

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – D3 (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

**на тему: Інноваційні підходи в управлінні лікувально-
профілактичними послугами в умовах післявоєнного
відновлення України**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.2.3

Здобувачка Кіра ПЕТРУШЕНКО

Керівник: к.с.н., доц. Ірина МУНТЯН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ
І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВР
здобувачки вищої освіти
Кіри ПЕТРУШЕНКО**

1. Тема роботи: «Інноваційні підходи в управлінні лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України»»
затверджена наказом по університету від 30.03.2026 № 136-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління лікувально-профілактичними послугами в умовах інноваційного розвитку. 1.1. Сутність та класифікація лікувально-профілактичних послуг у системі охорони здоров'я. 1.2. Інноваційні підходи в управлінні медичними та оздоровчими послугами: вітчизняний і зарубіжний досвід. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Аксимед» та ринку лікувально-профілактичних послуг. 2.1. Загальна характеристика ринку лікувально-профілактичних послуг в Україні. 2.2. Аналіз системи управління лікувально-профілактичними послугами в Україні ТОВ «Аксимед». 2.3. Проблеми та перспективи розвитку лікувально-профілактичних послуг у діяльності ТОВ «Аксимед». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Впровадження інноваційних підходів в управління лікувально-профілактичними послугами ТОВ «Аксимед». 3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України. 3.2. Економічне обґрунтування проєкту та оцінка ризиків впровадження. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 17, рисунків 9.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання: 14.02.2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02.-15.03.26	Виконано
2	Захист звіту з практики	16.03.-18.03.26	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03.-30.03.26	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03.-15.04.26	Виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04.-26.05.26	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04.-30.04.26	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.-05.05.26	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05.-11.05.26	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.-15.05.26	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05.-20.05.26	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05.-26.05.26	Виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.-05.06.26	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06.-10.06.26	Виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06.-15.06.26	Виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.-24.06.26	Виконано

Здобувач _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Кіра ПЕТРУШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю впровадження інноваційних управлінських рішень в сучасні лікувально-профілактичні послуги. В сучасних умовах система охорони здоров'я, потребує змін для покращення рівня обслуговування пацієнтів та кращої результативності від процедур.

У першому розділі **«Теоретичні основи управління лікувально-профілактичними послугами в умовах інноваційного розвитку»** визначено сутність та класифікацію лікувально-профілактичних послуг у системі охорони здоров'я. Проаналізовано вітчизняний і зарубіжний досвід використання інноваційних підходів в управлінні медичними та оздоровчими послугами.

У другому розділі **«Аналіз діяльності ТОВ «Аксимед» та ринку лікувально-профілактичних послуг України»** наведено загальну характеристику ринку лікувально-профілактичних послуг в Україні, проаналізовано системи управління лікувально-профілактичними послугами в Україні ТОВ «Аксимед», виявлено проблеми та перспективи розвитку лікувально-профілактичних послуг у діяльності ТОВ «Аксимед».

У третьому розділі **«Впровадження інноваційних підходів в управління лікувально-профілактичними послугами ТОВ «Аксимед»»** запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України та наведено економічне обґрунтування проекту та оцінка ризиків впровадження

Кваліфікаційна робота бакалавр містить 70 сторінок, 17 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Ключові слова: лікувально-профілактичні послуги, управління, санаторно-курортні заклади, інновації, продукція.

SUMMARY

Relevance of the topic This is driven by the need to implement innovative management solutions in modern medical and preventive care services. Under current conditions, the healthcare system requires changes to improve the quality of patient care and enhance the effectiveness of medical procedures.

The first chapter «**Theoretical Foundations of Managing Medical and Preventive Services in the Context of Innovative Development**» defines the essence and classification of medical and preventive services within the healthcare system. It analyzes innovative approaches to managing medical and wellness services, drawing on both domestic and international experience.

The second chapter «**Analysis of the Activities of Aximed LLC and the Market for Medical and Preventive Services in Ukraine**» provides a general overview of the market for medical and preventive services in Ukraine, analyzes the management systems for therapeutic and preventive services in Ukraine at Aximed LLC, and identifies problems and prospects for the development of therapeutic and preventive services in the activities of Aximed LLC.

In the third chapter «**Implementation of Innovative Approaches to the Management of Medical and Preventive Services at Aximed LLC**» recommendations are proposed for improving the management of medical and preventive services in the context of Ukraine's post-war recovery, and an economic justification for the project and an assessment of the risks of implementation are provided.

The bachelor's thesis consists 70 pages, 17 tables, and 10 pictures. The reference list contains 40 entries.

Keywords: therapeutic and preventive services, management, health resorts, innovations, products.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Сутність та класифікація лікувально- профілактичних послуг у системі охорони здоров'я	10
1.2. Інноваційні підходи в управлінні медичними та оздоровчими послугами: вітчизняний і зарубіжний досвід	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКСИМЕД» ТА РИНКУ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	24
2.1. Загальна характеристика ринку лікувально-профілактичних послуг в Україні	24
2.2. Аналіз системи управління лікувально-профілактичними послугами в Україні ТОВ «Аксимед»	30
2.3. Проблеми та перспективи розвитку лікувально-профілактичних послуг у діяльності ТОВ «Аксимед»	39
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННЯ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ТОВ «АКСИМЕД»	49
3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України	49
3.2.Економічне обґрунтування проекту та оцінка ризиків впровадження	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я України особливого значення набуває удосконалення управління в лікувально-профілактичних послугах. Зростання потреб населення в якісному лікуванні, реабілітації, профілактики то оздоровленні, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в країні. Ситуація вимагає провадження сучасних інноваційних підходів у діяльності медичних та санаторно-курортних закладів.

Важливу роль в розвитку лікувально-профілактичних послугах займають сучасні оздоровчі та SPA-послуги, таласотерапія, реабілітаційні програми та використання в лікуванні природних ресурсів. Актуальним є використання продукції на основі екстрактів, повністю натуральних, чистих та гіпоалергенних складників, така продукція має широкий спектр лікувальних та профілактичних властивостей.

На сьогодні ефективне управління лікувально-профілактичними послугами потребує випровадження сучасних методів менеджменту, цифровізації, пацієнтоорієнтованому підходу та впровадження інноваційних технологій в протоколи оздоровлення та реабілітації. Дослідження діяльності ТОВ «Аксимед», яке виробляє лікувально-профілактичну продукцію на основі з екстракту лікувальної грязі Куяльницького лиману під брендом Pelovit-R, є актуальним та має практичне значення.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичним та практичним аспектам управління медичними закладами та лікувально-профілактичними послугами було присвячено ряд наукових праць, зокрема вітчизняних та зарубіжних дослідників, як М. Портера, А. Файоля, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Л. В. ЯВОРСЬКА, К. Лавлок, Т. Хілл, Р. Норманн та ін. Питання впровадження інноваційних підходів в санаторно-курортних закладах, використання сучасних SPA-протоколів та реабілітаційних програм досліджено недостатньо, це зумовлює подальше вивчення цієї проблематики.

Метою дослідження є вивчення теоретичних і практичних аспектів управління лікувально-профілактичними послугами та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів в перелік послуг санаторно-курортних закладів України.

Відповідно до обраної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи управління лікувально-профілактичними послугами;
- дослідити сучасний стан ринку лікувально-профілактичних послуг;
- провести аналіз діяльності ТОВ «Аксимед»;
- визначити проблеми та перспективи розвитку компанії ТОВ «Аксимед»;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів управління в санаторно-курортних закладах;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління лікувально-профілактичними послугами з використанням інноваційних підходів в умовах післявоєнного відновлення України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів впровадження інноваційних підходів в управління лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України.

Інформаційно-нормативна база дослідження. Законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистичні матеріали, інформаційні ресурси мережі Internet, а також внутрішні матеріали та результати діяльності ТОВ «Аксимед».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення управління лікувально-профілактичними послугами, впровадження сучасних SPA-, реабілітаційних та оздоровчих програм у санаторно-курортних закладах в

умовах післявоєнного відновлення України, а також підвищення ефективної діяльності компанії «Аксимед».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026.-732с.

Публікація. Петрушенко К. І., Мунтян І. В. Інноваційні підходи в управлінні лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026. С.185-188

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та класифікація лікувально-профілактичних послуг у системі охорони здоров'я

У сучасній умові розвитку економіки, сфера послуг займає провідне місце, саме вона забезпечує задоволення значної частини потреб населення. Особливого значення набуває послуги соціального характеру, серед яких важливу роль відіграє медичні послуги. Їх важливість обумовлена необхідністю забезпечити належного рівня здоров'я населення, підвищити якість життя та збільшити тривалість віку людини. У зв'язку з цим дослідження сутності та особливостей медичних, насамперед лікувально-профілактичних послуг, є важливим напрямом сучасної управлінської науки.

Поняття «послуга» є однією з ключових понять у сфері економіки та менеджменту. Філіп Котлер виділяє поняття послугу як «захід та/або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій і які переважно невідчутні, а також не приводять до оволодіння будь-чим» [7]. У сучасній науковій підходах розглядають послугу як результат діяльності, спрямований на задоволення потреб споживача, який не має матеріальної форми та споживає безпосередньо в процесі її надання.

Протилежно від товарів, послуги не можуть бути накопичені чи збережені, це визначає специфіку управління ними та потребує застосування особливих організаційних і управлінських підходів. За словами Крістофер Лавлок «Послуга – це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в

конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, спрямованих на отримання послуги чи товару» [8].

Важливою характеристикою послуг також є їх нематеріальний характер, те, що вони споживаються та надаються одночасно, а також значна залежність якості йде від людського фактора. Крім того, послуги зазвичай характеризуються нестабільністю якості, оскільки результат їх надання може змінюватись залежно від умов, кваліфікації персоналу та індивідуальних особливостей споживача. Такі особливості зумовлюють необхідність використання спеціальних підходів до управління у сфері послуг. Авторські підходи щодо визначення поняття «послуга» представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Авторські підходи щодо визначення поняття «послуга»

Р. Малер	Послуги – це нематеріальні активи, що виробляються з метою збуту. Нематеріальні активи (або невідчутна цінність) – це цінність, яка не є фізичним об'єктом, але має вартість – грошову оцінку
К. Гронроос	Послуга – процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства – постачальником послуг
Л. ЯВОРСЬКА	Послуга – це товар, який реально виявляється у формі діяльності роботи, тобто не в матеріально-речовій
Т. Хілл	Послуги – це зміна стану особи або товару, що належать певній еконо- мічній одиниці, яка виникає в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої. Іншими словами, це сукупність робіт, що виконуються для задоволення потреб клієнта і мають певну вартість
Р. Норманн	Послуга – це користь, запропонована клієнту організацією сфери послуг.
Ф. Котлер	Під послугою необхідно розуміти будь-який захід та/або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій і які переважно невідчутні, а також не приводять до оволодіння будь-чим. Виробництво послуг може бути, а може і не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді

Джерело: розроблено автором на основі [3, 6, 7, 12, 32, 38]

Важливого значення поняття «послуга» набувають у сфері охорони здоров'я, де послуга має високу соціальну значущість і безпосередньо впливають на якість життя населення. Медична послуга - послідовно визначені дії або комплекс дій суб'єкта господарювання у сфері охорони здоров'я,

спрямовані на профілактику, діагностику, лікування та реабілітацію у зв'язку з хворобами, травмами, отруєнням і патологічними станами. У наукових дослідженнях в сфері охорони здоров'я та управління медичними послугами, медична послуга розглядається як професійна діяльність медичних співробітників. Вона спрямована на надання допомоги пацієнтами з метою діагностики, лікування, профілактики та реабілітації захворювань [2, 10, 33].

Особливістю медичних послуг є їх напрямок на індивідуальні потреби пацієнта, яку зумовлюється необхідністю персоналізованого підходу. Ефективність таких послуг значною мірою залежить від рівня організації управління та якості взаємодії між медичним персоналом і пацієнтами. Анрі Файоль зазначав що, управляти керувати означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [37].

Медичні послуги мають специфічні особливості, які відрізняють їх від інших видів послуг і обумовлюють складність їх управління. Зокрема, вони характеризуються високим рівнем відповідальності, оскільки безпосередньо пов'язані із життям людини. Помилки у наданні таких послуг бути не може, можуть бути серозні наслідки, які підвищують вимоги до кваліфікації медичного персоналу та організації процесу обслуговування.

Ще одна важлива особливість медичних послуг є складність оцінки їх якості. Згідно з підходом Валері Зейтамл та Арун Парасураман, якість послуг визначається як розбіжність між сприйняттям споживачами отриманих послуг та їхніми очікуваннями щодо фірм, що пропонують такі послуги. [4].

Пацієнт клініки не завжди може об'єктивно оцінити результат отриманої послуги, оскільки він залежить від великої кількості факторів, зокрема стану здоров'я, індивідуальних особливостей організму та професійних дій медичного персоналу. Через це важливого значення набуває репутація закладу охорони здоров'я, професіоналізм персоналу та рівень сервісу. Для повного розуміння вимог до якості медичних послуг, доцільно розглянути основні характеристики ефективної системи охорони здоров'я (рис.1.1).



Рис.1.1. Чинники конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я
Джерело: розроблено автором на основі [11]

З рисунка 1.1. стає зрозумілим, ефективна система охорони здоров'я повинна відповідати ряду ключових критеріїв. Основне, забезпечення безпеки, результативність, своєчасне надання послуг, орієнтацію на пацієнтів, економічна ефективність та рівний доступ до медичної допомоги. При дотриманні цих критеріїв медичний заклад підвищує конкурентоспроможність, підвищує якості медичних послуг та ефективності управління закладами охорони здоров'я.

Медичні послуги характеризуються підвищеною складністю організації та управління, що пов'язано з необхідністю координації дій різних фахівців, використанням спеціалізованого обладнання та дотримання дуже високих стандартів якості. Це вимагає чіткої організації процесів, ефективного управління ресурсами та впровадження сучасних управлінських підходів.

Лікувально-профілактичні послуги одна із складових частин системи медичних послуг і направлені на забезпечення, збереження та зміцнення здоров'я населення. Вони поєднують заходи, спрямовані на лікування наявних захворювань і на їх попередження. Особливої актуальності такі послуги набудуть в умовах післявоєнного відновлення України, коли зросте потреба у профілактиці захворювань, реабілітації населення і відновлення загального рівня здоров'я.

Ефективна система охорони здоров'я повинна бути орієнтована на комплексний підхід для збереження та відновлення здоров'я людини, що передбачає узгоджене поєднання різних напрямів медичної допомоги. Цей підхід забезпечує більш раціональне використання ресурсів і сприяє підвищенню рівня здоров'я населення.

Лікувально-профілактичні послуги охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих не тільки на усунення наявних проблем зі здоров'ям, а й на їх попередження. Їх ключова роль полягає у зниженні ризиків розвитку захворювань, підтриманні стабільного стану здоров'я пацієнта та у формуванні відповідального ставлення до власного здоров'я, що дозволить запобігти розвитку ускладнень і підвищити ефективність подальшого лікування. Лікувально-профілактичні послуги представлені у таблиці 1.2, їх можна класифікувати за кількома основними ознаками.

Таблиця 1.2

Класифікація лікувально-профілактичних послуг у системі охорони здоров'я

Ознака класифікації	Види послуг	Приклади
За призначенням	Лікувальні	консультація лікаря, хірургічні операції, медикаментозне лікування
	Профілактичні	вакцинація, профілактичні огляди, скринінги
	Реабілітаційні	фізіотерапія, масаж, реабілітаційні програми
За формою надання	Амбулаторні	прийом у лікаря, діагностика в поліклініці
	Стаціонарні	лікування в лікарні, стаціонарні операції
За рівнем допомоги	Первинна	сімейний лікар, терапевт
	Вторинна	консультація лікарів-спеціалістів ; кардіолог, невролог та інші
	Третинна	високоспеціалізоване лікування: онкології та кардіохірургії, складні операції
За формою власності	Державні	державні лікарні, поліклініки
	Приватні	приватні клініки, медичні центри
За характером впливу	Медичні	лікування, діагностика
	Оздоровчі	SPA-процедури, санаторне лікування

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5, 10, 33, 40]

Така класифікація є важливою для ефективного управління медичними закладами. Саме така класифікація сприяє оптимізації процесів і підвищенню якості послуг.

За призначенням виділяють лікувальні, профілактичні та реабілітаційні послуги. Лікувальні послуги спрямовані на усунення захворювань і відновлення функцій організму, профілактичні на їх попередження та підтримання здоров'я, а реабілітаційні на відновлення працездатності та соціальної активності пацієнтів [10, 33].

За формою надання, послуги поділяються на амбулаторні та стаціонарні. Амбулаторні послуги надаються без госпіталізації, тоді як стаціонарні передбачають перебування пацієнта у медичному закладі протягом певного часу.

За формою власності розрізняють державні та приватні медичні послуги. Державні фінансуються з бюджету та забезпечують доступність медичної допомоги, приватні надаються комерційними закладами та орієнтовані на потреби пацієнтів [2, 10].

Крім того, послуги класифікують за рівнем надання медичної допомоги: первинну, вторинну та третинну. Первинна допомога є базовою і включає загальну медичну допомогу, вторинна – спеціалізовані послуги, а третинна – високоспеціалізовану допомогу із застосуванням складних технологій.

Лікувально-профілактичні послуги важлива складова сучасної системи охорони здоров'я. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні належного рівня здоров'я населення. Послуги, залежать від людського фактора, та характеризуються складною організацією.

Класифікація лікувально-профілактичних послуг дозволяє підвищити ефективність організації процесу надання і систематизувати їх види. У сучасних умовах управління такими послугами, є необхідність впровадження інноваційних підходів і сучасних методів менеджменту.

Для повного розуміння управління лікувально-профілактичними послугами, розглянемо основні елементи ефективної діяльності системи охорони здоров'я. Основні складові даної системи представлені у вигляді схеми (рис 1.2).



Рис.1.2. Основні елементи ефективного управління лікувально-профілактичними послугами

Джерело: розроблено автором на основі [6, 9]

Ефективне управління лікувально-профілактичними послугами базується на поєднанні управлінських функцій, ресурсного забезпечення та орієнтації на потреби пацієнтів. Важливими складовими є якість медичних послуг, їх доступність, своєчасність надання, безпечність та економічна ефективність. Забезпечення цих параметрів дозволяє підвищити ефективність роботи закладів охорони здоров'я та рівень задоволеності пацієнтів.

Проведений аналіз теоретичних основ управління лікувально-профілактичними послугами дозволив визначити їх сутність, особливості та зазначити що лікувально-профілактичні послуги є важливими для системи охорони здоров'я. Їх ефективність залежить від якості управління медичними закладами, організацією процесу надання послуг та рівня професійної підготовки медперсоналу.

1.2. Інноваційні підходи в управлінні медичними та оздоровчими послугами: вітчизняний і зарубіжний досвід

В умовах сучасного розвитку системи охорони здоров'я України особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до управління лікувально-профілактичними послугами. Насамперед інновації пов'язані з процесами реформування у галузі і необхідністю адаптації до нових соціально-економічних умов, пов'язаних із післявоєнним відновленням держави [35].

Під час реформування системи охорони здоров'я, управління медичними та оздоровчими послугами набуває особливої актуальності. Медична реформа в Україні розпочалася у 2016 році та була спрямована на створення сучасної моделі цієї галузі, яка зараз відповідає міжнародним стандартам. Важливим етапом стало прийняття 19 жовтня 2017 року Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», відповідно до якого було створено Національну службу здоров'я України, як єдиного національного замовника медичних послуг [36].

Одним із елементів реформи стало впровадження принципу що гроші йдуть за пацієнтом, цей принцип передбачає, що великий відсоток фінансування медичних закладів залежить від пацієнтів. Пацієнт платить за якість та обсяг наданих послуг. Цей підхід спонукає медичні установи до підвищення результативності своєї діяльності, покращення якості обслуговування та впровадження нових управлінських практик.

Реформування системи охорони здоров'я супроводжується необхідністю адаптації управлінських підходів до нових умов діяльності. Зміна механізмів фінансування, підвищення ролі конкуренції між закладами, а також зростання вимог до якості послуг спричиняють потребу у впровадженні сучасних методів менеджменту, спрямованих на результативність, ефективність та задоволення потреб пацієнтів.

Одним з важливих напрямків реформування є розвиток профілактичної медицини, який зосереджує увагу на лікуванні захворювань і на їх попередженні. Такий підхід відповідає сучасним світовим тенденціям розвитку систем охорони здоров'я та сприяє зниженню загального рівня захворюваності.

Незважаючи на позитивні результати реформування, система охорони здоров'я України продовжує стикатися з низкою суттєвих проблем, які стримують її подальший розвиток. Однією з ключових проблем є недостатній рівень фінансової доступності медичних послуг для населення. Значна частина витрат на лікування покладається безпосередньо на пацієнтів, що може становити близько 50% загальних витрат на медичну допомогу [36].

В умовах неякісної медичної допомоги, особливо для соціально вразливих груп населення, актуальним стає питання забезпечення фінансового захисту громадян. Рішенням може бути впровадження більш ефективних механізмів фінансування системи охорони здоров'я.

Ще однією важливою проблемою є нерівномірність доступу до медичних послуг у різних регіонах країни. Географічні особливості, нерівномірний розвиток медичної інфраструктури та дефіцит кваліфікованого персоналу призводять до того, що жителі окремих територій мають обмежений доступ до сучасних медичних послуг, особливо спеціалізованого характеру.

Суттєвим викликом є також недосконалість організації управлінських процесів у закладах охорони здоров'я. У багатьох випадках спостерігається недостатній рівень впровадження сучасних управлінських технологій, відсутність ефективних систем контролю якості, а також низький рівень автоматизації процесів. Це призводить до нераціонального використання ресурсів, зниження ефективності діяльності та погіршення якості обслуговування пацієнтів.

Особливу увагу слід приділити кадровим проблемам у галузі охорони здоров'я. Дефіцит медичних працівників, зокрема лікарів та середнього

медичного персоналу, негативно впливає на якість надання послуг та збільшує навантаження на наявний персонал. За прогнозами, забезпеченість медичних закладів кадрами у найближчі роки залишатиметься недостатньою, що потребує розробки ефективної кадрової політики та впровадження сучасних підходів до управління персоналом [36].

В умовах післявоєнного відновлення ці проблеми набувають ще більшої актуальності, оскільки система охорони здоров'я стикається з додатковими викликами, пов'язаними з необхідністю відновлення інфраструктури, забезпечення реабілітації постраждалих та адаптації до нових умов функціонування. Наприклад, зростає потреба у створенні сучасних реабілітаційних центрів для військових і цивільного населення, які постраждали внаслідок бойових дій. Це приводить до необхідності впровадження інноваційних підходів до управління, що підвищить ефективність роботи галузі та забезпечить її стійкий розвиток.

Міжнародний досвід управління системами охорони здоров'я показує, що результативна робота галузь забезпечується за рахунок поєднання сучасних управлінських підходів та раціональних механізмів фінансування. Окремо, увага приділяється розвитку профілактичної медицини, яка сприяє зменшенню рівня захворюваності та підвищенню якості життя населення. Важливим елементом є інтеграція медичних послуг, що забезпечує узгодженість між різними рівнями медичної допомоги та безперервність лікувального процесу. Адаптація таких підходів до українських умов є необхідною передумовою підвищення системи охорони здоров'я.

З метою більш глибокого аналізу інноваційних підходів до управління медичними та оздоровчими послугами доцільно розглянути досвід окремих європейських країн. У якості прикладів проаналізуємо досвід Німеччини, Швеції та Австрії.

У Німеччині система охорони здоров'я базується на страховій моделі, яка передбачає обов'язкове медичне страхування населення. Управління медичними послугами характеризується високим рівнем конкуренції між

страховими фондами, що стимулює підвищення якості обслуговування та ефективне використання ресурсів [14].

У Швеції переважає державна модель управління, яка фінансується за рахунок бюджетних коштів. Основною особливістю є високий рівень доступності медичних послуг та активне впровадження цифрових технологій, електронних медичних систем [13].

В Австрії функціонує змішана модель, яка поєднує державне регулювання та страхову систему. Такий підхід забезпечує баланс між доступністю медичних послуг та якістю, а також сприяє кращому управлінню ресурсами.

Порівняння зазначених моделей дозволяє зробити висновок, що ефективне управління медичними послугами ґрунтується на поєднанні фінансової стабільності, інноваційних технологій та орієнтації на потреби пацієнтів. Для порівняння зазначених моделей розглянемо дані, наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика моделей систем охорони здоров'я різних країн

Країна	Модель	Фінансування	Інноваційні підходи
Німеччина	Страхова	Система обов'язкового медичного страхування	Розвиток конкуренції між страховими фондами, впровадження систем контролю якості медичних послуг
Швеція	Державна	Фінансування за рахунок державного бюджету	Високий рівень цифровізації, використання електронних медичних систем
Австрія	Змішана	Поєднання державного фінансування та страхових внесків	Ефективне управління ресурсами, забезпечення балансу між доступністю та якістю послуг
Україна	Перехідна	Державне фінансування в умовах реформування системи охорони здоров'я	Впровадження цифрових технологій, розвиток нових моделей управління та фінансування

Джерело: розроблено автором на основі [1, 13, 14, 35, 37]

Порівняльний аналіз демонструє про те, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують сучасні фінансові механізми та інноваційні підходи до

управління. Використання такого досвіду є перспективним напрямом розвитку системи охорони здоров'я України.

Серед інноваційних підходів особливе значення мають пацієнтоорієнтований менеджмент, управління якістю та цифровізація процесів. Пацієнтоорієнтований підхід передбачає акцент на потребах і очікуваннях пацієнта, що приводить підвищення рівня довіри та задоволеністю послугами. Впровадження інновацій забезпечує медичним закладам конкурентоспроможність у сучасних умовах [13].

Управління якістю медичних послуг є одним із напрямів підвищення якості обслуговування у медичних закладах. Цей напрямок передбачає встановлення чітких стандартів надання послуг, контроль їх дотримання та оцінку результатів діяльності [34].

Впровадження систем управління якістю дає змогу забезпечити стабільність результатів, підвищити рівень довіри пацієнтів та покращити репутацію медичних установ. Це допомагає сприяти оптимізації внутрішніх процесів, зниженню витрат та підвищенню продуктивності праці персоналу, що дуже важливо в умовах недостатньої кількості спеціалістів.

Цифровізація є одним із найважливіших інструментів інноваційного управління. Впровадження інформаційних технологій, таких як електронні медичні системи та автоматизація обліку і звітності, дозволить значно підвищити рівень діяльності медичних установ. В Україні активно використовують цифрові рішення, зокрема, Helsi та Health24, які працюють як електронна медична картка пацієнта та забезпечують зручний доступ до медичних послуг. Додатково, застосовуються спеціалізовані онлайн-платформи для підвищення кваліфікації медичного персоналу, які дають можливість лікарям і медичним працівникам проходити дистанційне навчання та постійно оновлювати професійні знання [17].

Застосування цифрових рішень сприяє скороченню часу обслуговування, зменшенню кількості помилок та покращенню доступності медичних послуг. В умовах післявоєнного відновлення, цифровізація набуде

особливого значення, оскільки дозволить оптимізувати використання ресурсів та забезпечить безперервність надання медичної допомоги.

Для більш наочного підтвердження ефективності впровадження цифрових технологій у системі охорони здоров'я, розглянемо статистичні данні щодо використання електронних направлень з офіційного сайту національної служби охорони здоров'я [30]. Динаміка їх створення відображає рівень розвитку цифровізації медичних послуг в Україні (рис 1.3).

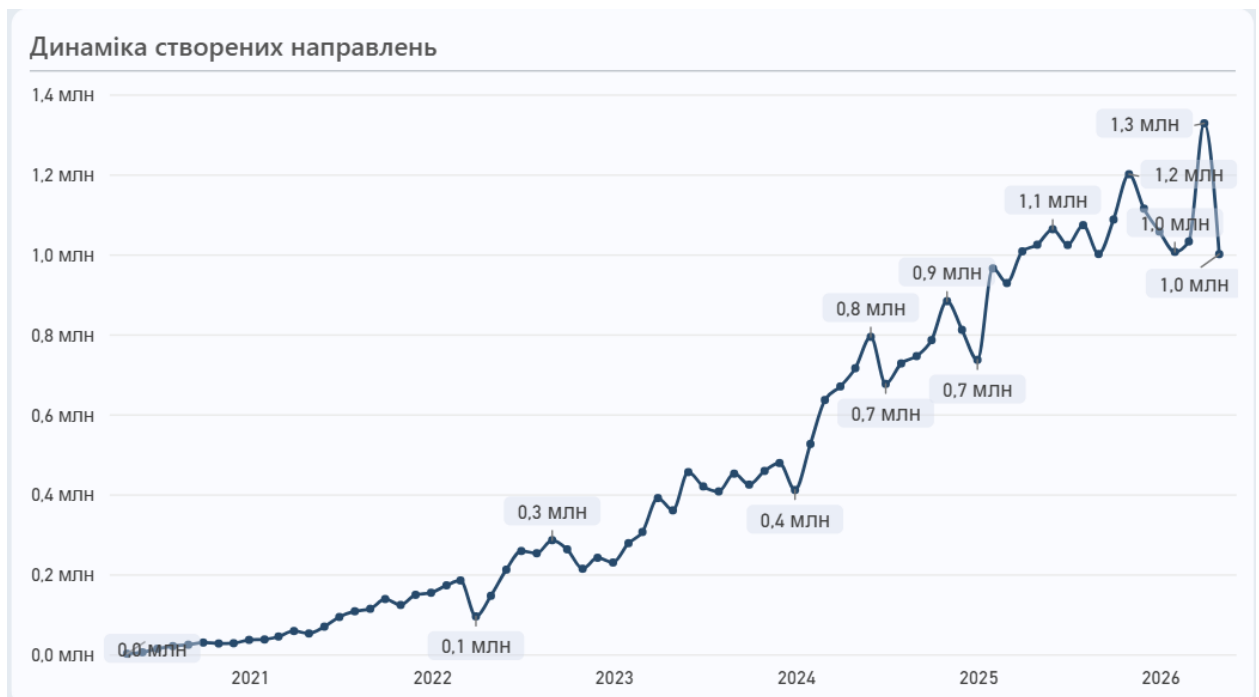


Рис. 1.3. Динаміка електронних направлень в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Як видно з наведених даних, кількість електронних направлень має стійку тенденцію зростання, це свідчить про активне впровадження цифрових інструментів у процес надання медичних послуг. Наступною важливою складовою системи у сфері охорони здоров'я є управління персоналом. Ефективне управління персоналом передбачає підвищення професійного рівня працівників, створення систем мотивації та забезпечення належних умов праці. Використання сучасних технологій дозволяє зменшити адміністративне навантаження на персонал та підвищити ефективність його діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління лікувально-профілактичними послугами в системі охорони здоров'я. Визначені підходи науковців щодо інтерпретації поняття «послуга», особливості медичних послуг, і зокрема, лікувально-профілактичних послуг. Проаналізовано основні напрями лікувально-профілактичних послуг, а саме: лікування захворювань та їх профілактика, реабілітація та підтримання належного рівня здоров'я населення.

Встановлено, що медичні послуги мають особливості, які пов'язані з високим рівнем відповідальності, залежністю від кваліфікації медичного персоналу та складністю коректного оцінювання результатів лікування. Ефективне управління такими послугами потребує сучасних підходів в управлінні, якості обслуговування та орієнтації на потреби пацієнта.

Проаналізовано класифікацію лікувально профілактичних послуг за призначенням, формою надання, рівнем медичної допомоги та формою власності. Особливу увагу приділено сучасним підходам до управління медичними та лікувально-профілактичними послугами. Визначено основні напрямки росту системи охорони здоров'я, серед яких виокремлено цифровізацію, пацієнтоорієнтований підхід, управління якістю та сучасні інформаційні технології.

Аналіз зарубіжного ринку показав, що для покращення української системи охорони здоров'я потрібно поєднання інноваційних управлінських рішень, належного фінансування та високих стандартів якості. Тільки після внутрішніх змін в системі охорони здоров'я, зміниться ефективність лікувально-профілактичних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКСИМЕД» ТА РИНКУ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика ринку лікувально-профілактичних послуг в Україні

У сучасних змінах у системі охорони здоров'я України, актуальності набуває аналіз ринку лікувально-профілактичних послуг. Зростання ролі профілактики захворювань, лікування та реабілітації, особливо у умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану, зумовлює необхідність комплексного дослідження динаміки розвитку даного сегмента. Важливим аспектом є оцінка обсягів надання послуг та змін у структурі ринку.

Для оцінки сучасного стану та динаміки розвитку ринку, доцільно проаналізувати кількість наданих лікувально-профілактичних послуг в Україні. Оцінювання відбуватиметься на основі офіційних даних Національної служби здоров'я України. Заданими НЗСУ, з 2022-2025 роках спостерігається зменшення кількості наданих лікувально-профілактичних послуг. У 2022 році було надано 205 млн послуг, у 2023 році їх кількість поступово зменшилась до 198 млн послуг. У 2024 році було надано 188,1 млн послуг. Показники за два роки зменшився приблизно 8,2 % [30].

Паралельно скорочувалась і кількість надавачів послуг, з 1376 осіб у 2022 році до 1 180 осіб у 2024 році. На це активно впливає воєнний стан в Україні, міграція населення, руйнування або зміна роботи медичних закладів і перерозподіл фінансування у системі охорони здоров'я.

У 2025 році показники становили 96,6 млн послуг та кількість надавачів послуг знизилась до 1131 чоловік, що значно нижче порівняно з попередніми роками. Але ці данні ще можуть змінитись, так як система аналітичних даних

працює не достеменно. Основну увагу варто акцентувати на період з 2022 - 2024 років для коректного порівняння.

Динамка показує нам не про зникнення потреби у лікуванні або профілактики, а про трансформацію ринку в умовах війни. Частина послуг могла перейти в інші медичні напрямлення, а попит поступово збільшується у бік реабілітації, відновлення здоров'я та профілактики ускладнень (рис 2.1)

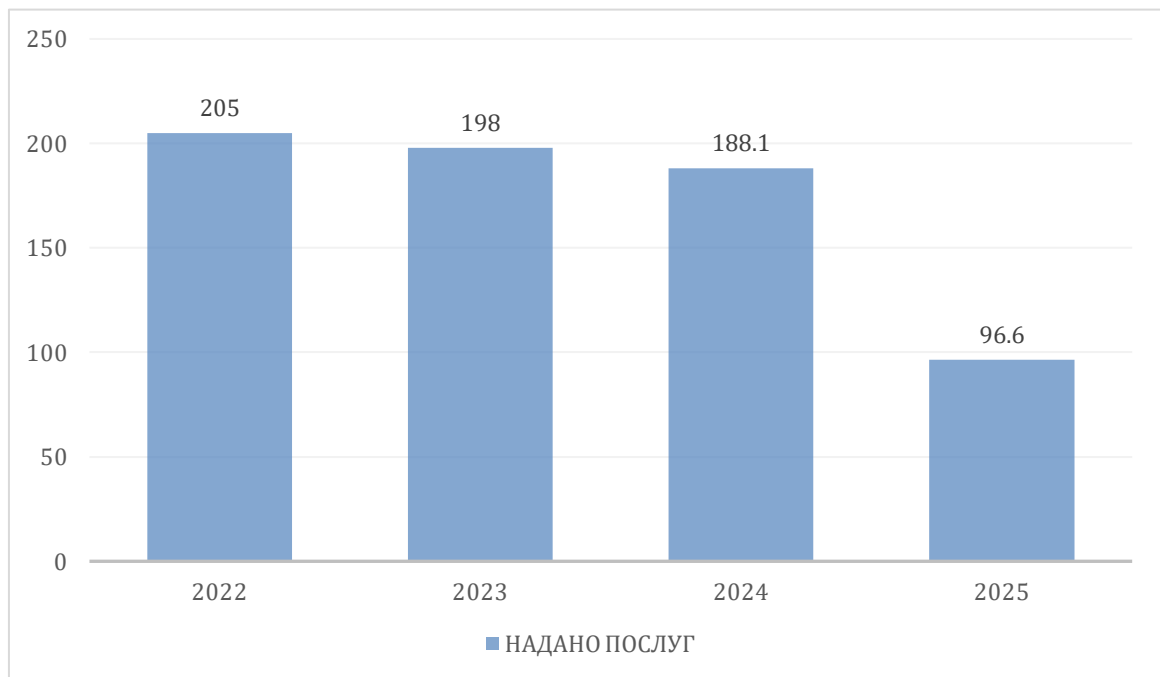


Рис. 2.1. Динаміка кількості наданих лікувально-профілактичних послуг в Україні з 2022 по 2026 р., кількість послуг

Джерело: складено автором на основі [30]

Результати свідчать про зміни на ринку лікувально-профілактичних послуг в Україні, скоротився їх обсяг у 2022-2024 роках під впливом зовнішніх факторів. Потреба населення у відновленні здоров'я, реабілітації та профілактиці залишається актуальною, це визначає зростання ролі санаторно-курортних закладів. Вони стають важливими для сегменту ринку лікувально-профілактичних послуг.

Для детального аналізу розглянемо провідні курортно-санаторні заклади України і визначимо їх ключові особливості в таблиці 2.1. Ці послуги формують конкурентні переваги на ринку лікувально-профілактичних послуг.

Таблиця 2.1

Спеціалізація санаторно-курортних закладів України

Назва закладу	Регіон	Основна спеціалізація	Природний лікувальний фактор
Санаторій «Шаян»	Закарпаття	Захворювання ШКТ.	Самостійно видобувають мінеральну воду збагачену високим вмістом вуглекислоти та мінералів.
Оздоровчий СПА комплекс «ДіАнна»	Східниця	Реабілітація, загальне оздоровлення.	Мають доступ до мінеральної води у Східниці, місцевого видобування. У поєднанні із сучасними медичними технологіями дають кращий результат лікування.
Клінічний санаторій ім. Пирогова «Куяльник»	Одеська область	Опорно-руховий апарат, неврологія.	Славиться видобуванням лікувальної грязі з Куяльницького лиману. Природне родовище з високим вмістом біологічно активних речовин.
Санаторій ім. М. Горького	м. Одеса	Серцево-судинні, нервова система.	Лікують кліматотерапією. Морський клімат, насичений іонами та макро-мікроелементами.
Санаторій «Біла Акація»	м. Одеса	Урологія, гінекологія.	Знаходиться не далеко від моря. Поєднання морського повітря та аеротерапії.
Санаторій «Карпати» (м. Трускавець)	Львівська область	ШКТ, печінка.	Видобування мінеральної води «Нафтуся». Яке є унікальним природним джерелом із використанням на території курорту.
Санаторій «Квітка Полонини»	Закарпаття	ШКТ, обмін речовин.	Мають доступ для мінеральної води. Природні джерела з лікувальними властивостями використовують для обміну речовин.

Джерело: складено автором на основі даних [16, 18-21, 29, 31]

Данні таблиці показують, що кожен санаторно-курортний заклад має чітку спеціалізацію на основі використання унікальних природних ресурсів. Це надає санаторіям конкурентну перевагу та пропонує різні лікувально-профілактичних послуг на ринку. Профіль закладів охоплюють бальнеологію, грязелікування, кліматотерапію або комплексну реабілітацію.

Робота санаторіїв ґрунтується на синергії природних цілющих факторів та інноваційних медичних технологій. Більшість закладів в роботі використовують не тільки природні ресурси, але й додаткові оздоровчі

послуги. У сучасних оздоровчих комплексах впроваджуються SPA та wellness-програми.

Данні свідчать що активний попит на фізіотерапевтичні, бальнеологічні та реабілітаційні послуги. Суттєву частку також складають: масаж, водні процедури та діагностика, які є фундаментом лікувально-профілактичного процесу (рис.2.2) [16, 18-21, 29, 31].

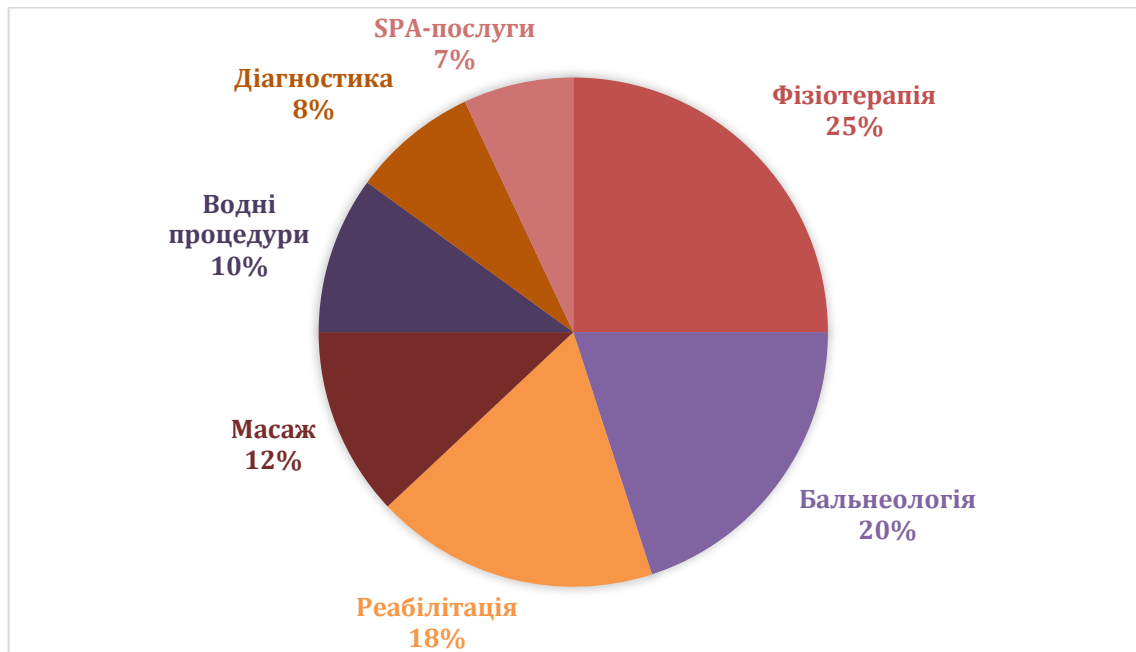


Рис. 2.2. Структура лікувально-профілактичних послуг у санаторіях України

Джерело: складено автором на основі узагальнення даних [16, 18-21, 29, 31]

Зі структури бачимо, що в лікувально-профілактичних послугах переважають фізіотерапевтичні процедури (25%), бальнеологія (20%) та реабілітаційні заходи (18%). Відсоток масажу, водних процедур і діагностики менший, а SPA-послуги займають найменшу частку. Це показує що пріоритет у санаторно-курортному лікуванні надається більше медичним та реабілітаційним методам.

Важливо провести аналіз вартості лікувально-профілактичних послуг (табл. 2.2). Порівняння цін дає змогу краще визначити рівень доступності послуг, та демонструє, як спеціалізація закладу обсяг процедур і рівень сервісу впливають на ціноутворення.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика вартості лікувально-профілактичних послуг
у санаторіях України

Назва закладу	Курс 7 днів (грн)	Курс 14 днів (грн)	Основні процедури
Санаторій «Шаян»	8000–12000	15000–22000	Проходження курсу мінеральних ванн, фізіотерапевтичні процедури, оздоровлення з використанням природних мінеральних вод.
Оздоровчий СПА комплекс «ДіАнна»	12000–18000	22000–35000	Проведення лікувального курсу та релакс-масажу, SPA-процедур, комплексні програми відновлення організму.
Клінічний санаторій ім. Пирогова «Куяльник»	9000–14000	16000–25000	Проходження курсу лікування грязю, лікувальна фізкультура, відновлювальні процедури для опорно рухового апарату.
Санаторій ім. М. Горького	7000–11000	14000–20000	Проходження фізіотерапевтичного курсу лікування, кліматотерапія, профілактика серцево-судинних захворювань
Санаторій «Біла Акація»	8000–13000	15000–23000	Проходження курсу лікувальних масажів, оздоровлення з використання морського клімату.
Санаторій «Карпати» (м. Трускавець)	9000–15000	18000–28000	Проходження курсу лікування питною мінеральною водою «Нафтуся», бальнеологічні процедури, загальне оздоровлення
Санаторій «Квітка Полонини»	8500–14000	16000–26000	Проходження лікувального курсу з застосуванням мінеральних вод, лікувальних процедури для нормалізації обміну речовин.

Джерело: складено автором на основі даних [16, 18-21, 29, 31]

Вартість лікування відрізняється в залежності від спеціалізації санаторію, обсягу процедур та рівня сервісу. Вищі цини можна побачити у закладах із SPA процедурами та розширеними програмами, тоді як класичні санаторії пропонують доступні варіанти лікування.

Протягом 2022-2025 років вартість основних лікувально-профілактичних процедур поступового підвищується. Найбільше подорожчав масаж, фізіотерапія та лікарські консультації, тоді як на ванні й бальнеологічні послуги ціни зростають стриманіше. Така динаміка відображає загальне

подорожання медичного обслуговування та підвищений попит на послуги з оздоровлення і реабілітації (рис 2.3).

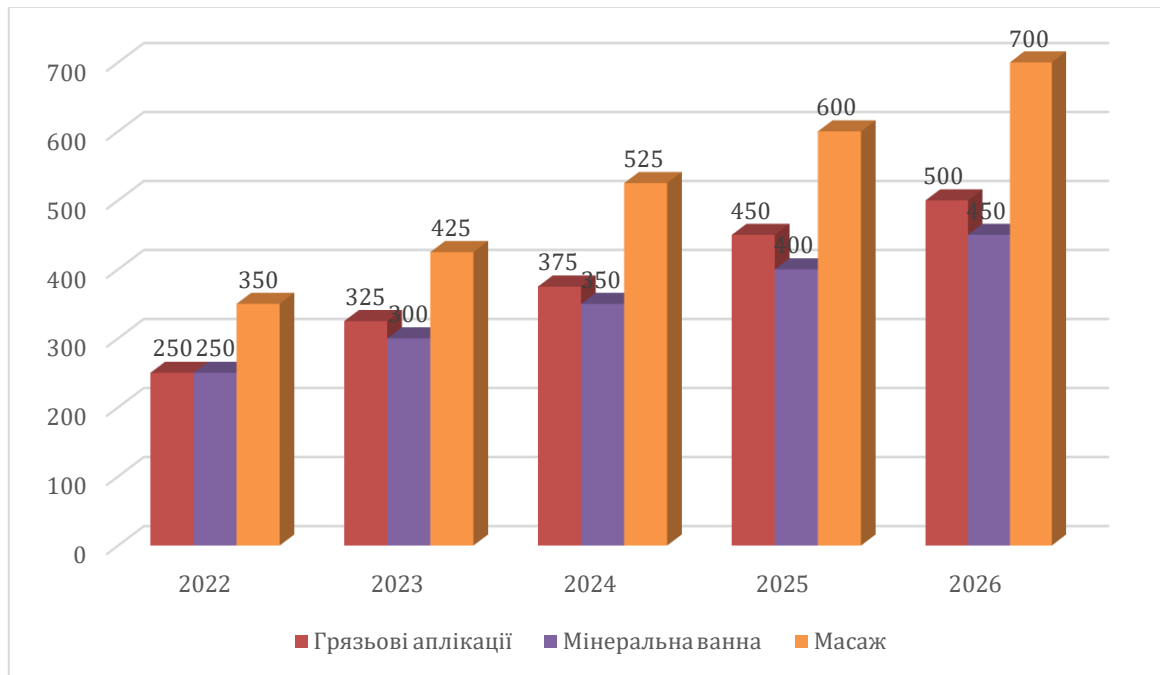


Рис. 2.3. Порівняльна характеристика вартості однієї лікувально-профілактичної процедури у санаторіях України з 2022 по 2026 рр., грн
Джерело: складено автором на основі [16, 18-21, 29, 31]

Представлені дані показують стабільне підвищення вартості основних санаторних процедур в Україні. Найбільше зростання можна побачити у вартості масажних процедур, це може бути пов'язано зі збільшенням попиту на реабілітаційні та розслабляючі масажі. Поступово зростає вартість лікування у мінеральних ваннах та грязьовим лікуванням, які завжди залишаються затребуваними процедурами у санаторних протоколах лікування. Зростання вартості процедур обумовлена підвищенням витрат на медичне обладнання, обслуговування, енергоресурси та впровадження сучасних методів реабілітації та оздоровлення.

Проведений аналіз ринку лікувально-профілактичних послуг в Україні змогу визначити основні трансформації санаторно-курортних закладах у сучасних умовах. Скорочення кількості наданих послуг з 2022-2025 років активно повипливала на ринок послуг, але попит на реабілітацію, оздоровчі

та фізіотерапевтичні процедури залишається високим. Проведений аналіз вартості послуг показав поступове підвищення цін на лікувальні масажі, мінеральні ванни, грязьове лікування. Пов'язано це зі зростанням попиту на послуги та оздоровлення саме у санаторно-курортних закладах.

Для зниження вартості процедур санаторіям та іншим медичним закладам доцільно оптимізувати внутрішні процеси. Перше це зменшення плинності кадрів, сьогодні це питання є дуже актуальною проблемою усіх медичних закладів. Наступним кроком є впровадження в роботу сучасних, ефективних та більш економічних у роботі засобів. Засоби забезпечують високу продуктивність при меншому рівні витрат у процесі використання.

2.2. Аналіз системи управління лікувально-профілактичними послугами в Україні ТОВ «Аксимед»

Ефективність розвитку лікувально-профілактичних послуг залежить від рівня організації та управління у санаторно-курортних закладах. Для визначення слабких та сильних сторін системи в Україні, варто порівняти її з практикою в країнах Європи. Цей напрям в Європі є більш структурованим та орієнтованим на сучасні підходи у сфері оздоровлення та реабілітації.

Для проведення аналізу візьмемо такі країни як Україна, Німеччина, Польща та Чехія, як країни з різним рівнем розвитку санаторно-курортної сфери. В аналізі використано данні санаторіїв України з попереднього підрозділу, а також відомих європейських курортів: у Чехії Karlovy Vary та Mariánské Lázně, у Польщі - Ciechocinek і Krynica-Zdrój, у Німеччині - Baden-Baden та Bad Kissingen.

Проаналізувавши відгуки на офіційних сайті санаторно-курортних закладах та відгуки клієнтів і пацієнтів, розмішених у Google. Проведено оцінювання за такими показниками: кількість процедур, рівень медичного сервісу та обладнання, розвиток SPA-напрямку, стан інфраструктури та рівень

впровадження інновацій. Кожен показник оцінюється за шкалою від 1-5 балів, де 1-2 низький рівень розвитку, 3- середній 4-5 високому. Та сформовані на основі відгуків та офіційному сайту санаторно-курортного закладів (рис 2.4).

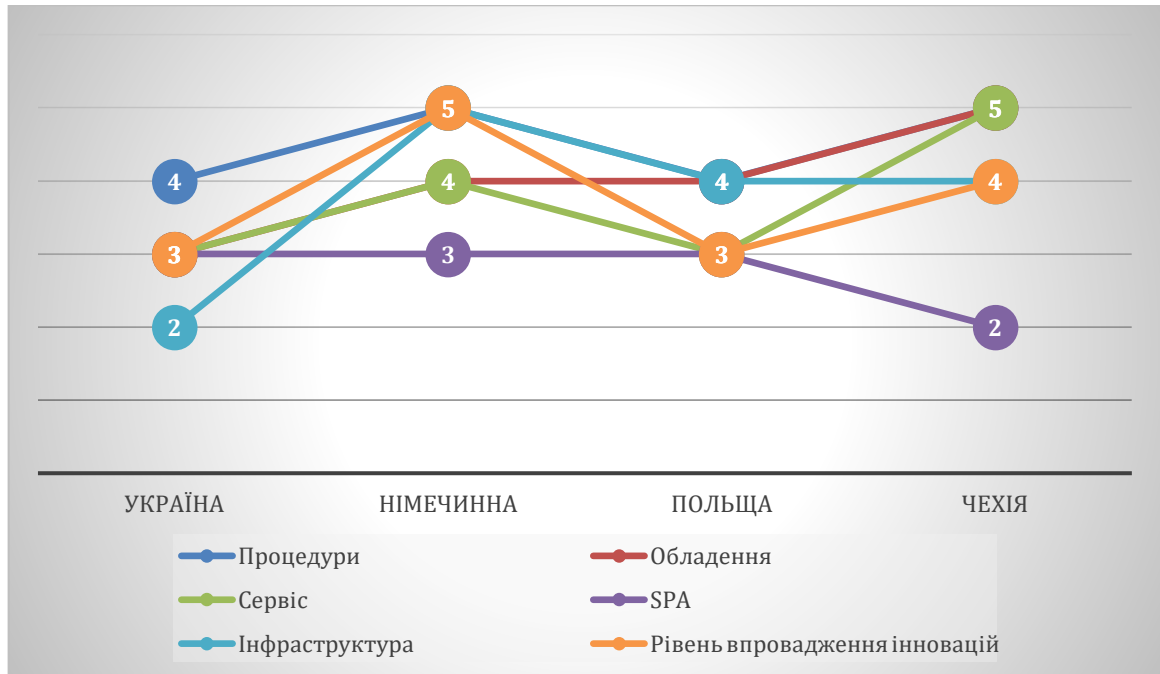


Рис. 2.4. Порівняльний аналіз рівня розвитку лікувально-профілактичних послуг у санаторіях України та Європи

Джерело: складено автором на основі даних [22-27, 39]

Результати показують що Україна має середній рівень розвитку за більшістю показників, серед яких рівень сервісу, медичного обладнання та SPA-процедур, але за кількістю процедур Україна поступово покращує свій рівень. Найбільше відставання спостерігається за розвитком інфраструктури, це показує що Україні є куди зростати.

Німеччина показує високі показники за всіма критеріями, це свідчить про якісний та комплексний підхід до організації послугами. Польща займає проміжну позицію, маючи достатній рівень розвитку, але поступається за деякими показниками. Чехія, у свою чергу, характеризується високим рівнем обладнання, сервісу та розвитку інфраструктури, та підтверджує її статус одного з провідних центрів санаторно-курортного лікування в Європі.

По отриманим даним можемо побачити що Україні є куди розвиватись для покращення рівня санаторно-курортної сфери. Це може бути впровадження сучасних підходів, підвищення рівня сервісу та використання ефективних лікувально-профілактичних засобів. Санаторії можуть звернути особливу увагу на вітчизняні підприємства, діяльність яких спрямована на розробку інноваційної продукції для оздоровлення та реабілітації. Одним з таких є ТОВ «Аксимед», яке здійснює виробництво продукції під торговою маркою «Pelovit-R», бренд може розглядатись як елемент для підвищення ефективності послуг.

ТОВ «Аксимед» це сучасне українське підприємство, що здійснює діяльність у сфері виробництва лікувально-профілактичної та професійної доглядової косметики, на основі з екстракту грязі Куяльницького лиману. Компанія була зареєстрована 04 листопада 2010 року. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю. Код ЄДРПОУ - 37352264. Розмір статутного капіталу становить 7200 грн. Тип власності - приватна.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 65111, м. Одеса, вул. Жоліо-Кюрі, 26/139. Виробничі потужності підприємства також розташовані у місті Одеса. Засновницею та директором компанії є Землянухіна Ірина Юріївна. Основним видом діяльності підприємства є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (КВЕД 21.20). Додаткові види діяльності включають інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (47.19), роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет (47.91), а також інші види роздрібної торгівлі поза магазинами (47.99) [15, 28].

ТОВ «Аксимед» здійснює розробку, виробництво та реалізацію лікувально-профілактичної та доглядової продукції, а також надає послуги контрактного виробництва. Підприємство здійснює виробництво продукції під зареєстрованою торговою маркою Pelovit-R, яка є основним брендом компанії.

Компанія особлива тим що використовує природні лікувальні ресурси Куяльницького лиману. Використовує у виробництві лікувальну грязь, ропу та запатентований екстракт Pelovit-R який застосовуються як ключовий активний компонент у складі продукції.

Продукція компанії орієнтована як на кінцевого споживача це B2C так і професійний сегмент B2B, включаючи косметологів, масажистів, SPA-центри, санаторно-курортні заклади та медичні установи.

Організаційна структура ТОВ «Аксимед» представлена на рис. 2.5. Лінійна система управління надає чіткий розподіл обов'язків між працівниками та результативну координацію діяльності підприємства.

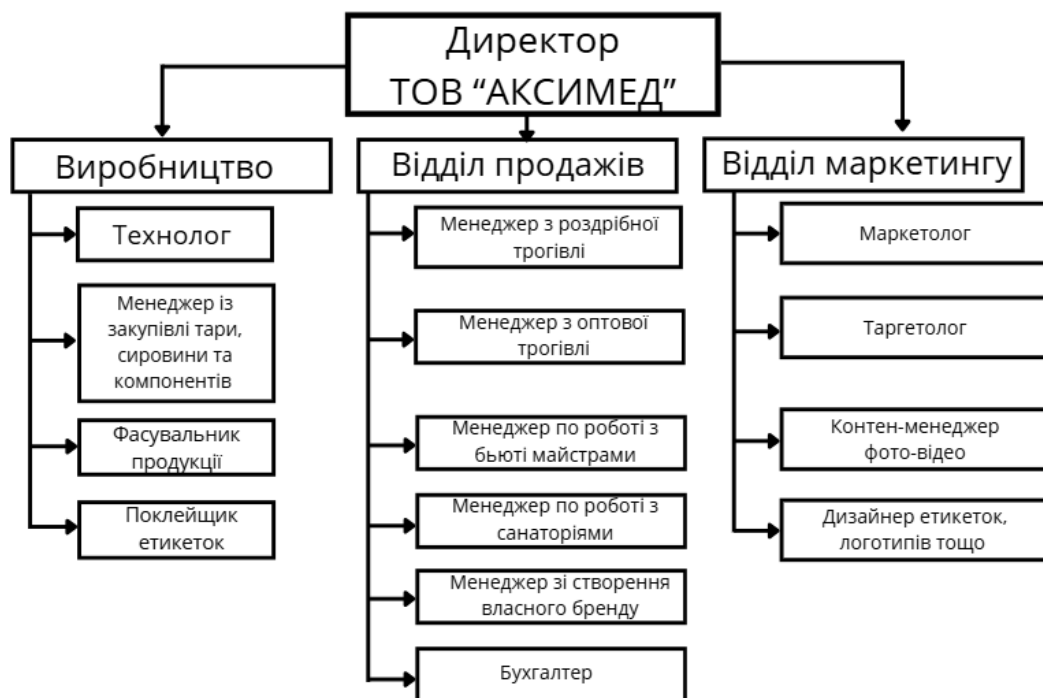


Рис.2.5. Структура управління компанії «Аксимед»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації компанії.

ТОВ «Аксимед» винайшли унікальний спосіб очищення грязі. Вже очищена грязь може застосовуватись безпосередньо для лікувальних процедур. Окремим напрямком в компанії є мінеральний комплекс «Соллеран», він створений на основі ропи для внутрішнього використання.

Використання цих активів забезпечує ефективність продукції та можливість її застосувати у санаторно-курортній практиці.

Таблиця 2.3

Природні компоненти продукції Pelovit-R

Актив	Походження	Напрямок використання	Значення для послуг
Екстракт лікувальної грязі Пеловіт-Р Класичний	Витяжка з грязі Куяльницького лиману	Косметологічні засоби, масажні та антицелюлітні засоби, профілактика реабілітація та лікування, SPA- процедури.	Активний лікувально-профілактичний біостимулятор.
Очищена лікувальна грязь	Куяльницький лиман	Грязелікування у санаторіях або дома з призначення лікаря.	Рекомендується робити компреси або аплікацій.
Мінеральний комплекс Соллеран	З ропи Куяльницького лиману	Для внутрішнього використання.	Активно нормалізує обмін речовин, підтримує імунітет та ЖКТ.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Виробництво продукції ТОВ «Аксимед», відбувається на власних потужностях у місті Одеса. Власні потужності дають виробництву повний контроль за всіма етапами виготовлення продукції. Це також дозволяє виробництву дотримуватись встановлених стандартів якості та оперативно впроваджувати нові розробки.

Якість продукції підтверджується наявністю сертифіката GMP-ISO 22716:2007, а також сертифікатів якості на кожен окремий засіб. Кожен продукт виробляється відповідно до технічних умов, що зазначається у сертифікаті якості. Для кожного продукту розроблені окремі інструкції щодо правильного та безпечного застосування.

У виробництві косметичних засобів використовується високоякісні сертифіковані компоненти, а саме сировина європейського походження (Франція, Німеччина, Швейцарія, Австрія), а також українські ресурси. Контроль якості всіх компонентів та засобів здійснюється на етапі розробки

нових рецептур, та дозволяє гарантувати відповідальність продукції встановленим стандартам якості.

Цінова політика компанії формується з урахуванням якості використання сировини та кількості активних компонентів в засобі. Відносно висока вартість засобів обумовлена наявністю у складі високоякісних європейських компонентів та дорогих активів. Саме активні компоненти одразу показують видимий результат від використання засобів Pelovit-R.

Асортимент продукції Pelovit-R має широкий спектр засобів для догляду в домашніх умовах, оздоровлення, лікування та реабілітації. Продукція виробляється для щоденного використання і для професійного догляду у косметології, SPA та санаторно-курортній сфері. Для ознайомлення з основними групами продукції, розглянемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Асортимент та прайс продукції Pelovit-R

	Найменування	Об'єм	Роздрібна /оптова ціна
Лікувальні засоби	Пеловіт-Р Класичний	500 мл	750/375
	Подо-гель	50 мл	700/350
	Остео-гель	120 мл	480/240
	Дерміс-гель	120 мл	470/235
	Соллеран	200 мл	650/325
	Пеловіт-Р Гастро	200 мл	560/280
	Пеловіт-Р Стоматологія	200 мл	300/150
	Пеловіт-Р ЛОР	200 мл	400/200
	Доктор Лоріс Горло	35 мл	350/175
	Доктор Лоріс+ и Запаска	35+100 мл	370/185
Засоби для догляду за обличчям	Маска-шовк P-Mask	100 мл	1150/575
	Сироватка Гіалурон P-Serum	50 мл	1300/650
	Сироватка для обличчя U-Serum	100 мл	890/445
	Крем для обличчя U-Cream	100 мл	990/495
	Тонік для обличчя U-Tonic	100 мл	420/210
	Есенція для обличчя з камбучкою 35+	100 мл	670/335
	Термальна вода U-Thermal	100 мл	300/150
	Активний міст Lypolytic Active Mist	200 мл	590/295
	Маска-пілінг U-Mask Peeling	100 мл	950/475
	Маска-філлер U-Mask Filler	100 мл	950/475
	Пінка для очищення шкіри перед процедурою	450 мл	950/475
	Пінка для вмивання з АНА кислотами A-Foam	450 мл	1100/550

Продовження табл. 2.4

Засоби для догляду за тілом	Крем для рук Hand Cream	100 мл	390/195
	Крем для ніг Foot Cream	100 мл	390/195
	Скраб для ніг Foot Scrub	80 мл	490/245
	Масло для ніг Podology oil	120 мл	550/275
	Скраб-бустер Blue	700 г	790/395
	Скраб-бустер Diamond	700 г	790/395
	Лікувальна грязь	500 мл	500/250
	Лікувальна грязь для санаторіїв	5000 мл	2000/1000
	Олія Lipolytic oil	500 мл	1750/875
	Олія Hot Dry Lipolytic oil	500 мл	1900/950
	Гель Lipolytic Drainage	500 мл	1900/950
	Крем-Lipolytic Slim	500 мл	2300/1150

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Проаналізувавши асортимент продукції під брендом Pelovit-R та вартість продукції для роздрібної та оптової торгівлі, визначили рівень вартості продукції та особовості цінової політики підприємства. Вартість продукції допомагає проаналізувати на якому рівні конкурентоспроможності знаходиться компанія.

Для більш детального аналізу варто розглянути напрями використання препаратів Pelovit-R у грязелікуванні, бальнеології, масажі та реабілітації. Це є важливим при формуванні комплексних програм в санаторіях. Для грязелікування бренд Pelovit-R використовує, очищену грязь та концентрат Pelovit-R. Для бальнеологічних процедур – концентрат Pelovit-R та Соллеран.

Для масажних процедур використовуються масажні олії та інші доглядові засоби. У реабілітації використовуються засоби для підтримки опорно-рухового апарату, ЛОР-системи та інших систем організму, у тому числі з поєднанням апаратних методик. Засоби характеризуються економічністю у використанні, що є важливим для санаторно-курортних закладів. Опис продукції Pelovit-R яка використовується для санаторно-курортних процедур приведена в таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Відповідність продукції Pelovit-R видам санаторно-курортних процедур

Вид процедури	Продукція Pelovit-R	Спосіб застосування	Напрями використання
Грязелікування	Лікувальна грязь (500 мл / 5000 мл), Екстракт Пеловіт-Р Класичний 500 мл	Можливість використовувати для аплікацій, обгортання та компреси	Санаторії або реабілітаційні центри, процедурний кабінет
Бальнеологія	Екстракт Пеловіт-Р Класичний, Соллеран OsteoGel, DermisGel	Приймання ванн, використання засобів після ванн та внутрішнє застосування	Санаторії, курорти або SPA-центри
Масажні процедури	Олія Lipolytic, Олія Hot Dry Lipolytic, Крем для обличчя U-Cream, Сироватка U-Serum, Крем для рук Hand Cream	Масаж тіла, масаж обличчя або масаж рук, ніг.	Масажні кабінети в санаторіях або курортах SPA-центри
Обгортання	Гель Lipolytic Drainage, Крем Lipolytic Slim, Скраб-бустер Blue, Скраб-бустер Diamond, Маска-шовк P-Mask, A-Foam	Багатоступеневі процедури: очищення, скрабування, нанесення, обгортання, закриття процедури	Масажні кабінети в санаторіях або курортах SPA-центри
Реабілітація	OsteoGel, Pelovit-R Gastro, Pelovit-R ЛОР, Doctor Loris (горло, ніс), Подо-гель	Нанесення на певну частину тіла для відновлення, підтримка систем організму	Реабілітаційні відділення – центри, санаторії.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Дані таблиці свідчать про те, що продукції компанії «Аксимед» може бути комплексно використана у всіх основних видах санаторно-курортних процедур. Асортимент охоплює як і лікувальні, так і доглядові засоби, це формує повноцінні протоколи для роботи з продуктом, від підготовки процедури до завершального етапу процедури. Це дає компанії важливу перевагу, оскільки продукція є універсальною і її можна використовувати як у класичних процедурах санаторного лікування, так і у сучасних напрямках оздоровлення. Відповідно, такі особливості компанії значно підвищують конкурентоспроможність компанії на ринку аналогічних послуг.

Ще однією особливою перевагою компанії «Аксимед» є можливість створення продукції під власним брендом клієнта (Private Label). Власний бренд допомагає розширювати спектр послуг та залучати нові категорії партнерів.

Даний напрямок передбачає виробництво за вже готовою та перевіреною рецептурою, продукції під брендом замовника. Послуга Private Label спрямована на бізнес-клієнтів, зокрема салони краси, SPA-центри, масажистів, санаторно-курортні заклади, а також інтернет-магазини. Основною перевагою є можливість створення власного бренду без необхідності організації повного виробничого циклу. Всі етапи виготовлення продукції під власним брендом наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Етапи створення продукції Private Label у ТОВ «Аксимед»

Етап створення продукту	Зміст роботи
1. Вибір продукту	Клієнт самостійно обирає засіб який бажаєте протестувати та в майбутньому створити під своїм брендом, з наявного асортименту.
2. Підбір та замовлення тари	Підбір та замовлення разом з менеджером тари для розфасовки засобу . Можлива також тара клієнта.
3.Розробка етикетки	Разом з дизайнером компанії клієнт розробляє етикетку під своїм логотипом або вже існуючим брендом.
4. Передплата	Внесення 30% від вартості замовлення для запуску виробництва.
5. Виробництво	Виготовлення продукції до 15 робочих днів з моменту утвердження готової етикетки, можливість змін аромати та кольору засобу.
6. Фасування	На виробництві розливають готову продукт у тару клієнта та маркується згідно всіх умов.
7. Завершення замовлення	Передача клієнту готового продукту після повної оплати.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації компанії

Мінімальний обсяг замовлення у створенні Private Label становить від 7500 грн, клієнт отримує знижку від 20% на продукцію. При збільшенні обсягів замовлення до 25 000 грн та 50 000 грн рівень знижки зростає від 30% до 40%. Клієнтам надається можливість тестування продукції у вигляді пробників та повний супровід менеджера під час усіх етапів створення власного бренду. Додатковою перевагою є надання сертифікатів якості та

відповідності (GMP, ISO), що підвищує довіру до продукції. Напряом Private Label забезпечує підприємству стабільний розвиток, дозволяє залучати нових клієнтів та виходити на міжнародні ринки, зокрема європейський.

2.3. Проблеми та перспективи розвитку лікувально-профілактичних послуг у діяльності ТОВ «Аксимед»

В сучасній динаміці ринку лікувально профілактичних послуг, дуже важливо визначити проблеми та перспективи діяльності підприємства. ТОВ «Аксимед» активно розвивається, збільшує обсяги та темпи виробництва, зосереджується на 3-х напрямках: роздрібна торгівля, B2B і Private Label.

Кожен день перед компанією постають нові труднощі, які обмежують її конкурентну перевагу, а саме обмежена програма лояльності, висока ціна товару, обмежена система знижок для партнерів, велика конкуренція на ринку та недостатній рівень маркетингова просування. Але компанія має великий потенціал для розвитку за рахунок співпраці з санаторно-курортними закладами, SPA-центрами, розвитку напрямку Private Label та виходу на європейських ринок. Також компанія може розвинути ринок лікувально-профілактичних послуг у контексті післявоєнного відновлення нашої країни. Для оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності за 2023-2025 роки в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Фінансові показники компанії «Аксимед»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Дохід від реалізації продукції, грн	557 900	1 731 800	2 934 000	+2 376 100
Собівартість продукції, грн	514 700	1 537 600	2 648 200	+2 133 500
Валовий прибуток, грн	43 200	194 200	285 800	+242 600
Чистий прибуток, грн	41 200	192 100	285 900	+244 700
Кількість працівників, осіб	5	9	14	+9

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації компанії

Данні з таблиці свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів роботи підприємства протягом 2023-2025 роках. Дохід від реалізації товару збільшився з 557 900 грн у 2023 році до 2 934 000 грн у 2025 році. Можна побачити що за цей період дохід компанії зріс на 2 3796 00 грн, це показує на значне розширення масштабів діяльності підприємства.

Збільшення доходів компанії також пов'язане з розширенням клієнтської бази, виходом продукції в нові міста в Україні, активним розвитком продажів через онлайн платформи та збільшенням попиту на косметику з натуральним складом. Важливу роль в продажах компанії відіграє співпраця з beauty- майстрами, SPA- центрами, санаторіями, косметологами та масажистами, які в роботі використовують засоби від бренду Pelovit-R.

Собівартість продукції також активно зросла - з 514 700 грн у 2023 р. до 2 648 200 грн у 2025 р., за цей період собівартість зросла на 2 130 500 грн. Це пов'язано з розширенням виробництва, збільшенням у складі високоякісних, натуральних компонентів, збільшенням реалізації продукції. Такі темпи зростання доходів порівняно з зростанням витрат свідчать про результативну та ефективну систему управління витратами.

Що стосується валового прибутку, він зріс з 43 200 грн до 285 800 грн, це свідчить про покращення фінансових результатів діяльності компанії. Така сама ситуація спостерігається і з чистим прибутком який збільшився з 41 200 грн до 285 900 грн. Ще одним важливим показником розвитку підприємстві є зростання чисельності працівників. Кількість у 2023 році була 5 осіб та зросла до 14 осіб у 2025 році. Чисельність працівників зросла оскільки з'явилися нові напрямки для реалізації продукції, збільшились обсяги та темп виробництва.

Для повного розуміння діяльності підприємства, його позиції на ринку, варто провести SWOT-аналіз. Аналіз дозволить визначити можливості і загрози для компанії та зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії. Для компанії «Аксимед» такий аналіз дасть змогу виявити ключові конкурентні переваги, знайти слабкі та проблематичні місця та сформулювати напрями для розвитку. Результати SWOT-аналізу наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Аксимед»

	О- можливості Вихід компанії на європейський ринок Розвиток напрямку створення власного бренду Private Lable Розширення співпраці з санаторіями Зростання попиту на реабілітацію військових та постраждалих в наслідок військових дій Розвиток у SPA індустрії Розширення роздрібної торгівлі та роботи з beauty-майстрами	Т- загрози Високий рівень конкуренції Економічна нестабільність на ринку Зростання цін на сировину Зміни законодавства у сфері косметики Ризик постачання імпортової сировини Вплив воєнних дій в країні на сучасний ринок
S- сильні сторони Запатентований екстракт Pelovit-R Використання високоякісної європейської сировини Висока ефективність продукції Власне виробництво в Україні Економічність у використанні Можливість використання у лікувально-профілактичних процедурах Широкий асортимент	S*O Розширення Private Lable за рахунок унікального патенту Pelovit-R Вихід на ринок ЄС з унікальними рецептурами Активна співпраця з санаторіями на базі лікувальних властивостей косметики Розвиток SPA напрямку через високу ефективність продукту Розширення B2B-напрямку через економічність у використанні	S*T Підвищення якості для утримання конкурентних позицій Використання власного виробництва для зменшення ризиків Оптимізація рецептур для зниження залежності від імпортних компонентів Формування сильної репутації бренду Підвищення довіри клієнтів через сертифікацію
W- слабкі сторони Висока вартість продукції Недостатній рівень маркетингового просування Неповне розуміння клієнтом унікальності продукту Обмежений рівень знижок для партнерів Менша конкурентоспроможність у мас- маркет та люксовому сегменті Недостатня впізнаваність бренду	W*O Пояснення цінності продукту через маркетинг та навчання Розвиток digital-маркетингу Навчання партнерів і клієнтів Зменшення собівартості продукту Розширення співпраці через B2B партнерів	W*T Оптимізація цінової політики Посилення маркетингової стратегії Диверсифікація постачальників сировини Адаптація до змін у законодавстві Розвиток стабільної клієнтської бази

Джерело: розроблено автором

Аналіз SWOT дозволив оцінити потенціал компанії «Аксимед», визначити його сильні та слабкі сторони і зрозуміти які у компанії загрози та можливості. Для кращого розуміння умов діяльності підприємства та побудови стратегічних напрямків розвитку, важливе додаткове дослідження факторів макросередовища.

Варто зазначити що SWOT-аналіз, незважаючи на свою ефективність та універсальність має деякі обмеження. Саме вони не дозволяють детально проаналізувати вплив окремих факторів зовнішнього середовища. Тому для отримання повної картини доцільно застосувати додаткові методи стратегічного аналізу. Вони дозволять оцінити вплив зовнішніх умов на діяльність підприємства.

Одним з таких інструментів є PEST (STEP)-аналіз, який широко використовується у практиці стратегічного управління для дослідження факторів макросередовища. Даний метод дослідження дозволяє систематизувати та оцінити вплив різних факторів, а саме: політичних, економічних, соціальних, екологічних, правових та технологічних чинників та діяльність підприємства. Сама назва аналізу PEST походить від перших англійських літер від слів: Political-legal (політико-правові), Economic (економічні), Sociocultural (соціокультурні), Technological (технологічні фактори).

PEST-аналіз дозволяє дослідити фактори зовнішнього середовища, які не піддаються прямому контролю з боку підприємства проте мають вплив на його діяльність. В ці фактори входять: державна політика у сфері регулювання, економічна ситуація в країні, соціальні тенденції та рівень розвитку технологій. Аналіз цих чинників дасть змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни середовища та адаптуватись до нових умов.

Для компанії «Аксимед» цей аналіз є дуже актуальним, оскільки компанія здійснює діяльність у сфері виробництва лікувально-профілактичної та косметологічної продукції, яка залежить від зовнішніх факторів. У цих факторах визначається рівень впливу кожного фактору за шкалою від 1 до 3

балів. Потім здійснюється експертна оцінка динаміки змін факторів зовнішнього середовища за п'ятибальною шкалою. На основі отриманих даних розраховується середньозважене значення для кожного окремого фактора.

Наступним етапом буде розрахунок значимості кожного фактору, відповідно до цього етапу визначають, наскільки компанії необхідно контролювати зміну фактору та його вплив на компанію. Завершальним кроком цього аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд, де всі фактори систематизуються відповідно до рівня їх важливості та відображаються у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Матриця важливості макрфакторів ТОВ «Аксимед»

Фактор	Вага	Фактор	Вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Державне регулювання косметичної продукції	0,08	Коливання курсу валюти	0,07
Воєнний стан в Україні	0,12	Рівень інфляції	0,06
Євроінтеграційні процеси	0,04	Зростання цін на сировину	0,08
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Зростання попиту на реабілітацію	0,07	Рівень інновації та виробництва	0,05
Популяризація здорового способу життя	0,05	Необхідність впровадження нових технологій	0,04
Зміна споживчих вподобань	0,04	Доступність сучасних технологій	0,05
Екологічні фактори		Правові фактори	
Використання природних ресурсів Куяльника	0,11	Зміни в законодавстві щодо косметики	0,09
Якість природної сировини	0,08	Вимоги до сертифікації продукту	0,07
Екологічна ситуація в країні	0,07	Нестабільність правового регулювання	0,04

Джерело: розроблено автором на основі спостережень [18, 22, 23, 24]

Після PEST-аналізу варто детально розглянути вплив кожної групи макрфакторів на діяльність ТОВ «Аксимед». Завдяки цьому ми зможемо окремо оцінити як кожен фактор впливає на підприємство та визначити чинники які призведуть до розвитку лікувально-профілактичних послуг.

1. Політичні фактори. Цей фактор активно впливає на діяльність компанії, оскільки підприємство працює у сфері виробництва лікувально-профілактичної продукції, яка підлягає державному регулюванню. Першим

важливим чинником є посилення вимог до сертифікації продукції, сертифікати безпосередньо впливають на процес виробництва та виходу продукції на ринок.

Наступним не менш важливим фактором є воєнний стан в Україні, він негативно впливає на діяльність підприємства. Підприємство працює в умовах високого ризику фізичного знищення через постійні обстріли, знаходиться у загрозі до пошкодження або руйнування виробничих або складських приміщень у наслідок обстрілів. Нестабільність та порушення логістичних ланцюгів, нестабільність економічного середовища та ризик у поставці сировини, всі ці фактори можуть ускладнювати безперебійне виробництво та привести до зупинки виробництва.

Але є і перспективний фактор євроінтеграція, який відкриває можливості для виходу компанії на європейський ринок. Для цього компанії потрібно відповідати всім підвищеним вимогам якості продукту, сертифікації та відповідності усім міжнародним стандартам.

2. Економічні фактори. Економіка також суттєво впливає на діяльність ТОВ «Аксимед». Зростання рівня інфляції призводить до підвищення витрат на виробництво, на сировину, на пакування та на логістику. Через це збільшується собівартість продукції.

Важливим моментом для компанії є коливання валютного курсу, оскільки використовується імпортна сировина з країн Європи. Ще один фактор який впливає на діяльність підприємства, це зростання ціни на якісну сировину, через це собівартість зростає, а конкурентоспроможність компанії зменшується. І останній фактор для торгівлі є платоспроможність населення, він може обмежувати попит на продукцію середнього або преміального сегментів.

3. Технологічні фактори. Одним із ключових факторів є рівень розвитку інновацій та технологій у сфері косметології та лікувальних препаратів. Для збереження конкурентного рівня підприємство змушене

постійно впроваджувати нові рецептури, сучасні високомолекулярні активні компоненти та вдосконалювати продукцію відповідно до тенденцій на ринку.

Компанії потрібно активно працювати над розробкою нових продуктів, протоколів лікування та обгортання, покращення старих рецептур відповідно до тенденцій. Ці вдосконалення підвищують якість послуг у сфері SPA, косметології та реабілітації. Ще одну важливу роль відіграє доступність сучасного обладнання у виробництві, це допомагає підприємству створювати продукцію ще краще і вищого рівня. Однак потребує постійних інвестицій для купівлі або ремонту обладнання.

4. Соціальні фактори. В останні роки спостерігається зростання попиту на лікувально-профілактичні та реабілітаційні послуги, що є особливо актуально під час та після воєнних дій в Україні. Збільшується кількість людей, які постраждали під час обстрілів та потребують відновлення здоров'я, що створює сприятливі умови для розвитку компанії та допомоги реабілітації населення.

Поширення здорового способу життя також впливає на підприємство. Все більше споживачів приділяють увагу догляду за здоров'ям, профілактиці захворювань, використанню натуральних засобів та догляду за обличчям, та тілом. Це підвищує попит на продукцію бренду Pelovit-R.

Зміна вподобань клієнтів у бік функціональної продукції з якісним складом, яка не лише забезпечує догляд, а й має лікувально-профілактичний ефект.

5. Екологічні фактори. Дуже важливу роль у виробництві саме лікувальних засобів компанії «Аксимед» відіграє природні ресурси Кульницького лиману, а саме лікувальна грязь та ропа. Стан лиманна впливає на якість сировини, яка використовується у виробництві продукції. Якщо лиман осушиться компанія зачинися оскільки екстракт являється головним компонентом усіх засобів бренду Pelovit-R. Нерівномірний розподіл природних ресурсів, а також зміни у стані водойми впливають на стабільність постачання та видобуток сировини.

Загальний стан екології впливає на безпечність продукції. Погіршення або забруднення екологічної ситуації призведе до необхідності додаткового очищення сировини та підвищення витрат на виробництво.

6. Правові фактори. Підприємство працює у сфері, яке потребує постійного державного регулювання. Одним з ключових факторів є постійні зміни у законодавстві у країні, посилення вимог до податків, продажу, сертифікації та навіть тексту на етикетці продукту.

Важливо, щоб продукція відповідала міжнародним стандартам, таким як GMP та ISO, що дозволяє підприємству підтверджувати якість продукції та розширювати ринки збуту. Водночас адаптація до нових законодавчих вимог потребує додаткових ресурсів і часу. Вплив має нестабільність нормативно-правової бази, що ускладнює планування діяльності підприємства та може створювати додаткові бар'єри для розвитку, зокрема при виході на міжнародні ринки.

PEST-аналіз дозволив визначити основні фактори зовнішнього середовища які впливають на діяльність компанії «Аксимед». Але для того щоб зрозуміти на якій позиції знаходиться компанія на ринку проведемо оцінку за матрицею BCG (Boston Consulting Group). Матриця дає змогу визначити позиції окремих груп продукції залежно від темпів зростання ринку та частки компанії. В свою чергу це виявить перспективні напрями розвитку та сформувані ефективну стратегію діяльності підприємства.(рис.2.6).

Об'єктами аналізу виступають такі напрями діяльності як :косметика для обличчя, косметика для тіла, антицелюлітна лінійка для масажу та обгортань, лікувально-профілактичні засоби та напрям Private Label. Для зручності подальшого аналізу кожному напрямку присвоєно умовне позначення:

1. Косметика для обличчя;
2. Косметика для тіла;
3. Антицелюлітна лінія (обгортання, масаж);
4. Лікувально-терапевтичні засоби.

5. Private Label

Темпи зростання

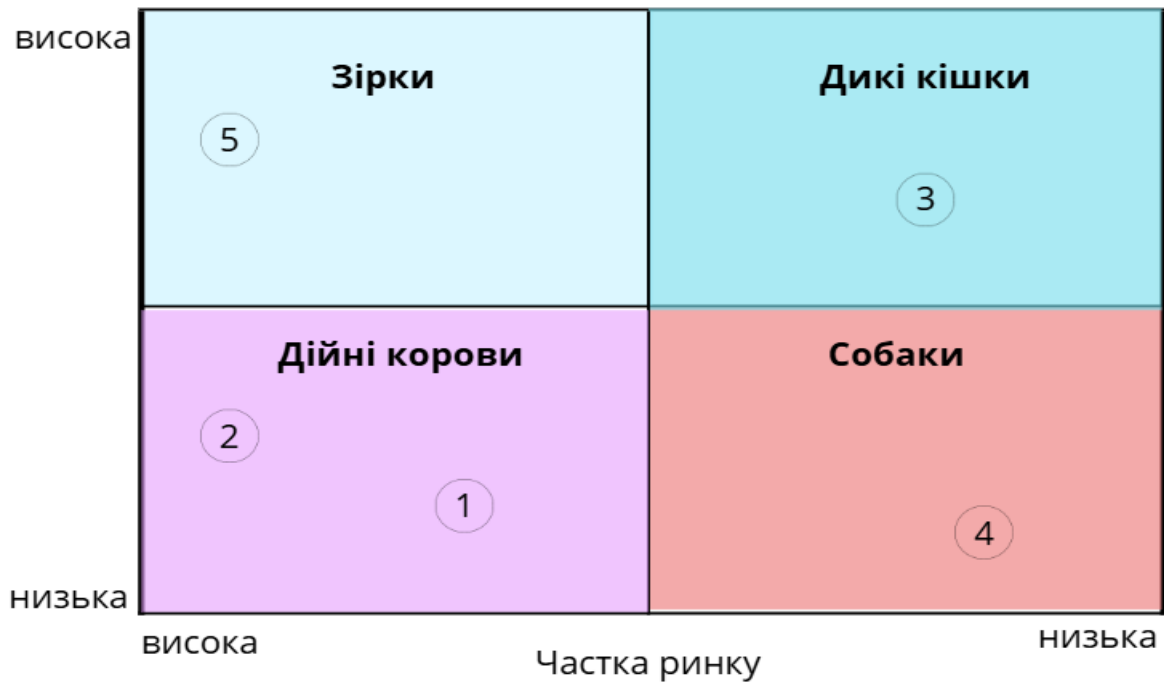


Рис. 2.6. Матриця BCG для ТОВ «Аксимед»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації компанії

На основі матриці BCG було визначено стратегічне положення основних напрямів діяльності компанії «Аксимед». Для категорії зірок віднесено Private Label, оскільки даний характеризується високими темпами зростання та значною часткою ринка. Напрямок свідчить нам про високий попит на дану послугу та її конкурентоспроможність. Private Label один з ключових джерел доходу та має потенціал для подальшого масштабування і зміцнення компанії на ринку.

До категорії «дійні корови» відносяться косметика для тіла та косметика для обличчя, вони мають стабільний попит і забезпечують регулярний дохід компанії. Незважаючи на помірні темпи зростання, ці напрямки формують фінансову основу компанії та дозволяють фінансувати розвиток нових продуктів.

Напрямок антицелюлітна лінія, віднесено до категорії «дикі кішки», оскільки він характеризується високими темпами зростання, але поки що не

має середню частку ринку. Це перспективний напрямок діяльності, він може в майбутньому перейти до категорії зірок, за умови активного розвитку та залучення нових клієнтів.

До категорії «собак» віднесено лікувально-терапевтичні засоби, оскільки попит на даний продукт наразі в компанії знижений, а його частка є обмеженою. Це свідчить про необхідність перегляду стратегії розвитку даного сегменту або оптимізації його ролі в загальній структурі продуктового портфелю компанії.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу у другому розділі встановлено, що ринок лікувально-профілактичних послуг в Україні розвивається, але не швидкими темпами. Особливо сьогодні розвивається SPA-послуги оздоровлення та профілактика. Досліджено діяльність ТОВ «Аксимед», яке здійснює виробництво лікувально, доглядової та реабілітаційної продукції на основі екстракту лікувальної грязі Куяльницького лиману та випускає під брендом Pelovit-R.

Екстракт з лікувальної грязі Куяльницького лиману є унікальним природним ресурсом та має широкий спектр лікувальних властивостей. Використання природних компонентів у поєднанні з сучасними активами дозволяє підприємству більш конкурентоспроможним. Окремо було проаналізовано асортимент продукції, основні напрями реалізації у різних сферах, досліджено цінову політику та розвиток напрямку Private Label.

На основі SWOT та PEST аналізів визначено сильні, слабкі сторони та зовнішні можливості та загрози. Результати матриці BCG показали, що найбільш перспективним напрямком розвитку ТОВ «Аксимед» є Private Label та антицелюлітна лінійка масажу та обгортання.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННЯ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ТОВ «АКСИМЕД»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України

Як показав проведений моніторинг сучасного ринку лікувально-профілактичних послуг, дана галузь потребує активного розвитку та інвестицій. На сьогодні лікувально-профілактичні послуги мають багато недоліків в системі. Це пов'язано як із фінансовими показниками та і з політичними. Багато закладів охорони здоров'я які представляють лікувально-профілактичні послуги в досить занедбаному стані або зруйновані в наслідок воєнних дій. У після воєнне відновлення країни треба буде приділити велику увагу саме на цій проблемі, так як військовим та цивільному населенню потрібна буде реабілітація, оздоровлення та профілактика.

У зв'язку з цим, доречним буде впровадження сучасних рішень для вирішення цієї проблематики. Для цього можна розглянути кілька ідей для покращення стану санаторно-курортних закладів у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрямки удосконалення лікувально-профілактичних послуг у санаторно-курортних закладах України

Напрямки удосконалення	Дії та очікуваний результат
Цифровізація в санаторно-курортних закладах	Зміни у системі запису на прийом та ведення електронних карток клієнтів підвищить швидкість та зручність обслуговування .

Продовження табл. 3.1

Розробка нових реабілітаційних програм	Лікування не тільки фізичних проблем але й також психологічних проблем населення.
Введення у програми лікування SPA-послуг	Покращення фізичного стану здоров'я людини та відновлення нервової системи.
Оновлення застарілого медичного обладнання	Покращення результативності процедур та прискорення результату дії активних компонентів для лікування.
Удосконалення кадрової політики у санаторіях	Збільшення заробітної плати, зменшення плинності кадрів та кращий сервіс обслуговування.
Додавання додаткових продажів	Додатковий продаж у домашній догляд після процедур, збільшить прибуток санаторіїв.
Активізація маркетингового просування	Початок ведення соціальних мереж, колаборації призведе до підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності.
Розробка програм для відновлення військових	Допомога в фізичній та психологічній реабілітації. Відновлення після контузій ампутації та протезування.
Розробка програм для лікування та оздоровлення дітей	Введення у роботу програм для дітей, лікувальні масажі, фізіотерапії для діток з ДЦП.

Джерело: розроблено автором

Надалі розглянемо детальніше кожен напрямок для удосконалення лікувально-профілактичних послуг в Україні. Кожен з напрямків має значений потенціал для подальшого розвитку та впровадження у діяльність санаторно-курортних закладів (рис 3.1).

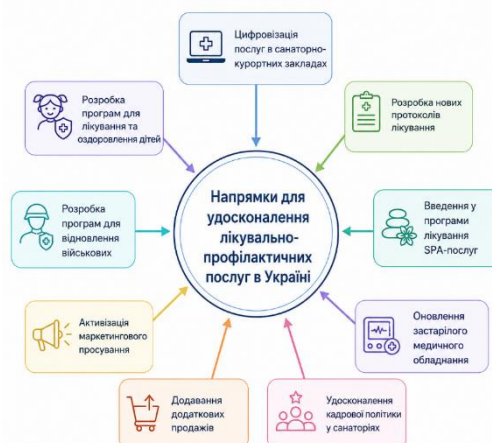


Рис.3.1 Схема напрямків удосконалення лікувально-профілактичних послуг в Україні.

Джерело: розроблено автором

Цифровізація послуг в санаторно-курортних закладах.

Цифровізація дозволить покращити швидкість, зручність та якість обслуговування пацієнтів. Заклади можуть впровадити зміни спочатку у систему запису, ведення онлайн-запису до лікарів та процедурних кабінетів. Заповнення електронних карток пацієнтів та CRM-систем для швидкого доступу до повної інформації про клієнта, інформації лікування та призначення процедур.

Ефективним рішенням також може стати розробка мобільного застосунку. У застосунку пацієнт зможе переглядати індивідуальний графік процедур, рецепти від лікаря на ліки, рекомендації щодо їх використання, результати аналізів та історію лікування. Додатково цей додаток може інформувати про зміни у графіку процедур, рекомендації щодо домашнього догляду та лікування.

Розробка нових протоколів лікування. Протоколи лікування повинні включати не тільки фізичну реабілітацію, вони також повинні працювати на психоемоційний стан людини. Під час та після воєнних дій значна частина населення буде потребувати процедур для зниження рівня стресу та відновлення нервової системи. До процедур можна включити таку послугу як таласотерапія, яка активно працює над фізичним станом людини і над психоемоційним. Зміни у фізичному стані це лімфодренажне відновлення, покращення стану шкіри, запуску обміну речовин. У психологічному стані таласотерапія приводить до результату повного перезавантаження нервової системи, покращення якості сну та зменшення психоемоційного навантаження.

Заклади додатково можуть впровадити аромотерапію, аромати чудово працюють над нервовою системою, можуть викликати у клієнта позитивні емоції. Аромати можуть розслабити та зняти рівень стресу у людини. В закладах можуть використовуватись доглядові засоби від Pelovit-R. Оскільки вони у складі мають високоякісний швейцарський аромат, які сприятливо діють на нервову систему людини.

Введення у програми лікування SPA-послуг. Розширення SPA-послуг дозволить розширити перелік послуг та збільшити клієнтську базу. У після воєнний період такі послуги будуть досить актуальними, оскільки у пацієнтів буде високий рівень стресу який потрібно буде знизити без агресивних ліків.

Санаторно-курортним закладам доцільно буде ввести процедури з продукцією та протоколи від ТОВ «Аксимед». Оскільки сам екстракт лікувальної грязі Куяльницького лиману, не тільки лікує поверхнево, він також працює на клітинному рівні і активно відновлює нервову систему. Цей факт довів одеський лікар біохімік Дегтяренко Валентин Іванович. Який запатентував екстракт лікувальної грязі Пеловіт-Р.

Продукцію від бренду Pelovit-R можна використовувати для обгортання, масажів, лімфодренажних та антистресових програм. Перевагою є висока результативність вже після 1-2 процедур, натуральний склад засобів, мінімальні витрати продукту на процедуру та можливість комплексного впливу на організм під час лікування.

Оновлення застарілого медичного обладнання. Для кращого удосконалення санаторно-курортних закладів важливо оновити застаріле обладнання. Багато українських медичних та санаторно-курортних закладів пропонують фізіотерапевтичні процедури, та використовують обладнання для електрофорезу, магнітотерапії, лазерної терапії та багато інших послуг. Обладнання на яких відбувається лікування вже морально та технічно застаріло.

Застаріле обладнання працює менш ефективно та дає гірший результат від процедур. Медичним та санаторно-курортним закладам варто оновити обладнання, замінити на сучасне для реабілітації, фізіотерапії та SPA послуг. Це приведе до ефективності процедур, покращення якості обслуговування пацієнтів та розвитку нових напрямків послуг.

Удосконалення кадрової політики у санаторіях. Удосконалення кадрової політики у санаторіях дуже важливо для підвищення якості

обслуговування лікувально-профілактичних послуг. Створення вигідніших умов праці, конкурентної заробітної плати, можливостей професійного розвитку та комфортних умов роботи дозволить залучати нових лікарів, медичних сестер, реабілітологів та інших спеціалістів. Це також буде впливати на зменшення плинності кадрів та вищої якості в роботі персоналу.

Додавання додаткових продажів. Додатковий продаж дозволить санаторіям збільшити прибутковість діяльності та зробити краще результати лікування пацієнта. Після завершення курсу лікування у санаторії, пацієнти можуть продовжити реабілітацію вже дома за допомогою спеціалізованої лікувально-профілактичної продукції.

Впроваджувати в продаж можуть не тільки ті засоби, які були використані під час проходження реабілітації чи лікування, це можуть бути і підтримуючі засоби з ефективним та гарантованим результатом. Додаткові продажі дозволять пацієнту продовжити проходити реабілітацію вдома, а санаторно-курортним закладам збільшити свій прибуток.

Активізація маркетингового просування. Маркетингове просування допоможе санаторно-курортним закладам підвищити ступінь знайомства цільової аудиторії, залучити нових клієнтів та збільшити попит на лікувально-профілактичні послуги. Увагу варто приділити саме на розвиток соціальних мереж, саме через соціальні мережі сучасне населення отримує інформацію. Основні напрямки використання соціальних мереж у діяльності санаторно-курортних закладів представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Соціальні-мережі як інструмент просування

Соціальна мережа	Напрямок використання
YouTube	Публікація пізнавальних відео або інтерв'ю від провідних лікарів, огляд процедур реабілітаційних програм та рекомендації щодо відновлення організму.
Instagram	Регулярне висвітлювання діяльності закладу, результати процедур, відгуки від клієнтів та щоденний контент лікувально-профілактичних послуг.
Facebook	Інформація про послуги закладу, новини закладу, офіційні статті, спеціальні програми лікування для старшої вікової групи.

Threads	Поширення короткої цікавої інформації, рекомендації лікарів, новини закладу та комунікація в більш швидкому форматі.
TikTok	Публікація коротких відео про процедури, процеси реабілітації, результати лікування та сучасні wellness- SPA програми

Джерело: розроблено автором

Розробка програм для відновлення військових. Програми для відновлення військових є одним із найважливіших напрямків у післявоєнне відновлення країни. Значна кількість військових після повернення до дому з зони бойових дій ,потребуватимуть комплексної фізичної та психологічної реабілітації та лікуванні. Одні з найпоширеніших травм є контузія, ампутації яка в подальшому переросте в протезування.

Санаторно-курортним закладам варто включати програми відновлення, які будуть націлені на адаптації військових після протезування, допомогти у звиканні до протезів у побутових умовах та відновлення у повсякденній активності. Звісно увагу треба приділити і відновлені після контузій, вони досить часто супроводжуються порушенням нервової системи, сну, концентрації уваги та психоемоційного стану. Для реабілітації програми повинні включати в себе роботу з психологами, антистресові процедури та комплексне відновлення нервової системи.

Розробка програм для лікування та оздоровлення дітей. Програми для дітей мало розвинений напрямок в Україні. На сьогодні велика кількість санаторно-курортних закладів не приділяє увагу дитячим оздоровчим програмам. Наразі на ринку є високий попит на лікування та профілактику здоров'я дітей. Особливо актуальним залишаються програми лікування ЛОР-системи, захворювань опорно-рухового апарату, таких як ДЦП, а також загального оздоровлення та зміцнення імунітету дитини.

Закладам варто завернути увагу саме на безпечний та делікатний підхід до лікувальний підхід до дітей. Важливо в роботі використовувати ефективну продукцію з натуральним, гіпоалергенним складом з мінімальним ризиком

побічних дій. Санаторно-курортним закладам доцільно використовувати продукцію від компанії «Аксимед». Оскільки майже усю продукції компанії можна використовувати для дітей.

Інтеграція продукції бренду Pelovit-R у санаторно-курортні заклади, дозволить розширити перелік лікувально-профілактичних послуг та підвищити результати процедур. Продукція може використовуватись у SPA-процедурах, реабілітаційних програмах, фізіотерапії та домашнього догляду. Використання натуральних компонентів, лікувальної грязі та екстракту Pelovit-R дозволяє комплексно впливати на організм людини та покращувати результат відновлення.

Продукція може застосовуватись у лікуванні ЛОР-системи, використовуватись у відновлювальних та доглядових процедурах дихальної системи. Для лікування опорно-рухового апарату засоби можуть використовуватись для масажів, обгортання, ванн, фізіотерапевтичних та реабілітаційних процедурах.

У трихології може використовуватись для догляду за шкірою голови та волоссям, а у косметології для проведення доглядових anti-age процедур та лікування кожних захворювань. Pelovit-R може бути використаним у wellness-напрямах та антистресивих програмах, спрямованих на відновлення нервової системи.

Широкий асортимент продукції Pelovit-R дозволяє впроваджувати її у різні напрями лікування та профілактики. Основні напрями використання продукції Pelovit-R у санаторно-курортних закладах наведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Напрями використання продукції Pelovit-R

Напрямок лікування/ послуга	Продукція Pelovit-R
ЛОР-система	Пеловіт-Р Класичний, Соллеран, Пеловіт-Р ЛОР, Доктор Лоріс Горло, Доктор Лоріс+ та Запаска
Опорно-руховий апарат	Пеловіт-Р Класичний, Остео-гель, Соллеран, Лікувальна грязь для санаторіїв, Олія Lipolytic oil, Олія Hot Dry Lipolytic oil, Крем для рук Hand Cream, Крем для ніг Foot Cream

Продовження табл.3.3

SPA та wellness	Пінка для очищення шкіри перед процедурою, Скраб-бустер Blue, Скраб-бустер Diamond , Олія Lipolytic oil, Олія Hot Dry Lipolytic oil, Гель Lipolytic Drainage, Крем-Lipolytic Slim, Пеловіт-Р Класичний
Лімфодренажні програми	Гель Lipolytic Drainage, Пеловіт-Р Класичний, Остео-гель, Лікувальні грязі, Соллеран
Трихологія	Пеловіт-Р Гастро, Дерміс-гель, Пеловіт-Р Класичний, Соллеран
Косметологія	Маска-шовк P-Mask, Сироватка Гіалурон P-Serum, Сироватка для обличчя U-Serum, Крем для обличчя U-Cream , Тонік для обличчя U-Tonic, Есенція для обличчя з камбучкою 35+, Термальна вода U-Thermal, Активний міст Lipolytic Active Mist, Маска-пілінг U-Mask Peeling, Маска-філлер U-Mask Filler, Пінка для очищення шкіри перед процедурою, Пінка для вмивання з АНА кислотами A-Foam, Дерміс-гель
Реабілітація після травм	Дерміс-гель, Пеловіт-Р Класичний, Соллеран, Остео-гель
Домашній догляд	Уся продукція бренду Pelovit-R
Антистресові програми	Скраб-бустер Blue , Скраб-бустер Diamond , Олія Lipolytic oil, Олія Hot Dry Lipolytic oil, Гель Lipolytic Drainage, Крем-Lipolytic Slim, Пеловіт-Р Класичний
Дитячі оздоровчі програми	Пеловіт-Р Класичний, Соллеран, Пеловіт-Р ЛОР, Доктор Лоріс Горло, Доктор Лоріс+ та Запаска, Остео-гель, Дерміс-гель, Пеловіт-Р Гастро, Пеловіт-Р Стоматологія
Стоматологія	Лікувальна грязь, Пеловіт-Р Стоматологія, Пеловіт-Р Класичний

Джерело: розроблено автором

Представленні напрямки використання продукції бренду Pelovit-R свідчать про можливість її комплексного використання у інноваційній діяльності санаторно-курортних закладах. Широкий асортимент продукції дозволяє використовувати майже в усіх напрямках оздоровлення.

3.2 Економічне обґрунтування проекту та оцінка ризиків впровадження

Компанія «Аксимед», для санаторно-курортних закладів дає знижку - 50% на продукцію бренду Pelovit-R. Для початку проведемо розрахунок загальних витрат закладів, якщо вони візьмуть у роботу продукцію Pelovit-R. Перелік продукції та загальна сума закупівлі на рік, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок загальної суми закупівлі продукції Pelovit-R під певні
категорії послуг

	Кількість	Ціна	Загальна сума
SPA-процедури та таласотерапія			
Пінка для очищення шкіри перед процедурою	20	475	9500
Скраб-бустер Blue	24	395	9480
Скраб-бустер Diamond	24	395	9480
Олія Lipolytic oil	32	875	28000
Олія Hot Dry Lipolytic oil	20	950	19000
Гель Lipolytic Drainage	20	950	19000
Крем-Lipolytic Slim	20	1150	23000
Пеловіт-Р Класичний	32	375	12000
Лікувальні грязі	16	1000	16000
Соллеран	32	325	10400
Разом			155860
Лікування та реабілітація військових та дітей			
Пеловіт-Р Класичний	60	375	22500
Соллеран	40	325	13000
Пеловіт-Р ЛОР	20	200	4000
Доктор Лоріс Горло	32	175	5600
Доктор Лоріс+ Запаска	32	185	5920
Остео-гель	48	240	11520
Дерміс-гель	36	235	8460
Пеловіт-Р Гастро	20	280	5600
Пеловіт-Р Стоматологія	20	150	3000
Разом			79600
Косметологія			
Маска-шовк P-Mask	16	575	9200
Сироватка Гіалурон P-Serum	16	650	10400
Сироватка для обличчя U-Serum	16	445	7120
Крем для обличчя U-Cream	32	495	15840
Тонік для обличчя U-Tonic	20	210	4200
Есенція для обличчя з камбучкою 35+,	16	335	5360
Термальна вода U-Therma	24	150	3600
Активний міст Lypolytic Active Mist	12	295	3540
Маска-пілінг U-Mask	8	475	3800
Маска-філлер U-Mask Filler	8	475	3800
Пінка для вмивання з АНА кислотами A-Foam	24	550	13200
Дерміс-гель	24	235	5640
Разом			75700
Всього витрат			311160

Джерело: розроблено автором

Для введення нових процедур санаторно-курортним закладам необхідно придбати сучасне професійне обладнання про проведення процедур. Список обладнання для купівлі:

- Термоковдра для термотерапії та обгортань B/S мод 9003 – 1900 грн;
- Апарат пресотерапії PR-2000 – 29000 грн;
- Мультифункціональний косметологічний комбайн Prosperity 5 в 1 – 80000 грн;
- Апарат вакуумного масажу V-02 – 6300 грн;

Загальні витрати на обладнання:

$$\sum = 1900 + 29000 + 80000 + 6300 = 117\,200 \text{ грн}$$

Для забезпечення виконання нових процедур, закладам необхідно передбачити 1 робоче місце для косметолога. Оскільки на базі санаторно-курортних закладів є спеціалісти реабілітолог для проведення лікувально-профілактичних послуг та масажист для проведення SPA-послуг, їм буде підвищено заробітну плату з урахуванням підвищення кваліфікації.

Розрахунок заробітної плати для косметолога:

$$\text{ОДЗ} = Ч * \text{СЗП} * 12 * 1,5 \quad (3.1)$$

де, де Ч – чисельність робочих- 1 людина;

СЗП – середня заробітна плата-12000 грн;

12 – кількість місяців праці за рік;

50 % – додаткова заробітна плата.

$$\text{ОДЗ} = 1 * 12000 * 12 * 1,5 = 216\,000 \text{ грн\рік.}$$

$$\text{ОДЗ} = \frac{216\,000}{12} = 18\,000 \text{ грн\міс.}$$

Надалі проведемо розрахунок ЄСВ:

$$\text{ЄСВ} = 216\,000 * 22\% = 47\,520 \text{ грн\рік.}$$

Загальні витрати на оплату праці на посаду косметолога в рік:

$$\text{Соп} = 216\,000 + 47\,520 = 263\,520 \text{ грн\рік.}$$

Розрахуємо суму доплат реабілітологу та масажному майстру за підвищення кваліфікації за формулою:

$$\text{Взд} = \text{Зп} * 10\% \quad (3.2)$$

Де, Зп- заробітна плата з урахування ЄСВ.

1. Реабілітолог:

$$\text{Взд} = 230000 * 10\% = 23000 \text{ грн}$$

$$\text{Соп} = 230000 + 23000 = 253000 \text{ грн}$$

$$\text{Зп} = \frac{253000}{12} = 21084 \text{ грн\міс.}$$

2. Масажний майстер:

$$\text{Взд} = 220000 * 10\% = 22000 \text{ грн}$$

$$\text{Соп} = 220000 + 22000 = 242000 \text{ грн}$$

$$\text{Зп} = \frac{242000}{12} = 20167 \text{ грн\міс.}$$

Для залучення нових клієнтів та просування нових процедур планується співпраця зі спеціалізованою маркетинговою компанією, яка буде забезпечувати комплексне ведення сторінок соціальних мереж. До маркетингових витрат входять: таргетована реклама, співпраці з блогерами, створення професійного фото-відео контенту. Усі розрахунки вказані на рік.

- Таргетована реклама –120000 грн;
- Ведення соціальних мереж–96000 грн;
- Колаборація з блогерами–120000 грн;
- Створення фото-відео- контенту – 60000 грн;

$$\sum \text{Мп} = 120000 + 96000 + 120000 + 60000 = 396000 \text{ грн}$$

Після проведених розрахунків можемо розрахувати загальні витрати на введення продукції та послуг з Pelovit-R. Для цього використаємо формулу:

$$\text{С} = \text{Соп} + \text{Са} + \text{Сел} + \text{Ср} + \text{Сп} \quad (3.3)$$

Де, Соп –оплата праці персоналу;

Са – сума витрат на нове обладнання;

Сел – вартість витрат на енергію за рік;

Ср – вартість рекламного просування;

Сп – вартість витрат на закупівлю продукції Pelovit-R.

Загальні витрати на оплату праці працівникам на рік:

- Косметолог-263520 грн;
- Реабілітолог-253000 грн;
- Масажний-майстер-242000грн;

$$C_{оп} = 263520 + 253000 + 242000 = 758520 \text{ грн}$$

Витрати на електроенергію враховують витрати обладнання під час проведення процедур на рік.

- Термоковдра-6000 грн;
- Пресотерапія- 6000 грн;
- Мультифункціональний косметологічний апарат -12000 грн;
- Апарат вакуумно-роликового масажу-3600 грн;

$$C_{ел} = 6000 + 6000 + 12000 + 3600 = 27600 \text{ грн}$$

Витрати на рекламне просування включають в себе:

$$C_{р} = 396000 \text{ грн}$$

Витрати на закупівлю продукції Pelovit-R на рік.

$$C_{п} = 311160 \text{ грн}$$

Загальна сума витрат для того щоб відкрити нові послуги разом з продукцією Pelovit-R на рік:

$$C = 758520 + 117200 + 27600 + 396000 + 311160 = 1\,610\,480 \text{ грн}$$

Після розрахунку загальних витрат варто провести розрахунок доходу а чистого прибутку від впровадження нових процедур з використанням продукції Pelovit-R.

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок доходу та валового прибутку від впровадження нових
процедур з продукцією Pelovit-R**

Напрями послуг	Кількість процедур на рік	Вартість однієї процедури, грн	Собівартість одної процедури, грн	Дохід від реалізації, грн	Валовий прибуток, грн
SPA-процедури та Таласотерапія	960	1500	433	1440000	65200
Лікування та реабілітація військових та дітей	1200	600	117	720000	21700
Косметологія	960	900	450	864000	26800
Усього	3120			3024000	113700

Джерело: розроблено автором

Розрахунок собівартості 1 процедури:

$$C_{\Pi} = \frac{B_{\Pi} + B_{оп} + B_{об} + B_{ел}}{K_{\Pi}} \quad (3.4)$$

де, B_{Π} -витрати на продукцію Pelovit-R;

$B_{оп}$ -витрати на оплату праці персоналу;

$B_{об}$ -витрати на використання обладнання;

$B_{ел}$ -витрати на електроенергію;

K_{Π} -кількість процедур.

Розрахунок собівартості для 1 процедури з SPA-процедур та таласотерапія:

$$C_{\Pi} = \frac{155860 + 242000 + 1900 + 6300 + 6000 + 3600}{960} = 432,97 \approx 433 \text{ грн}$$

Розрахунок собівартості для 1 процедури лікування та реабілітація військових та дітей:

$$C_{\Pi} = \frac{79600 + 253000 + 29000 + 6000}{1200} = 116,59 \approx 117 \text{ грн}$$

Розрахунок собівартості для 1 процедури з косметології:

$$C_{\text{п}} = \frac{75700 + 263520 + 80000 + 12000}{960} = 449,19 \approx 450 \text{ грн}$$

Розрахунок доходу від реалізації послуг за формулою:

$$D_{\text{п}} = K_{\text{п}} \times V_{\text{р.п}} \quad (3.5)$$

де, $K_{\text{п}}$ -кількість процедур;

$V_{\text{р.п}}$ - вартість 1 процедури.

Розрахунок доходу від реалізації з SPA-процедур та таласотерапія:

$$D_{\text{п}} = 960 * 1500 = 1440000 \text{ грн}$$

Розрахунок доходу від реалізації процедур лікування та реабілітація військових та дітей:

$$D_{\text{п}} = 1200 * 600 = 720000 \text{ грн}$$

Розрахунок доходу від реалізації процедур косметології:

$$D_{\text{п}} = 960 * 900 = 864000 \text{ грн}$$

$$\sum = 1440000 + 720000 + 864000 = 3024000 \text{ грн}$$

Розрахунок собівартості процедур за місяць за формулою:

$$C_{\text{п.м}} = C_{\text{п}} * K_{\text{п}} \quad (3.6)$$

де, $K_{\text{п}}$ -кількість процедур;

$C_{\text{п}}$ - собівартість 1 процедури.

Розрахунок собівартості за рік з SPA-процедур та таласотерапія:

$$C_{\text{п.м}} = 433 * 960 = 415680 \text{ грн}$$

Розрахунок собівартості за рік з процедур лікування та реабілітація військових та дітей:

$$C_{\text{п. м}} = 117 * 1200 = 140400 \text{ грн}$$

Розрахунок собівартості за рік з процедур косметології:

$$C_{\text{п. м}} = 450 * 960 = 432000 \text{ грн}$$

Розрахунок валового прибутку:

$$ВП = Дп - Сп.м \quad (3.7)$$

де, Дп- дохід від реалізації послуг;

Сп.м- собівартості процедур за рік.

Розрахунок валового прибутку для SPA-процедур та таласотерапії:

$$ВП = 1440000 - 415680 = 1024320 \text{ грн}$$

Розрахунок валового прибутку для процедур лікування та реабілітація військових та дітей:

$$ВП = 720000 - 140400 = 579600 \text{ грн}$$

Розрахунок валового прибутку для процедур косметології:

$$ВП = 864000 - 432000 = 432000 \text{ грн}$$

$$\Sigma = 1024320 + 579600 + 432000 = 2035920 \text{ грн}$$

Розрахунок чистого прибутку з процедур за рік за формулою:

$$Чп = ВП - В \quad (3.8)$$

де, В-витрати запуск процедур

ВП-валовий прибуток.

$$Чп = 2035920 - 396000 = 1639620 \text{ грн}$$

За результатами розрахунку, бачимо що впровадження процедур з продукцією Pelovit-R принесе санаторно-курортним закладам дохід від реалізації у розмірі 3 024 000 грн. Після врахування усіх витрат (обладнання, оплата праці та інші), чистий прибуток від цієї інновації вийде 1 639 620 грн. Цей напрям дозволить санаторію підвищити свій рівень на ринку конкурентоспроможності, розширити спектр послуг, залучити нову цільову аудиторію та стати більш привабливими для потенційних інвесторів.

Висновки до розділу 3

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів інновацій в управлінні лікувально-профілактичних послуг в Україні ми провели розрахунки та проаналізували ефективність введення в послуги санаторно-курортний закладів процедур з використанням продукції Pelovit-R. Визначено основні напрямки для покращення якості обслуговування, збільшення клієнтської бази, розглянуто напрями рекламування у соціальних мережах. Розрахунки введення нових послуг у санаторно-курортних закладів з продукцією Pelovit-R, показали що найбільш прибутковим буде напрямок SPA-процедур та таласотерапії, також прибуток принесе напрямок косметології та лікування та реабілітація військових та дітей. Показники витрат і прибутковості просування ТОВ «Аксимед» свідчать про ефективну стратегію просування в діяльності санаторно-курортних закладах. Запропоновані заходи дозволять підвищити конкурентоспроможність санаторно-курортних закладів, покращити якість обслуговування та розширити можливості реабілітації й оздоровлення населення в умовах після воєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено теоретико-методологічний аналіз поняття лікувально-профілактичних послуг у системі охорони здоров'я та визначено значення цих послуг в умовах інноваційного розвитку галузі. Охарактеризовано основні особливості та класифікаційні ознаки таких понять як «послуга» та «медична послуга». На основі аналізу встановлено що лікувально-профілактичні послуги мають важливе соціальне значення. Послуги спрямовані на лікування, реабілітацію, профілактику захворювань та підтримання належного рівня здоров'я в населенні. Було визначено що ефективне управління лікувально-профілактичних послугами потребує сучасних підходів в управлінні, цифровізації та пацієнтоорієнтованого підходу.

2. Проаналізовано нинішній ринок лікувально-профілактичних послуг України та визначено основні тенденції для його розвитку. З'ясовано що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, зростає потреба у реабілітації, оздоровчих і профілактичних послугах. Досліджено діяльність санаторно-курортних закладів України, їх спеціалізацію, кількість та вартість процедур. Аналіз показав що найбільший попит на фізіотерапевтичні, бальнеологічні, реабілітаційні послуги та SPA-процедури. Виявлено проблеми в галузі, серед яких: недостатній рівень цифровізації, застаріле обладнання, дефіцит кадрів та потреба змін в системі управління.

3. Надано характеристику діяльності ТОВ «Аксимед», яка випускає продукцію під торговою маркою Pelovit-R, на основі екстракту лікувальної грязі Куяльницького лиману. Розібрано асортимент продукції, напрями їх використання у санаторно-курортній сфері, косметології, реабілітації та SPA-процедур. Виявлено що конкурентною перевагою компанії є використання у виробництві засобів, запатентованого екстракту Pelovit-R, власне виробництво в місті Одеса та можливість комплексного використання засобів у лікувально-профілактичних процедурах. Аналіз SWOT дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, також можливості та загрози. PEST-аналіз

показав значний вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії.

4. Проведено аналіз перспектив компанії розвитку лікувально-профілактичних послуг у діяльності ТОВ «Аксимед» та визначено найбільш перспективних напрямів для зростання. За результатами матриці BCG з'ясовано, найбільший потенціал мають напрямки Private Label та антицелюлітна SPA-лінія. Ці два напрямки характеризуються високим темпом зростання та попитом на ринку України. Косметика для обличчя та тіла забезпечує та формує для компанії стабільний дохід. Перспективним напрямком розвитку компанії є співпраця з санаторно-курортними та медичними закладами, SPA-центрами та реабілітаційними установами.

5. Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління та введення інновацій в лікувально-профілактичні послуги в умовах після воєнного відновлення країни. Запропоновано наступні засоби для вдосконалення сфери: цифровізація процесів обслуговування, впровадження нових програм для відновлення військових і цивільного населення, зокрема дітей. Також було запропоновано: розвиток SPA- та wellness- послуг, оновлення медичного обладнання, удосконалення кадрової політики та розвиток маркетингу. Увагу приділено можливості інтеграції продукції Pelovit-R у програми реабілітації, фізіотерапії, косметології та домашнього догляду.

6. Наведено економічне обґрунтування впровадження нових послуг з продукцією Pelovit-R у санаторно-курортних закладах. Результати розрахунків показали що впровадження SPA-процедур, таласотерапії, косметологічних послуг та реабілітаційних програм для військових та дітей з продукцією Pelovit-R є економічно доцільним та прибутковим. Найбільший рівень доходу забезпечують SPA-процедури та таласотерапія. Розрахунки показали доцільність використання продукцію ТОВ «Аксимед» у лікувально-профілактичних послугах та впровадження інновацій в управлінні послугами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахнер Ф., Бобек Й., Хабімана К. Огляд системи охорони здоров'я Австрії. Європейська обсерваторія систем та політики охорони здоров'я 2018. С.44
2. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). Системи охорони здоров'я: покращення діяльності. URL:<https://www.who.int/ukraine/uk/publications/9789241516822>
3. Гронрус К. Управління послугами та маркетинг. Західний Сассекс: Підручник / К. Гронрус. – Г. Good fellow Publishers Ltd, 2004. 34 с.
4. Зейтамл В., Парасураман А., Беррі Л. Якість послуг, збалансований підхід до управління якістю та сервісом. Пірсон. 2003.С. 47-49
5. Князькова В. М. Управління якістю медичних послуг в Україні. Економіка та держава. 2019. С.10.
6. Коюда В. О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. Економіка і суспільство. 2017. №9 С.474-476
7. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Pearson Education. 2012. С. 356-364
8. Лавлок К., Віртц Й. Маркетинг послуг. Pearson Education. №7. 2016. С.10-15
9. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Заярський М. І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. «Дніпропетровська медична академія МОЗ України», м. Дніпро, Україна. № 4. 2018. С.4-5
10. Москаленко В. Ф., Вороненко Ю. В. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я. Тернопіль "Укрмедкнига". 2000. С. 50-56.
11. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. №1. С.4-5

12. Норман Е. Р. Управління послугами. Стратегія та лідерство в сервісному бізнесі: Підручник / Ред. Р. Норман. – Нью-Йорк, 2010. – 59 с..
13. ОЕСР/Європейська комісія. Огляд здоров'я: Європа 2024. Цикл стану здоров'я в ЄС.
14. ОЕСР/Європейська обсерваторія з питань системи охорони здоров'я та поліції. Німеччина: Профіль охорони здоров'я країни 2023. URL: https://health.ec.europa.eu/system/files/2023-12/2023_chp_de_english.pdf?utm
15. Офіційний сайт бази даних єдиного реєстру в Україні. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37352264/
16. Офіційний сайт ДП «Клінічний санаторій ім. Пирогова» (Куяльник). URL: <https://kuyalnik.com.ua/>
17. Офіційний сайт медичної центральної бази даних пацієнтів. URL: <https://helsi.me/>
18. Офіційний сайт оздоровчого СПА комплексу «ДіАнна». URL: <https://dianna.com.ua>
19. Офіційний сайт санаторію «Карпати». URL: <https://booking.karpaty.ua/uk>
20. Офіційний сайт санаторію «Квітка Полонини». URL: <https://kvitkapolonyny.com/>
21. Офіційний сайт санаторію «Шаян ». URL: <https://shayan.com.ua/>
22. Офіційний сайт санаторію Baden-Baden у Німеччині. URL: <https://www.baden-baden.com/>
23. Офіційний сайт санаторію Bad-Kassinger у Німеччині. URL: <https://www.bad-kissingen.de/>
24. Офіційний сайт санаторію Karlovy Vary у Чехії. URL: <https://www.karlovyvary.cz/cs>
25. Офіційний сайт санаторію Krinica Zdroj у Польщі. URL: <https://www.krynica-zdroj.pl/>
26. Офіційний сайт санаторію Marianske Lazne у Чехії. URL: <https://www.marianske-lazne.cz>

27. Офіційний сайт санаторію Uzdrowisko Ciechocinek у Польщі. URL: <https://www.uzdrowiskociechocinek.pl/uslugi/wersja-angielska/offer-for-english-speaking-clients>
28. Офіційний сайт ТОВ «Аксимед», бренде Pelovit-R. URL: <https://pelovit.com/> (дата звернення 01.04.2026)
29. Офіційний сайт клінічного санаторію ім. Горького НАН України. URL: <https://sanatorii.in.ua/gorkogo/>
30. Офіційний сайт національної служби безпеки України. URL: <https://nszu.gov.ua/dashboards/statistika-nadanix-poslug-za-dogovorami-iz-nszu-pr>
31. Офіційний сайт санаторію «Біла Акація» ДП «Укрпрофоздоровниця». URL: <https://bilaakacia.com/>
32. Пащук О. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : [навч. посібник] / О. Пащук. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
33. Поліщук М. Н. Основи громадського здоров'я. Підручник для загальноосвітніх навчальних закладів. Київ. 2016. С. 70-74.
34. Портер М., Тайсберг Е. Переосмислення охорони здоров'я. – Гарвардська школа бізнесу, Бостон. 2006. С.12-13.
35. План дій Європейської Комісії щодо електронної охорони здоров'я на 2012-2020 роки: Інноваційна охорона здоров'я для 21 століття. С.9
36. Файоль А. Загальне і промислове управління. Київ.1992. С.191.
37. Петрушенко К. І., Мунтян І. В. Інноваційні підходи в управлінні лікувально-профілактичними послугами в умовах післявоєнного відновлення України. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026. С.185-188
38. Шведська асоціація місцевих органів влади та регіонів. Шведська система охорони здоров'я - Стокгольм. 2019. С.23-24
39. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг Навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна діяльність». Івано-Франківськ Лілея-НВ 2014. С16-17

40. Ященко Ю. Б., Слабкий Г. О., Лехан В. М., Лисак В. П., Шевченко М. В.- Критерії класифікації закладів охорони здоров'я за рівнями надання медичної допомоги. Київ 2010 р. С.9-14

41. Google Maps: відгуки користувачів про санаторно-курортні заклади. URL: <https://maps.google.com>

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
імені Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МОЛОДІ»

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ
ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Петрушенко К.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.

185

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Петрушенко К.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – к.с.п., доц. Мунтян І.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

В умовах реформування системи охорони здоров'я управління медичними та оздоровчими послугами набуває особливої актуальності. Медична реформа в Україні впроваджується з 2016 року, а 19 жовтня 2017 року Верховна Рада прийняла Закон «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», яким було створено Національну службу здоров'я України (НЗСУ) як єдиний національний замовник медичних послуг [1].

Державні фінансові гарантії впроваджувалися поступово. З січня 2018 року вони почали діяти на первинному рівні медичної допомоги, до 2022 року були розширені на інші рівні системи охорони здоров'я. Попри досягнутий прогрес галузь стикається із суттєвими викликами. Серед ключових проблем - низька фінансова, структурна та географічна доступність медичної допомоги, а також близько 50% витрат, які покриваються пацієнтами [5].

Міжнародний досвід та досвід в медичних закладах України показує нам, що забезпечення якісного медичного захисту громадян без значного фінансового навантаження можливо лише за умови поступового переходу до страхового принципу фінансування охорони здоров'я. Тому дослідження зарубіжних підходів до управління медичними та оздоровчими послугами, зокрема практики країн Європейського союзу, є необхідними для покращення української системи охорони здоров'я. Їх адаптація до національних умов має як наукове, так і практичне значення. Забезпечення належного рівня подальшої оптимізації медичної допомоги є одним із пріоритетних напрямків державної політики, що зумовлює впровадження нових підходів до управління та організації в медичній галузі.

У науковій літературі управління медичними послугами трактується як система функцій планування, організації, контролю та мотивації, спрямованих на забезпечення якісного надання медичної допомоги та задоволення потреб. Санаторно-курортне лікування - це медична допомога, яка базується на профілактичній, лікувальній або реабілітаційній допомозі із застосуванням природних лікувальних факторів в умовах перебування на курорті або в санаторно-курортних закладах [2; 4].

Управління в галузі охорони здоров'я обов'язково повинно змінюватися з розвитком самої системи надання медичних послуг та з урахуванням змін підходів й принципів фінансування. Серед сучасних підходів виділяють пацієнтоорієнтований менеджмент, управління якістю, а також цифрові технології.

Стандарти управління якістю послуг повинні відображати вимоги до самої послуги, процесу її надання та методів контролю виконання вимог. Окремим напрямом оздоровчих послуг є використання лікувальних грязей. До курортів, в яких основними засобами лікування виступають грязі або їх екстракти, відносять: ДП «Клінічний санаторій ім. Пирогова» - санаторій Куяльник (Одеська обл.), «Клінічний санаторій «Хмільник»» (Вінницька обл.), ДП «СКК «Моршинкурорт» (Львівська обл.).

Варто відзначити особливий напрям наукових досліджень у галузі біології та медицини, що сформувався на базі санаторію «Куяльник». На базі ДП «Клінічний санаторій ім. Пирогова» створено Товариство з обмеженою відповідальністю «Аксимед», експертам якого вдалося отримати патенти на виробництво лікувально-оздоровчої продукції та створити вітчизняний бренд косметичних і оздоровчих засобів «Пеловіт-Р», основу яких становить екстракт лікувальної грязі Куяльницького лиману.

Компанія «Аксимед» запатентувала технологію використання грязі Куяльницького лиману та розробила власну лінійку продукції, спрямовану на популяризацію природних ресурсів Одещини. Водночас ідея створення екстракту з лікувальної грязі Куяльницького лиману виникла значно раніше - під час наукових розробок для Одеської регіональної академії наук.

Одеська регіональна академія наук є однією з найстаріших наукових організацій України, що займається дослідженнями у галузі біології та медицини. Після аварії на Чорнобильській АЕС академія отримала державне замовлення на створення нового препарату з потужним лікувальним і відновлювальним ефектом. Саме ці дослідження стали науковою основою для подальшого створення екстракту та розвитку бренду «Пеловіт-Р».

Особливої уваги потребує також проблема кадрової політики у вітчизняній системі охорони здоров'я. Кадрова політика у закладах охорони здоров'я України повинна реагувати на проблему дефіциту медичних кадрів, насамперед лікарів та медичних сестер. Одним із шляхів вирішення є розвиток програм підвищення кваліфікації та стимулювання підготовки нових спеціалістів. Впровадження сучасних технологій і цифрових рішень може значно спростити виконання адміністративних обов'язків та сприяти більш ефективному використанню потенціалу медичного персоналу. За прогнозами дослідників до 2030 року забезпеченість медичних закладів лікарями становитиме приблизно 75%, а середнім і молодшим медичним персоналом - близько 73,6% від необхідної потреби [5].

Управління медичними та оздоровчими послугами в сучасних умовах потребує комплексного підходу до роботи з персоналом. Управління персоналом в закладах охорони здоров'я це баланс між людськими ресурсами, технологічними інноваціями та гуманістичним підходом. Ефективне управління не тільки підтримує високий стандарт медичної допомоги, але й забезпечує здоров'я та добробут медичного персоналу, який збільшує ключову роль у системі. Організаційна система є важливою частиною загальної системи управління закладом охорони здоров'я, яка поєднує організаційну, економічну

та мотиваційну складові, а також усі засоби, методи, моделі та прийоми, що їх реалізують.

Застосування комплексної методики удосконалення системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я, дозволяє досягти основних цілей: підвищити професійний рівень медичних працівників, впровадити ефективну систему мотивації та забезпечити якість надання медичних послуг населенню. Перспективним напрямком залишається адаптація зарубіжного досвіду управління персоналом до вітчизняних реалій медичної та оздоровчої галузі, що сприятиме підвищенню якості послуг та загальної ефективності системи охорони здоров'я України [2, 3, 4].

Література:

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» №2168-VIII від 19.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. №20. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/issue/view/12> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Алькема В. Г. *Менеджмент закладу охорони здоров'я: навч. посіб.* Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf (дата звернення: 03.03.2026).
5. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я України: аналітична доповідь. НІСД, 2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
6. Офіційний сайт компанії Пеловіт-Р – виробника оздоровчої продукції на основі лікувальних грязей Куяльника: веб-сайт. URL: <https://pelovit.com.ua> (дата звернення: 03.03.2026)