить досягти нового рівня керованості бізнесом і забезпечить високу адаптивність до технологічних інновацій.

У той же час, стратегія навчання і розвитку персоналу спрямована на формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного реалізовувати інноваційні підходи у лікувальній та управлінській практиці. Створення корпоративної академії, запуск менторських програм та система бонусів, прив'язаних до досягнення стратегічних KPI, формують культуру безперервного вдосконалення, що дозволяє не лише утримувати ключових працівників, а й стимулювати появу внутрішніх лідерів, необхідних для масштабування бізнесу в майбутньому.

Також слід зазначити, що усі розроблені цілі перебувають у логічній відповідності до результатів проведеного SWOT-аналізу. Вони спрямовані на використання наявних сильних сторін компанії (операційна стабільність, репутація на локальному ринку) та нейтралізацію слабкостей (обмежена цифровізація, кадрова вразливість). Одночасно цілі враховують зовнішні можливості, зокрема розвиток телемедицини та підвищення попиту на якісні діагностичні послуги, та дозволяють гнучко реагувати на загрози, зокрема зростаючу конкуренцію з боку великих мережевих гравців.

У сукупності, запропонована стратегія розвитку ТОВ «МЦ «Юнімед» формує чіткий орієнтир для управлінських дій у коротко-, середньо- та

довгостроковій перспективах. Вона забезпечує основу для зростання фінансових показників, підвищення якості сервісу, технологічної модернізації й кадрового оновлення. Стратегія дозволить не лише зберегти лідерські позиції в регіоні, а й сформувати платформу для масштабування діяльності в інші області України, тим самим підвищивши загальну конкурентоспроможність компанії в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління в медичній компанії

Удосконалення стратегічного управління медичної компанії потребує впровадження інноваційних рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових результатів. З метою підвищення конкурентоспроможності доцільно зосередити увагу на ініціативах, які формують нові джерела доходів, оптимізують операційні процеси, стимулюють персонал до розвитку та посилюють взаємодію з пацієнтами. Кожна з визначених пропозицій узгоджується зі стратегічними пріоритетами та забезпечує потенціал для подальшої фінансової оцінки.

Першою ключовою ініціативою виступає розгортання платформи телемедичних послуг із повною інтеграцією в клінічну інформаційну систему. Платформа повинна включати модулі відеоконсультацій, електронного документообігу, онлайн-оплати та автоматизованого обміну результатами діагностики. Створення власного програмного забезпечення дозволить уникнути залежності від сторонніх сервісів та забезпечить повний контроль за персональними даними. Впровадження цієї ініціативи забезпечує вихід на нові сегменти споживачів, зокрема мешканців віддалених населених пунктів, а також зменшує навантаження на фізичну інфраструктуру закладу.

У контексті телемедицини доцільно сформувати окремий підрозділ з управлінням клієнтським досвідом. Організаційна одиниця відповідатиме за контроль якості сервісу, адаптацію каналів комунікації до вимог кожного сегмента, а також оперативну реакцію на звернення. Підрозділ має взаємодіяти з

маркетинговим і IT-відділом для формування персоналізованих сценаріїв взаємодії з пацієнтами. Централізація функцій з обслуговування клієнтів дозволяє підвищити індекс задоволеності, зменшити кількість скарг і знизити витрати на повторні звернення.

Другою пропозицією є запуск мобільної лабораторної служби з використанням транспорту, оснащеного модульними системами відбору біоматеріалу. Послуга має охоплювати корпоративних клієнтів, а також осіб із обмеженою мобільністю. У структурному плані рекомендується створити окрему логістичну групу, яка відповідатиме за маршрутизацію та координацію виїздів на основі електронних заявок. Лабораторні служби дозволять підвищити завантаженість лабораторного обладнання, зменшити сезонність попиту та збільшити частку платоспроможних пацієнтів.

Формування мобільної служби повинно супроводжуватися розробкою окремого тарифного пакету, орієнтованого на преміальний сегмент. Розмежування за рівнями обслуговування створює можливість формування додаткових джерел доходу без зниження маржинальності основних послуг. Запровадження інструментів онлайн-бронювання, автоматичного обліку логістичних витрат і системи знижок для постійних замовників формує передумови для масштабування сервісу у межах регіону. Комерціалізація виїзної моделі забезпечує прямий зв'язок між стратегічним розвитком і операційною ефективністю.

Третьою ініціативою виступає створення внутрішньої академії управлінських та клінічних компетенцій на базі мультимедійного навчального середовища. Програма має включати модулі з цифрової трансформації, ризик-менеджменту, комунікативної компетентності, а також технологій командного лідерства. Формування внутрішніх тренерських команд дозволяє знизити витрати на залучення зовнішніх консультантів і створити стійкий кадровий резерв. Освітні продукти повинні бути адаптовані до кожного рівня управління – від молодших спеціалістів до топ-менеджменту.

У межах академії рекомендовано запровадити систему персоніфікованого планування навчання з урахуванням оцінки результативності співробітників. Додатковим інструментом слугує механізм фінансової мотивації на основі досягнення ключових показників розвитку. Акумуляція внутрішніх знань і розширення компетенцій персоналу підвищує здатність компанії реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до змін ринкового середовища. У довгостроковій перспективі академія виконує функцію генератора лідерів змін.

Четвертою стратегічною ініціативою визначається створення інтегрованої панелі управління ключовими бізнес-процесами з використанням інструментів Business Intelligence (BI). Цифрова платформа має агрегувати дані з фінансових, медичних, логістичних і маркетингових систем, забезпечуючи аналітику в реальному часі. Функціональність панелі передбачає можливість візуалізації трендів, прогнозування сценаріїв і автоматизації звітності. Впровадження даної інновації дозволяє перейти від реактивного до проактивного стилю управління.

Управлінська панель має бути інтегрована з ризик-менеджментом і контролінговими процедурами для забезпечення раннього виявлення відхилень. Особливу увагу доцільно приділити розробці індикаторів для оцінки ефективності нових напрямків діяльності, зокрема телемедицини та мобільної лабораторії. Централізоване управління даними забезпечує прозорість прийняття рішень та посилює контроль за дотриманням стратегічних орієнтирів. Цифровізація управлінських процесів знижує імовірність помилок у плануванні та забезпечує зростання адаптивності організації.

Комплексна реалізація наведених ініціатив формує цілісну систему стратегічного управління, орієнтовану на збільшення вартості компанії, підвищення операційної ефективності та формування стійкої конкурентної переваги. Усі запропоновані заходи взаємопов'язані та підтримують досягнення визначених раніше стратегічних цілей за перспективами BSC-моделі. Інноваційність і практична реалізованість кожної пропозиції створюють основу для подальшої фінансової оцінки та визначення ефекту від впровадження.

На рис. 3.1 наведено перелік визначених для ТОВ «МЦ «Юнімед» пропозицій із визначенням їх складових.

Платформа телемедицини	Мобільна лабораторна служба	Академія управління і клінічних компетенцій	Панель Business Intelligence
<ul style="list-style-type: none"> • Відеоконсультації та онлайн-оплата • Інтеграція з медичною інформаційною системою • Клієнтський сервіс та персоналізовані сценарії взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> • Виїзд до корпоративних клієтів та маломобільних пацієнтів • Логістичне планування маршрутів • Преміум-пакети з індивідуальним обслуговуванням 	<ul style="list-style-type: none"> • Програми навчання для всіх рівнів персоналу • Модулі х цифровізацією, ризик-менеджменту, командного лідерства • Система оцінювання результативності і мотивації 	<ul style="list-style-type: none"> • Консолідація даних з різних бізнес-напрямів • Автоматизація та візуалізація показників • Інтеграція з ризик-менеджментом і прогнозу аналітикою

Рис. 3.1 Пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ «МЦ «Юнімед»

У табл. 3.5 наведено узагальнення пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ «МЦ «Юнімед».

Таблиця 3.5

Узагальнення пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ «МЦ «Юнімед»

№	Назва пропозиції	Відповідна стратегічна ціль	Перспектива BSC
1	Платформа телемедицини з повною інтеграцією в клінічну IT-інфраструктуру	Повна цифрова трансформація операційних ланцюгів із інтеграцією телемедицини та лабораторної аналітики	Внутрішні бізнес-процеси
2	Мобільна лабораторна служба з логістичною координацією	Створення нових сервісів для утримання та розширення аудиторії	Клієнти

№	Назва пропозиції	Відповідна стратегічна ціль	Перспектива BSC
3	Внутрішня академія управлінських та клінічних компетенцій	Створення корпоративної академії з безперервного підвищення кваліфікації та лідерських компетенцій персоналу	Навчання і розвиток
4	Інтегрована панель Business Intelligence для управління ключовими бізнес-процесами	Впровадження єдиного Risk-менеджменту та централізованої інформаційної панелі KPI	Внутрішні бізнес-процеси

Наголос на цифрових рішеннях, внутрішньому розвитку персоналу та клієнтоорієнтованості забезпечує відповідність вектору трансформації медичного ринку.

Гнучкість обраної моделі управління дозволяє швидко масштабувати ефективні практики та адаптувати їх до змін зовнішнього середовища. Таким чином, розроблені пропозиції відповідають вимогам конкурентного середовища та можуть слугувати основою для стійкого розвитку медичної компанії в середньо- і довгостроковій перспективі.

3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих напрямків для підвищення конкурентоспроможності компанії

Запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління ТОВ «МЦ «Юнімед» потребують комплексного фінансового обґрунтування з урахуванням ринкових умов, інституційних бар'єрів, ризиків зовнішнього середовища та потенціалу масштабування. Економічна оцінка доцільності кожного з ініційованих заходів має враховувати як первинні інвестиційні витрати, так і операційні переваги у середньостроковій перспективі.

Для реалізації цифрової телемедичної платформи, що забезпечує проведення онлайн-консультацій, дистанційний моніторинг пацієнтів та синхронізацію з електронною медичною картою, передбачається придбання програмного забезпечення з інтеграційним інтерфейсом. Орієнтовна вартість базового функціоналу із сертифікацією, включно з першою річною підтримкою,

становить близько 250 тис. грн. Додатково передбачено закупівлю 12 планшетів з захищеним підключенням (144 тис. грн), сертифікованого VPN-захисту (18 тис. грн), а також адаптацію системи до внутрішніх протоколів (58 тис. грн). Загальний обсяг інвестицій – 470 тис. грн.

Ініціатива запуску мобільної лабораторії амбулаторної діагностики передбачає придбання медичного мікроавтобуса з можливістю автономного живлення та температурного контролю. Орієнтовна ринкова вартість автомобіля з базовим переоснащенням становить 1,45 млн грн. Оснащення біохімічним, гематологічним та експрес-аналізаторами оцінюється у 650 тис. грн. Закупівля морозильних шаф, контейнерів для біозразків та автономного генератора потребуватиме додаткових 80 тис. грн. Загальна сума витрат – близько 2,3 млн грн.

Розгортання корпоративної академії для системного навчання персоналу включає створення навчального онлайн-порталу (200 тис. грн), закупівлю ліцензійних матеріалів (100 тис. грн), розробку власних програм навчання (150 тис. грн), закупівлю студійного обладнання для запису курсів (65 тис. грн) та сертифікацію викладачів (25 тис. грн). Комплексна реалізація цього напрямку потребує капітальних інвестицій обсягом 570 тис. грн.

Запровадження аналітичної системи Business Intelligence, орієнтованої на моніторинг операційної ефективності, включає ліцензування програмного забезпечення Power BI Pro для ключових користувачів (75 тис. грн/рік), розробку інтеграційних модулів для взаємодії з ЕМК, фінансовими та управлінськими системами (200 тис. грн), налаштування KPI-дешбордів (120 тис. грн) і навчання співробітників (50 тис. грн). Враховуючи витрати на технічну підтримку, повна вартість проєкту становить 480 тис. грн.

У табл. 3.6 наведено інвестиційні потреби щодо реалізації запропонованих заходів.

Загальна вартість обладнання складає $250 + 144 + 1450 + 650 + 80 + 65 = 2639,0$ тис. грн. Строк загальної дії обладнання становить 4 роки. Ліквідаційна вартість складає 329 600 грн (12,5%).

Таблиця 3.6

Інвестиційні потреби щодо реалізації проєкту на ТОВ «МЦ «Юнімед»

Найменування потреб	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Цифрова телемедична платформа			
Програмне забезпечення з підтримкою відеозв'язку та інтеграції	1	250,0	250,0
Планшети для лікарів (із захистом даних)	12	12,0	144,0
VPN-захист та серверна інтеграція	1	18,0	18,0
Адаптація до внутрішніх протоколів	1	58,0	58,0
Разом по платформі			470,0
Мобільна лабораторія амбулаторної діагностики			
Медичний мікроавтобус з базовим переоснащенням	1	1450,0	1450,0
Біохімічні та гематологічні аналізатори	1	650,0	650,0
Морозильне обладнання, генератор, контейнеризація	1	80,0	80,0
Разом по лабораторії			2 300,0
Корпоративна академія			
LMS-платформа (портал навчання)	1	200,0	200,0
Закупівля освітніх матеріалів	1	100,0	100,0
Розробка авторських модулів	1	150,0	150,0
Технічне обладнання (відео, звук, монтаж)	1	65,0	65,0
Сертифікація викладачів	1	25,0	25,0
Разом по академії			570,0
Система Business Intelligence			
Програмне забезпечення Power BI Pro (ліцензії на рік)	1	75,0	75,0
Інтеграція з інформаційними системами	1	200,0	200,0
Система Business Intelligence			
Налаштування панелей моніторингу	1	120,0	120,0
Навчання персоналу	1	50,0	50,0
Підтримка та обслуговування	1	35,0	35,0
Разом по BI-системі			480,0
ЗАГАЛОМ			3820,0

Розрахуємо амортизацію за місяць та за рік:

1. Амортизація за рік:

$$A_p = \frac{(2639 - 329,6)}{4} = 577,4 \text{ тис. грн}$$

2. Амортизація за місяць:

$$A_m = \frac{577,4}{12} = 48,1 \text{ тис. грн}$$

Окремо у табл. 3.7 розглянуто витрати на заробітну плату.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на заробітну плату за проєктом ТОВ «МЦ «Юнімед»

Займана посада	Кіл-ть	Кіл-ть днів на місяць	ЗП денна 1пр., тис. грн.	ЗП місячна 1пр., тис. грн.	ЗП в рік, тис. грн.
Лікар телемедицини	4	22	1,5	33,0	1584,0
Водій мобільної лабораторії	2	22	1,1	24,2	580,8
Медичний лаборант	3	22	1,3	28,6	1029,6
Освітній координатор (академія)	1	20	1,6	32,0	384,0
Аналітик ВІ-системи	1	20	1,8	36,0	432,0
Прибиральниця/технічний персонал	1	22	0,8	17,6	211,2
Разом	–	–	–	171,4	4221,6

Зауважимо, що 171,4 тис. грн на місяць становлять витрати за умов, що по кожній посаді буде лише 1 співробітник. Для повного штату працівників необхідна заробітна плата 351,8 тис. грн.

З урахуванням цих даних можемо порахувати витрати на ЄСВ за рік та за місяць (ставка 22%):

- витрати на ЄСВ на місяць складають 77,4 тис. грн
- витрати на ЄСВ на рік складають 844,3 тис. грн.

Таблиця 3.8

Перелік постійних та змінних витрат за проектом ТОВ «МЦ «Юнімед»

Види витрат	Витрати на місяць, тис.грн	Витрати на рік, тис. грн
Постійні витрати		
Заробітна плата для працівників	351,8	4221,6
Витрати на ЄСВ	77,4	844,3
Амортизаційні витрати	48,1	577,4
Всього за розділом	477,3	5643,3
Змінні витрати		
Витрати на сировину	255,1	3061,2
Логістичні витрати	145,9	1750,8
Всього за розділом	401,0	4812,0
Всього за всіма розділами	878,3	10455,3

У табл. 3.8 загальний перелік постійних та змінних витрат за запропонованим проектом. Орієнтовна структура надходжень за проектом наведена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Структура надходжень за проектом ТОВ «МЦ «Юнімед»

Вид робіт	Кількість тис. шт.	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, тис. грн
Телемедичні консультації (загальні)	2652	1100	2917200
Спеціалізовані телемедичні консультації	1983	2100	4164300
Мобільна лабораторія базові аналізи	6743	650	4382950
Мобільна лабораторія – розширені аналізи	5190	1250	6487500
Курси корпоративної академії (медперсонал)	39	12500	487500
Підписка на ВІ-аналітику (щорічна)	35	8750	306250
Загальна сума	16642		18745700

За наведеною структурою надходжень спрогнозуємо виручку від реалізації та інші статті для визначення ефективності проекту на період 4 роки (табл. 3.10). Проект ТОВ «МЦ «Юнімед» демонструє стабільне зростання всіх ключових фінансових показників протягом 4-річного періоду, з виручкою, що зростає з 18,7 млн грн до 27,4 млн грн, та чистим прибутком, який збільшується майже у 1,7 раза з 6,3 млн до 10,9 млн грн. Позитивна динаміка свідчить про високу

рентабельність та перспективність бізнес-проєкту з поступовим нарощуванням обсягів виробництва та оптимізацією витратної структури.

Таблиця 3.10

Прогноз фінансових результатів проєкту ТОВ «МЦ «Юнімед»

№	Показники	Роки			
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
1	Виручка від реалізації, тис. грн	18745,7	21276,4	24148,7	27408,8
2	Обсяг реалізації, тис. шт	10064	10911	12074	13370
3	Ціна одиниці продукції, грн	1,86	1,95	2,00	2,05
4	Витрати на реалізовану продукцію, тис. грн	10455,3	11396,3	12421,9	13539,9
5	Амортизаційні відрахування	577,4	577,4	577,4	577,4
6	Собівартість реалізації продукції, тис. грн	11032,7	11973,7	12999,3	14117,3
7	Валовий прибуток, тис. грн	7713,0	9302,7	11149,3	13291,4
8	Платежі у бюджет з прибутку, тис. грн	1388,3	1674,5	2006,9	2392,5
9	Чистий прибуток, тис. грн	6324,7	7628,2	9142,5	10899,0

Надалі проведено аналіз ефективності проєкту. Для аналізу визначено ставку дисконту. Ставка дисконту є параметром розрахунку ефективності, яка дозволяє коригувати суми грошових виплат з урахуванням різної вартості грошей в різні моменти часу і ризику їх втрати.

Для оцінки проєкту використаємо такі показники як чиста дисконтована вартість (NPV) (формула 3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - Z_t}{(1 + r)^t} \quad (3.1)$$

Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_1 - r_2) \quad (3.2)$$

У табл. 3.11 наведемо підсумкові дані за запропонованим проектом розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «МЦ «Юнімед».

Таблиця 3.11

**Підсумкова таблиця проекту розвитку конкурентного потенціалу ТОВ
«МЦ «Юнімед»**

Показники	Проект ТОВ «МЦ «Юнімед»			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, шт.	10064	10911	12074	13370
Ціна за одиницю товару, тис. грн	1,86	1,95	2,00	2,05
Дохід виручка від реалізації в тис. грн	18745,7	21276,4	24148,7	27408,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн., у т.ч.	11032,7	11973,7	12999,3	14117,3
Валовий прибуток, тис. грн	7713,0	9302,7	11149,3	13291,4
Податок на прибуток, тис. грн.	1388,3	1674,5	2006,9	2392,5
Чистий прибуток, тис. грн	6324,7	7628,2	9142,5	10899,0
Амортизаційні відрахування, тис. грн	577,4	577,4	577,4	577,4
Грошовий потік, тис. грн.	6902,1	8205,6	9719,9	11476,4
Ставка дисконту, %	22,5	22,5	22,5	22,5
Дисконтований грошовий потік	5634,3	5468,1	5287,5	5096,4
Обсяг інвестицій,	10455,3			
Чиста приведена вартість, тис. грн	11031,0			
Індекс прибутковості	1,1			
Внутрішня норма прибутковості, %	37%			
Період окупності з дисконтом, роки	1 рік та 11 місяців			

Отримані фінансові показники проекту розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «МЦ «Юнімед» свідчать про позитивну динаміку усіх ключових економічних параметрів протягом перших чотирьох років діяльності. Зокрема, обсяг продажів систематично зростає – із 10064 одиниць у першому році до 13370 у четвертому, що відображає збільшення попиту та розширення ринку збуту. Одночасно підвищення ціни за одиницю продукції із 1860000 у першому

році до 2,05 тис. грн у четвертому дозволяє підприємству нарощувати виручку, яка зростає майже на 46% за аналізований період (з 18745700 до 27408800).

Аналіз собівартості та валового прибутку демонструє ефективність управління витратами і прибутковість проекту. Валовий прибуток збільшується з 7713000 до 13291400 грн, що підтверджує достатній рівень маржинальності виробництва і послуг. Незважаючи на зростання податкових платежів, чистий прибуток також демонструє стійке зростання – більше ніж у 1,7 раза за чотири роки. Позитивний грошовий потік у поєднанні з високою внутрішньою нормою прибутковості (37%) свідчить про те, що інвестиції у проект є вигідними та мають достатній рівень рентабельності. Крім того, індекс прибутковості 1,1 та період окупності менш ніж 2 роки підтверджують економічну доцільність і швидку віддачу вкладених коштів.

Таким чином, запропонований проект розвитку ТОВ «МЦ «Юнімед» має високий потенціал для нарощування фінансових результатів та посилення конкурентних позицій на ринку. Систематичне збільшення доходів, контроль собівартості і адекватна інвестиційна політика створюють передумови для стабільного зростання та довгострокового успіху підприємства.

Висновки до розділу 3

У відповідь на зростаючу конкуренцію в секторі приватної медицини стратегічні цілі розвитку ТОВ «МЦ «Юнімед» були сформульовані крізь призму чотирьох взаємопов'язаних перспектив стратегічної карти: фінансової, клієнтської, внутрішньоорганізаційної та навчальної. Головними орієнтирами стали: зростання доходів на 20% упродовж двох років, скорочення середнього часу обслуговування пацієнта з 84 до 53 хвилин, підвищення індексу задоволеності клієнтів до 95% та збільшення ринкової частки з 12% до 17% у межах регіону.

Пріоритетними напрямками вдосконалення стратегічного управління стали: цифрова трансформація (автоматизація процесів, впровадження телемедицини,

створення мобільної лабораторної служби), розвиток внутрішньої академії для персоналу, побудова ризик-орієнтованої моделі управління, а також запуск прозорої системи мотивації, що базується на КРІ та зворотному зв'язку з пацієнтами. Ці інструменти дозволяють не лише реагувати на зміни, а й формувати стратегічні переваги шляхом активного управління змінами всередині компанії.

Значна увага приділена підвищенню клієнтоорієнтованості та управлінню репутацією. Створення багаторівневої системи зворотного зв'язку з пацієнтами, активне використання аналітики відгуків, а також застосування індексу Net Promoter Score дозволяють оперативно виявляти вузькі місця сервісу. У середньостроковій перспективі це дає змогу не лише збільшити лояльність, але й перетворити її на додатковий маркетинговий ресурс.

Економічне обґрунтування стратегічних ініціатив свідчить про їхню ефективність: очікується зростання чистого прибутку на 21%, скорочення адміністративних витрат на 15%, а також підвищення продуктивності персоналу на 18% завдяки внутрішньому навчанню та оптимізації процедур. Розширення каналів обслуговування через цифрові платформи дозволяє обслуговувати на 30% більше пацієнтів без додаткових витрат на фізичну інфраструктуру.

Отже, стратегічне управління у ТОВ «МЦ «Юнімед»» трансформується у повноцінну систему сталого розвитку, що поєднує довгострокове бачення, цифрові інновації та гнучке операційне управління. Реалізація обґрунтованих напрямів забезпечує зміцнення конкурентних позицій компанії, розширення ринку послуг, масштабованість бізнесу та підвищення цінності бренду в очах пацієнтів, партнерів і працівників.

ВИСНОВКИ

За результатами досягнення поставленої мети, можемо зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність стратегічного управління в медичних компаніях, а також визначено його ключову роль як основи адаптації до складного та динамічного середовища охорони здоров'я. Проаналізовано структуру стратегічного процесу, його етапи, інструменти та особливості впровадження з урахуванням галузевої специфіки. Встановлено, що ефективне стратегічне управління базується на довгостроковому плануванні, постійному моніторингу зовнішніх факторів, залученні персоналу та врахуванні принципів сталого розвитку.

2. Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності медичних закладів, визначено ключові фактори, що впливають на їх ринкову позицію, зокрема якість медичних послуг, професіоналізм персоналу, технологічну оснащеність та репутацію. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до аналізу, що поєднує кількісні й якісні методи, такі як SWOT-аналіз, бенчмаркінг та інтегральні моделі. Установлено, що жодна з існуючих методик не є універсальною, тому вибір інструментів оцінки повинен бути адаптований до особливостей конкретного медичного закладу та його стратегічних цілей.

3. Досліджено ключові підходи до підвищення конкурентоспроможності медичних компаній в умовах динамічного ринку охорони здоров'я. Визначено, що стратегічне управління, інноваційна діяльність, ефективне використання ресурсів, орієнтація на пацієнта, кадрова політика та кластерна організація є основними складовими стійкої конкурентної позиції медичних установ. Проаналізовано, що саме цілісна і багаторівнева управлінська стратегія забезпечує здатність медичних організацій адаптуватися до змін та успішно функціонувати в довгостроковій перспективі.

4. Проведений комплексний економіко-організаційний аналіз діяльності ТОВ «МЦ «Юнімед» за період 2022-2024 років розкрив ключові аспекти функціонування підприємства. Зафіксовано динамічне зростання фінансових показників: чистий дохід збільшився з 38656400 тис. грн до 96405500 тис. грн, а чистий прибуток зріс у 8 разів, досягнувши 17590800 тис. грн. Також досліджено організаційну структуру, яка включає команду з 17 висококваліфікованих радіологів, та інвестиційну стратегію, що призвела до збільшення вартості основних засобів у понад 6 разів (з 1878100 до 11416200) завдяки придбанню сучасного обладнання, зокрема МРТ-систем Hitachi Echelon 1,5 Тесла та Philips Ingenia 1,5 Тесла. На підставі цього зроблено висновок, що ТОВ «МЦ «Юнімед» демонструє високу фінансову стабільність, ефективно управляє ресурсами та успішно адаптується до ринкових умов, що підтверджується зростанням прибутковості та власного капіталу.

5. В процесі оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «МЦ «Юнімед», із застосуванням інтегрованого підходу, що включав BCG-аналіз, матрицю GE–McKinsey та SPACE-аналіз, встановлено, що підприємство міцно утримує лідерські позиції на ринку медичних послуг у Запоріжжі. Зокрема, BCG-аналіз показав, що ТОВ «МЦ «Юнімед» належить до категорії «Дійних корів» з відносною часткою ринку 1,00 та темпом зростання 133%, що свідчить про стабільне генерування грошових потоків. Використання матриці GE–McKinsey дозволило класифікувати ТОВ «МЦ «Юнімед» як «Перспективного гравця» ($X = 54$, $Y = 81$), що вказує на привабливість ринку та суттєвий потенціал для подальшого розвитку. Проведений SPACE-аналіз ($X = -0,15$; $Y = 1,1$) підтвердив відповідність стратегічної позиції компанії «консервативній стратегії», підкреслюючи стабільність ринкового середовища та наявні конкурентні переваги. Отже, ТОВ «МЦ «Юнімед» володіє значним потенціалом для подальшого зміцнення своїх позицій шляхом збереження лідерства, оптимізації витрат та реінвестування прибутків у нові напрямки з високою маржинальністю.

6. Аналіз проблем стратегічного управління ТОВ «МЦ «Юнімед» виявив низку внутрішніх викликів, таких як відсутність чітких довгострокових цілей,

негнучка організаційна структура та зниження прибутку, що гальмує розвиток. Водночас, SWOT-аналіз ідентифікував ключові сильні сторони, включаючи високу операційну ефективність та кваліфікований персонал, а також можливості для розширення послуг, зокрема за допомогою телемедицини. Сформована матриця стратегічних цілей пропонує реінвестувати доходи в цифровізацію (наприклад, розробку ПЛР-лабораторії), нарощувати корпоративний сегмент та посилювати кіберзахист. Ці стратегічні ініціативи дозволять компанії розробити гнучку, стійку до ризиків та інноваційно орієнтовану модель управління для посилення її конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

7. Визначено стратегічні напрями розвитку ТОВ «МЦ «Юнімед» в умовах конкуренції, зосереджені на фінансовій стабільності, клієнтській орієнтованості та цифровій трансформації. Досліджено взаємозв'язок між стратегічними цілями і конкретними коротко- та середньостроковими діями, що спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості компанії. Проаналізовано вплив інновацій, партнерств і автоматизації як ключових факторів досягнення визначених результатів.

8. Проаналізовано ключові напрямки вдосконалення стратегічного управління медичної компанії, зокрема через цифровізацію процесів, розвиток телемедицини, створення мобільної лабораторії та формування внутрішньої академії. Визначено, що реалізація запропонованих ініціатив забезпечує посилення конкурентоспроможності, підвищення ефективності обслуговування пацієнтів і зміцнення кадрового потенціалу. Обґрунтовано практичну доцільність інноваційних підходів, які узгоджуються зі стратегічними цілями компанії та створюють основу для довгострокового зростання.

9. Проаналізовано інвестиційні витрати на впровадження ключових стратегічних ініціатив ТОВ «МЦ «Юнімед», зокрема цифрової телемедичної платформи, мобільної лабораторії, корпоративної академії та ВІ-системи. Визначено економічну доцільність кожного напрямку з урахуванням амортизаційних витрат, заробітної плати персоналу та супутніх податкових

нарахувань. Обґрунтовано фінансову ефективність проєкту як з погляду стартових інвестицій, так і довгострокових переваг для підвищення конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Станасюк Н. В., Мінко А. В. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 33–38. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237221> (дата звернення: 15.05.2025).
3. What is Strategic Planning in Health Care? University of Arizona Global Campus Blog. URL: <https://www.uagc.edu/blog/what-strategic-planning-health-car> (дата звернення: 26.05.2025).
4. Huebner C., Flessa S. Strategic management in healthcare: a call for long-term and systems-thinking in an uncertain system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19 (14). Art. 8617. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617> (дата звернення: 15.05.2025).
5. Концептуальні основи стратегічного управління: електронна лекція. Курс «Стратегічне управління» (073). Платформа НТУ. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39146/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%201_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
6. Andrieiev I., Trehub D. Khatsko K., Sokolovska I. Strategic management in healthcare: the impact of strategic decisions on achieving organizational goals and improving the quality of healthcare services. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. № 6. URL: https://www.researchgate.net/publication/378248328_Strategic_management_in_heal

thcare_the_impact_of_strategic_decisions_on_achieving_organizational_goals_and_improving_the_quality_of_healthcare_services (дата звернення: 26.05.2025).

7. Gifford R., Raak A., Govers M., Westra D. Back to the Future: What Healthcare Organizations Need to Thrive in the Face of Persistent Environmental Uncertainty. *Adv Health Care Manag.* 2024. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38262008/> (дата звернення: 26.05.2025).

8. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка.* 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news.http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7471>.

9. Angelis T., Coughlin D. S., Parker J. Supercharging digital transformation in healthcare with confidence to commit. URL: https://www.ey.com/en_nz/insights/health/supercharging-digital-transformation-in-healthcare (дата звернення: 26.05.2025).

10. Bhati D., Deogade M. S., Kanyal D. Improving Patient Outcomes Through Effective Hospital Administration: A Comprehensive Review. *Cureus.* 2023. № 15(11). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10676194/> (дата звернення: 26.05.2025).

11. Тесленок, І. М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. (2024). Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. *Економічний простір.* 2024. № 196. - URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/321004> (дата звернення: 20.03.2025)

12. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення: 16.05.2025).

13. Amer F., Hammoud S., Khatatbeh H., Lohner S., Boncz I., Endei D. The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research.* 2022. № 65. URL:

<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-021-07452-7>

(дата звернення: 16.05.2025).

14. Довбня С. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2007/1935> (дата звернення: 26.05.2025).

15. Shpak N., Sorochak O., Gvozd M., Horbal N. Mechanism of competitiveness management in the public healthcare: a practical aspect. *EDITURA ASE*. 2023. № 39. P. 40-62. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1231183> (дата звернення: 26.05.2025).

16. Fallahnezhad M., Langarizadeh M., Vahabzadeh A. Key performance indicators of hospital supply chain: a systematic review. *BMC Health Services Research*. 2024. № 1610. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-11954> (дата звернення: 26.05.2025).

17. Godwin J., Levinson Z., Neuman T. One or Two Health Systems Controlled the Entire Market for Inpatient Hospital Care in Nearly Half of Metropolitan Areas in 2022. 2024. URL: <https://www.kff.org/health-costs/issue-brief/one-or-two-health-systems-controlled-the-entire-market-for-inpatient-hospital-care-in-nearly-half-of-metropolitan-areas-in-2022/> (дата звернення: 26.05.2025).

18. Грех О. Фактори впливу на конкурентоспроможність медичних закладів у контексті сталого розвитку України. XIII Всеукраїнська науково-практична дистанційна конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія» (м. Тернопіль, 6 груд. 2024 р.). Тернопіль, 2024. С. 112-114.

19. Баксалова О. М., Шелест Є. О. Теоретичні основи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу. *Вісник ХНУ*. 2021. № 6 (2). С. 226–234. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d7bc380-288b-4117-bec5-ec9cd5a24e56/content> (дата звернення: 15.05.2025).

20. Боденчук Л.Б. Підвищення конкурентоспроможності медичних закладів за допомогою елементів стратегічного менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47-1. С. 114–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47%281%29__22 (дата звернення: 15.05.2025).
21. Guo F., Huang Y. S., Nemoto M. Reimagining hospital management: the balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence. 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2024.1485683/full> (дата звернення: 15.05.2025).
22. Тесленок, І., & Кривоног, В. Оцінка впливу зовнішніх факторів на соціально-економічний розвиток промислового комплексу регіону. *Управління змінами та інновації*. 2024. Т.10. С. 33-37. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-6> (<https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-6>)
23. Рогачевський О. П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу. *Вісник ХНУ*. 2020. № 6. С. 236-242. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/2020-6-40.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
24. Brancalion F. N. M., Lima A. F. C. Gestión basada en procesos visando a mejoría de los resultados asistenciales y financieros en Salud. *Journal of school of nursing*. 2022. URL: <https://www.scielo.br/j/receusp/a/YKw7YXWF4x4cQRTWJyXNKBG/?format=pdf&lang=en> (дата звернення: 15.05.2025).
25. Тесленок, І. М, Златьєв К. Ю. Циркулярна економіка: концептуальні засади. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4033> (дата звернення: 20.07.2024).
26. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.
27. Waiman, E., Achadi, A., Agustina, R. Reducing hospital outpatient waiting time using Lean Six Sigma: A systematic review. *Indonesian Journal of Health*

Administration. 2023. № 11 (1). P. 154-160. URL: <https://e-journal.unair.ac.id/JAKI/article/view/32561/25371> (дата звернення: 08.06.2025).

28. McDermott O., Antony J., Bhat S., Jayaraman R., Rosa A., Marolla G., Parida R. Lean Six Sigma in Healthcare: A Systematic Literature Review on Motivations and Benefits. *Processes*. 2022. № 10 (10). URL: <https://www.mdpi.com/2227-9717/10/10/1910> (дата звернення: 15.05.2025).

29. Salman M., Kimbal R., Bromlev S., Belleville T., Ali B A Jabbar, Mirza M., Hayat S., Sood A., Tauseef A. Telemedicine: Future of the healthcare system and its impact on patient satisfaction: A literature review. *J Family Med Prim Care*. 2024. № 13 (11). P. 4810-4814. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11668441/> (дата звернення: 15.05.2025).

30. Satin A.M., Shenoy K., Sheha E.D., Basques B., Schroeder G.D., Vaccaro A.R., Lieberman I.H., Guyer R.D., Derman P.B. Spine Patient Satisfaction with Telemedicine During the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Glob. Spine J*. 2020. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33089712/> (дата звернення: 08.06.2025).

31. Kotenko S., Tambovceva T. The influence of the COVID-19 pandemic on general trends in the functioning and competitiveness of private clinics. *Health Economics and Management Review*. 2022. Vol. 1 (1). P. 31–38. URL: <https://doi.org/10.21272/hem.2022.1-04> (дата звернення: 15.05.2025).

32. Про медичний центр. URL: <https://unimed.zp.ua/ua/o-tsentre/> (дата звернення: 18.05.2025).

33. Вартість МРТ у Запоріжжі. URL: <https://unimed.zp.ua/ua/stoimost-mrt-v-zaporozhe/> (дата звернення: 18.05.2025).

34. Лікарі медичного центру «Юнімед». URL: <https://unimed.zp.ua/ua/vrachi-meditsinskogo-tsentra-yunimed/> (дата звернення: 18.05.2025).

35. YouControl. ТОВ «МЦ «Юнімед». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38665065/ (дата звернення: 18.05.2025).

36. OpenData. ТОВ «МЦ «Юнімед». URL: <https://opendatabot.ua/c/38665065> (дата звернення: 18.05.2025).
37. КВЕД 2010: Клас 86.22. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/86/KVED10_86_22.html (дата звернення: 18.05.2025).
38. Фінансова звітність ТОВ «МЦ «Юнімед». URL: <https://clarity-project.info/edr/38665065> (дата звернення: 18.05.2025).
39. Офіційний сайт ТОВ «Оксфорд Медікал». URL: <https://zaporozhye.oxford-med.com.ua/ua/> (дата звернення: 19.05.2025).
40. ТОВ «МЦ «МЕТИДА». URL: <https://opendatabot.ua/c/44305223> (дата звернення: 19.05.2025).
41. Офіційний сайт ТОВ «ДЦ «МЕДЛАЙФ-БІО». URL: <https://medlifebio.com.ua/> (дата звернення: 19.05.2025).
42. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності (2022-2023). Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2025).
43. Фінансова звітність ТОВ «МЦ «Метіда». URL: https://clarity-project.info/edr/44305223/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 18.05.2025).
44. Фінансова звітність ТОВ «ДЦ «Медлайф-БІО». URL: https://clarity-project.info/edr/38363115/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 18.05.2025).
45. Фінансова звітність ТОВ «Оксфорд Медікал Запоріжжя». URL: <https://clarity-project.info/edr/34829823/yearly-finances> (дата звернення: 18.05.2025).
46. Тези на XIV Міжнародній науковій конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», що проходила 26 травня 2025 р. <https://economics.net.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «МЦ «Юнімед» за 2022 рік

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР "ЮНІМЕД"
 ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПРОСП. МАЯКОВСЬКОГО, БУД. 11
 (ТОВ "МЦ "ЮНІМЕД")
 Код за ЄДРПОУ: [38665065](#)

Дата звіту	20.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Венець Тетяна Сергіївна
КАТОТТГ	UA23060070010154443
Кількість працівників	82

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	16.00	4.60
первісна вартість	1001	26.60	26.10
накопичена амортизація	1002	10.60	21.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	575.70	1 085.90
Основні засоби:	1010	666.20	1 878.10
первісна вартість	1011	3 924.60	5 999.80
знос	1012	3 258.40	4 121.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 257.90	2 968.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 854.40	1 653.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 555.90	1 087.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7.60	3.90
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 313.80	8 648.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 797.00	849.30
Витрати майбутніх періодів	1170	5.60	6.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	11 534.30	12 248.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	12 792.20	15 216.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	-----------	------------------------------------	--------------------------------------

Продовження Додатку А

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Резервний капітал	1415	5.00	5.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 597.50	9 796.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	7 622.50	9 821.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	970.10	122.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	970.10	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	5.60	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 194.00	5 273.20
Усього за розділом III	1695	5 169.70	5 395.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	12 792.20	15 216.60

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 656.40	51 405.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26 757.00	29 922.60
Інші операційні доходи	2120	258.80	16.60
Інші операційні витрати	2180	9 487.50	12 977.70
Інші доходи	2240	13.90	54.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 929.10	51 476.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	36 244.50	42 900.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 684.60	8 575.90
Податок на прибуток	2300	486.20	1 547.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 198.40	7 028.20

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «МЦ «Юнімед» за 2023 рік

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР
"ЮНІМЕД"

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПРОСП. МАЯКОВСЬКОГО, БУД. 11
(ТОВ "МЦ "ЮНІМЕД")

Код за ЄДРПОУ: [38665065](#)

Дата звіту	26.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Венець Тетяна Сергіївна
КАТОТТГ	UA23060070010154443
Кількість працівників	82

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4.60	0.00
первісна вартість	1001	26.10	26.10
накопичена амортизація	1002	21.50	26.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 085.90	
Основні засоби:	1010	1 878.10	8 790.70
первісна вартість	1011	5 999.80	14 816.40
знос	1012	4 121.70	6 025.70
Усього за розділом I	1095	2 968.60	8 790.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 653.20	1 025.30

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 087.40	1 971.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.90	2.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 648.20	3 893.10
Г роші та їх еквіваленти	1165	849.30	6 402.90
Витрати майбутніх періодів	1170	6.00	18.30
Усього за розділом II	1195	12 248.00	13 313.50
Баланс	1300	15 216.60	22 104.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Резервний капітал	1415	5.00	5.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 796.00	15 791.30
Усього за розділом I	1495	9 821.00	15 816.30
розрахунками з бюджетом	1620	122.40	3 307.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	122.40	3 307.70
Інші поточні зобов'язання	1690	5 273.20	2 980.20
Усього за розділом III	1695	5 395.60	6 287.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 533.10	38 656.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	42 712.30	26 757.00
Інші операційні доходи	2120	46.90	258.80
Інші операційні витрати	2180	11 011.90	9 487.50
Інші доходи	2240	65.90	13.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	72 645.90	38 929.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	53 724.20	36 244.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18 921.70	2 684.60
Податок на прибуток	2300	3 407.70	486.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	15 514.00	2 198.40

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «МЦ «Юнімед» за 2024 рік

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР
"ЮНІМЕД"

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПРОСП. МАЯКОВСЬКОГО, БУД. 11
(ТОВ "МЦ "ЮНІМЕД")

Код за ЄДРПОУ: [38665065](#)

Дата звіту	14.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Венець Тетяна Сергіївна
КАТОТГГ	UA23060070010154443
Кількість працівників	92

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	26.10	26.10
накопичена амортизація	1002	26.10	26.10
Основні засоби:	1010	8 790.70	11 416.20
первісна вартість	1011	14 816.40	19 979.80
знос	1012	6 025.70	8 563.60
Усього за розділом I	1095	8 790.70	11 416.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 025.30	1 085.80

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 971.50	205.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.40	0.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 893.10	5 720.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	6 402.90	4 640.90
Витрати майбутніх періодів	1170	18.30	22.80
Усього за розділом II	1195	13 313.50	11 675.40
Баланс	1300	22 104.20	23 091.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Резервний капітал	1415	5.00	5.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 791.30	17 660.10
Усього за розділом I	1495	15 816.30	17 685.10
розрахунками з бюджетом	1620	3 307.70	343.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 307.70	272.20
розрахунками зі страхування	1625		67.80
розрахунками з оплати праці	1630		243.30
Інші поточні зобов'язання	1690	2 980.20	4 751.70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	6 287.90	5 406.50
Баланс	1900	22 104.20	23 091.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	96 405.50	72 533.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	62 133.80	42 712.30
Інші операційні доходи	2120	158.10	46.90
Інші операційні витрати	2180	12 977.20	11 011.90
Інші доходи	2240		65.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	96 563.60	72 645.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	75 111.00	53 724.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	21 452.60	18 921.70
Податок на прибуток	2300	3 861.80	3 407.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	17 590.80	15 514.00