МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

МАРТИНЕНКО Анатолій Борисович

УДК 658.51:658.11:614.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне управління розвитком
Медичного центру ТОВ «Клініка Зір»

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Мартиненко А.Б. Стратегічне управління розвитком Медичного центру ТОВ «Клініка Зір». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком підприємства. Проаналізовано сучасний стан управління стратегічним розвитком та розроблено пропозиції щодо удосконалення цього процесу в умовах Медичного центру ТОВ «Клініка Зір». Обґрунтовано інструментарій інноватизації системи управління стратегічним розвитком підприємства та розраховано економічний ефект від впровадження концепції Lean-менеджменту.

Ключові слова: управління, стратегічний розвиток, медичний центр, ринок офтальмологічних послуг, інноватизація системи управління стратегічним розвитком, Lean-менеджмент.

SUMMARY

Martynenko A.B. Strategic management of the development of the Medical Center «Clinic Zir» LLC. – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master’s degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

The theoretical and methodological foundations of managing the strategic development of the enterprise were investigated in the qualification work. The current state of strategic development management was analyzed and proposals were developed to improve this process in the conditions of the «Clinic Zir» LLC Medical Center. The toolkit of innovation of the management system of strategic development of the enterprise is substantiated and the economic effect of the implementation of the concept of Lean management is calculated.

Key words: management, strategic development, medical center, market of ophthalmic services, innovation of strategic development management system, Lean management.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА…… 7

1.1. Сутність і зміст стратегічного розвитку підприємства……. 7

1.2. Процес і компоненти стратегічного управління розвитком підприємства ……..…….. 9

1.3. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства…….. 11

Висновки до Розділу 1…….. 13

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «КЛІНІКА ЗІР» 14

2.1. Загальна характеристика медичного центру ……..… 14

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану медичного центру…… 17

2.3. Оцінка діючої системи стртоаегічного управління розвитком медичного центру……..……... 20

Висновки до Розділу 2…….. 25

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «КЛІНІКА ЗІР» 26

3.1. Обгрунтування необхідності та інструментарію інноватизації системи стратегічногом управління розвитком підприємства ……...…….. 26

3.2. Економічний ефект від впровадження концепції Lean-менеджменту …… 29

Висновки до Розділу 3…….. 32

ВИСНОВКИ ……..……...…… 34

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 36

ДОДАТКИ……. 41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливе місце в реалізації бізнес-ініціатив для сучасних підприємств відведено не лише ресурсному забезпеченню, необхідному для досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності діяльності, але й стратегічному розвитку. Стратегічний розвиток, як невід'ємний атрибут успішного функціонування бізнесу, в свою чергу, потребує ефективного управління, адже чітко сформований механізм прийняття управлінських рішень є запорукою його якісного і кількісного масштабування. Актуальність управління стратегічним розвитком підприємств сфери надання офтальмологічних послуг посилюється з позицій забезпечення сталості та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. При цьому, ефективне управління бізнес-процесами дозволяє імплементувати інноваційні технології, що підвищують якість медичної допомоги, оптимізувати ресурси і бізнес-портфель, покращити взаємодію з пацієнтами та сприяє розвитку медичного персоналу.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління стратегічним розвитком підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: С. Василига, Л. Киш, І. Кравчук, С. Лавриненко, О. Маслак, М. Місевич, Л. Пергат, Н. Подольчак, О. Присяжнюк, Л. Чорна, Ж. Шершньова та ін. Класиками стратегічного управління є І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині проблематики. Зважаючи на виклики, що характерні сфері медицини, особливо в умовах ведення воєнних дій в Україні і їх впливу на суб'єктів господарювання, актуальність цього питання не викликає сумнівів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком Медичного центру ТОВ «Клініка Зір». Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

– визначити сутність і зміст стратегічного розвитку підприємства;

– охарактеризувати процес і компоненти стратегічного управління розвитком підприємства;

– обґрунтувати методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства;

– надати загальну характеристику досліджуваного медичного центру;

– провести діагностику фінансово-економічного стану медичного центру;

– здійснити аналізування середовища функціонування та ідентифікувати проблеми в управлінні стратегічним розвитком підприємства;

– охарактеризувати діючу систему стратегічного управління розвитком медичного центру;

– довести необхідність та обґрунтувати інструментарій інноватизації системи стратегічного управління розвитком підприємства;

– розрахувати економічний ефект від впровадження концепції Lean-менеджменту.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес управління стратегічним розвитком Медичного центру ТОВ «Клініка Зір». *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління стратегічним розвитком Медичного центру ТОВ «Клініка Зір».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників теорії та практики управління стратегічним розвитком підприємства. У кваліфікаційній роботі використано такі методи наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваної офтальмологічної клініки); *індукції і дедукції* (при формулюванні висновків та узагальнень щодо проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для здійснення організаційно-управлінської характеристики медичного центру); *SWOT-аналіз* (для ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для формування стратегії розвитку підприємства); *конкурентний аналіз* (для характеристики конкурентного

середовища на регіональному ринку офтальмологічних послуг); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань стратегічного розвитку підприємства та управління цим процесом; первинна документація, що характеризує діяльність Медичного центру ТОВ «Клініка Зір» за період 2021–2023 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо стратегічного управління розвитком можуть бути імплементовані в практичну діяльність Медичного центру ТОВ «Клініка Зір» та інших офтальмологічних клінік, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях автора:

1. Tarasovych L., Lavrynenko S., **Martynenko A.** Strategic Marketing Andinnovation Management Inhealthcare Facilities: Prospects for Development and Transformation. *Агросвіт.* 2024. № 20. С. 108–112. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.108. (дата звернення: 22.10.2024).

2. Мартиненко А.Б. Процес і компоненти управління стратегічним розвитком підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів:* зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, спірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2024. С. 151–153.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 43 сторінках комп’ютерного тексту (основний зміст – 32 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст стратегічного розвитку підприємства

Соціально-економічні умови, в яких нині працюють суб'єкти господарювання, характеризуються стрімкою динамічністю та невизначеністю. Підприємство як суб'єкт господарювання – це організаційно-економічна система, у межах якої відбуваються бізнес-процеси, вибудовуються соціально-економічні відносини і формуються відповідні взаємозв'язки між усіма учасниками – працівниками, адміністрацією, контрагентами, зацікавленими сторонами, іншими учасниками, що беруть участь у забезпеченні стратегічного розвитку суб'єкта бізнесу [18; 33]. Одним із чинників, що забезпечують підприємству будь-якої організаційно-правової форми фінансову стійкість на ринку та уможливлюють зміцнення його конкурентних позицій, є адаптивна стратегія розвитку.

У загальному розумінні, стратегія – це деталізований план, що охоплює довгостроковий проміжок часу і має у своїй основі обґрунтовані способи, методи та інструменти досягнення окресленої мети [18, с. 456; 29]. Категорія «стратегічний розвиток» є достатньо поширеною у науковому світі. Використання цього терміну в різних наукових конструкціях конкретизує певне явище або процес, який досліджується в динаміці, з орієнтацією на стратегічну перспективу [14; 29]. Власне процес розвитку буває кількісним та якісним, і кожен з них вимагає індивідуальних підходів до інтерпретації з позицій досягнення векторів зростання.

Для ефективного функціонування сучасного підприємства забезпечення стратегічного розвитку є критично важливим імперативом, що зумовлено низкою причин і чинників, ключові з яких представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Місце і роль стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємства

Причина	Зміст
Адаптація до мінливого середовища	Бізнес-середовище постійно змінюється через НТП, економічні коливання, соціальні та культурні зміни, а також через зміну нормативно-правової бази. Стратегічний розвиток дозволяє підприємству бути гнучким і адаптивним до цих змін, забезпечуючи його конкурентоспроможність.
Конкуренція	Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції. Розробка і реалізація ефективних стратегій допомагає не тільки виживати, але й процвітати, забезпечуючи собі конкурентні переваги.
Ідентифікація потенційних можливостей	Стратегічний розвиток включає аналіз ринку, потреб споживачів і можливостей для розширення, що дозволяє підприємствам знаходити нові ніші, розвивати нові продукти і послуги, а також виходити на нові ринки.
Управління ризиками	Ризики є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Стратегічний розвиток включає оцінку та управління ризиками, що допомагає зменшити їх вплив на діяльність підприємства і забезпечити його стабільність.
Ефективне використання ресурсів	Стратегії дозволяють оптимально розподілити ресурси підприємства (фінансові, людські, матеріальні) для досягнення найкращих результатів і підвищення ефективності.
Створення корпоративної культури	Стратегічний розвиток сприяє формуванню чіткої корпоративної культури і цінностей, які мотивують співробітників і покращують їх залученість до процесів підприємства.
Довгострокова орієнтація	Одна з ключовим переваг стратегічного розвитку – можливість формувати довгострокові плани і досягати стабільності, що дозволяє підприємствам не тільки реагувати на короткострокові виклики, але й будувати довгострокову стратегію з урахуванням майбутніх тенденцій і прогнозів.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [18; 22; 35 та ін.].

Відтак, стратегічний розвиток підприємства є важливим інструментом для забезпечення його сталості. Стратегічний розвиток є комплексним процесом, що охоплює визначення довгострокових цілей підприємства, розробку та реалізацію стратегій, а також їх постійний моніторинг і корегування для забезпечення досягнення успіху в конкурентному і динамічному бізнес-середовищі. Окреслене зумовлює необхідність на наступному етапі дослідження структурувати процес і компоненти управління стратегічним розвитком підприємства.

1.2. Процес і компоненти управління стратегічним розвитком підприємства

Конкретизація управлінських рішень та стратегічних кроків щодо забезпечення розвитку, а також їх функціональне корегування (за необхідності), передбачає застосування механізмів стратегічного управління. Встановлено, що поняття «управління стратегічним розвитком» натепер не має єдиновстановленої інтерпретації у наукових дослідженнях, що зумовлено різноплановістю його змісту у контексті стратегічних орієнтацій бізнес-суб'єктів. Досить часто визначення демонструють різноманітність підходів до управління стратегічним розвитком, враховуючи як зовнішні фактори, так і внутрішні ресурси організації. Дослідженнями встановлено, що в загальному розумінні, стратегічне управління розвитком – це комплексний процес, що включає формулювання, реалізацію та моніторинг довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення основних цілей і забезпечення стійкого конкурентного переваги в умовах змінюваного бізнес-середовища [2; 5; 17; 20].

За визначенням І. Ансоффа: «стратегічне управління розвитком – це процес планування та реалізації стратегічних рішень, які дозволяють організації досягати своїх довгострокових цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі» [1]. Вчений також розробив концепцію стратегічного управління, яка включає аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей та вибір відповідних стратегій. М. Портер розглядає стратегічний розвиток як «створення унікальної та цінної позиції в ринковому середовищі за рахунок поєднання різних видів діяльності» [23]. Г. Мінцберг у своїх дослідженнях стверджував, що «стратегічне управління – це комплексний процес, який включає не лише планування, але й організацію, керівництво, контроль та адаптацію стратегії в умовах мінливого середовища» [15]. Г. Мінцберг розглядав стратегічний розвиток як процес, що складається з формальних і неформальних підходів, який інтегрує різні погляди та підходи до управління.

Схаматично процес управління стратегічним розвитком підприємства відображено на рис. 1.1.

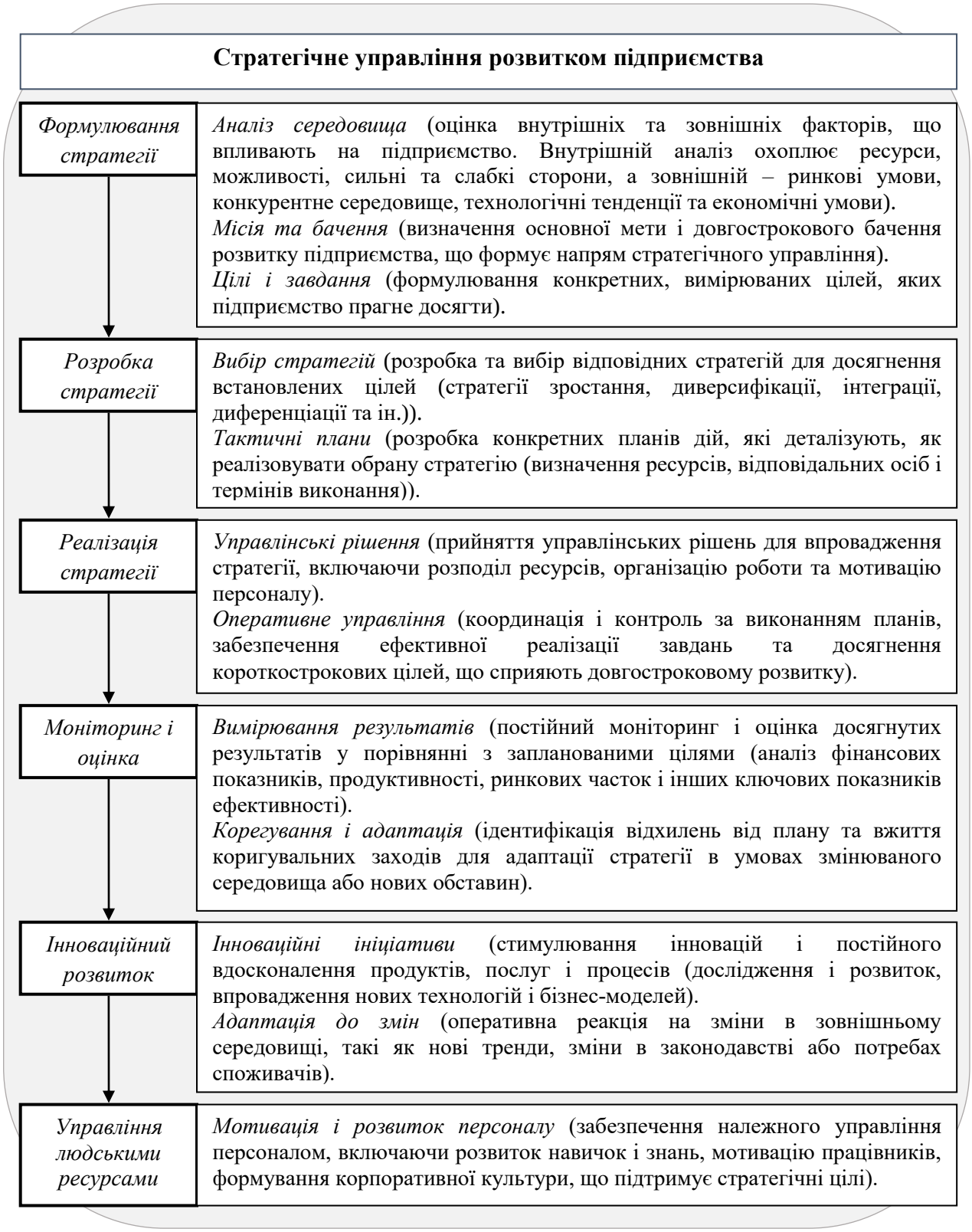

Рис. 1.1. Процес стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [1; 15; 21; 23; 27].

Дизайн процесу управління стратегічним розвитком включає шість ключових компонентів: формулювання стратегії (аналіз середовища; окреслення місії, бачення, цілей і завдань); розробку стратегії (вибір стратегій, тактичних планів); реалізацію стратегії (управлінські рішення, оперативне управління); моніторинг і оцінку (вимірювання результатів; коригування та адаптацію); інноваційний розвиток (інноваційні ініціативи, адаптація до змін); управління людськими ресурсами (мотивація і розвиток персоналу).

У контексті зазначеного, до основних завдань управління стратегічним розвитком підприємства віднесено: формулювання місії і бачення; аналіз середовища (зовнішній і внутрішній); визначення стратегічних цілей; розробку стратегій; планування; імплементацію стратегії; управління змінами; моніторинг та оцінку результатів; інновації та вдосконалення; управління ризиками; розвиток корпоративної культури. Визначені завдання допомагають забезпечити ефективне управління, орієнтуючи діяльність конкретного підприємства на досягнення довгострокового успіху і адаптацію до мінливого бізнес-середовища.

Відтак, стратегічне управління розвитком підприємства є інтегрованим і динамічним процесом, що вимагає уваги до змін у середовищі та своєчасної адаптації стратегій для забезпечення стійкого розвитку й досягнення довгострокових цілей.

1.3. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства

Ефективне управління передбачає застосування сучасних методичних підходів до формування та реалізації ефективних стратегій, адаптивних до змін у бізнес-середовищі і спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Сучасні методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства та їх цільова орієнтація представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства

Метод	Цільова орієнтація
PESTEL. Оцінка зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, допомагає зрозуміти макросередовище та ідентифікувати можливості і загрози. *SWOT*. Аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей для формування стратегії.	Аналіз середовища
Модель Бостонської консалтингової групи (*BCG Matrix*). Оцінка бізнес-одиниць і продуктів на основі їх ринкової частки і темпів росту для визначення інвестиційних пріоритетів. *Модель Генрі Мінцберга*. Включає три підходи до стратегічного управління – планування, позиціонування і стратегічне управління як процес, що зосереджений на постійних змінах і адаптаціях.	Планування і формулювання стратегії
Матриця Ансоффа. Визначення напрямів зростання через нові або існуючі продукти та ринки. Включає стратегії ринкового проникнення, розширення ринку, розвитку продукту і диверсифікації. *Модель М.Портера*. Визначення конкурентних стратегій через диференціацію, лідерство за витратами і фокусування.	Стратегії зростання і розвитку
Balanced Scorecard (Система збалансованих показників). Інструмент для оцінки ефективності реалізації стратегії через фінансові показники, споживацькі перспективи, внутрішні процеси і навчання. *Управління проєктами.* Застосування методів управління проєктами для реалізації стратегічних ініціатив, включаючи визначення завдань, планування ресурсів і контроль виконання.	Управління реалізацією стратегії
KPI (Ключові показники ефективності). Визначення та моніторинг показників, які відображають успішність реалізації стратегії і досягнення цілей. *Аналіз відхилень.* Постійний моніторинг результатів у порівнянні з планами для виявлення відхилень і коригування стратегій.	Моніторинг і контроль
Модель інноваційного циклу. Включає етапи від ідеї до комерціалізації, що допомагає підприємствам впроваджувати нові продукти і технології. *Стратегічна гнучкість.* Адаптація стратегій у відповідь на зміни в середовищі і нові виклики, що забезпечує швидке реагування.	Інноватизація та адаптація

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [3; 4; 7; 9; 10; 19; 31].

Отже, залежно від цільової орієнтації (мети) використання методичного підходу до управління стратегічним розвитком, обираються доцільні, зважаючи на стратегічні імперативи та ресурсне забезпечення підприємства, а саме: для аналізування середовища – PESTEL, SWOT; для планування і формулювання стратегії – BCG Matrix, модель Генрі Мінцберга; для формування стратегії зростання і розвитку – матриця Ансоффа та Модель М.Портера; у процесі управління реалізацією стратегії – Balanced Scorecard

та управління проєктами; для моніторингу і контролю – KPI та метод аналізу відхилень; для інноватизації та адаптації – модель інноваційного циклу та метод стратегічної гнучкості.

Висновки до Розділу 1

1. Стратегічне управління розвитком підприємства є комплексним процесом, що охоплює визначення довгострокових цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також їх постійний моніторинг та корегування для забезпечення досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі. Стратегічний розвиток виступає важливим інструментом і незамінним атрибутом формування сталості функціонування підприємства.

2. Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства уможливлює його адаптацію до турбулентного оточення, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності, ідентифікацію нових можливостей і зменшення (нівелювання) ризиків. Дизайн процесу управління стратегічним розвитком підприємства включає: формулювання стратегії; розробку стратегії; реалізацію стратегії; моніторинг і оцінку; інноваційний розвиток; управління людськими ресурсами.

3. Стратегічне управління розвитком підприємства базується на використанні сучасних методичних підходів, адаптивних до змін у бізнес-середовищі і спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Залежно від цільової орієнтації використання методичного підходу (аналізу середовища; планування і формулювання стратегії; управління реалізацією стратегії; моніторингу та контролю; інноватизації та адаптації) обираються доцільні, зважаючи на стратегічні імперативи та ресурсне забезпечення підприємства.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «КЛІНІКА ЗІР»

2.1. Загальна характеристика медичного центру

Медичний центр ТОВ «Клініка Зір» (Limited Liability Company Klinika Zir (LLC KLINIKA ZIR)) – приватна вузькоспеціалізована медична організація, діяльність якої орієнтована виключно на проблематику зору. Це сучасний лікувальний заклад, який активно використовує інноваційні підходи у наданні широкого спектру медичних послуг у м. Житомир. Медичний центр розташований на вул. Кібальчича, 2/4, корпус «Б») [28]. Директор – Петрикович Сергій Федорович; дата заснування – 23 лютого 2018 р.; обсяг статутного капіталу – 100,0 тис. грн; основний вид діяльності – 86.21 Загальна медична практика [28]. У своїй діяльності медичний центр керується Статутом, затвердженим Установчими зборами учасників Товариства (протокол №1 від 23.02.2018 р.) (Додаток А).

Джерелами фінансування ТОВ «Клініка Зір» є такі:

– власні кошти (засоби засновників: власні кошти засновників та інвесторів використано для стартового капіталу, покриття витрат на обладнання, ремонт, заробітну плату персоналу тощо); реінвестування прибутку: частина прибутку, отриманого від надання медичних послуг, реінвестовується в розвиток клініки, придбання нового обладнання або розширення спектру послуг);

– зовнішні інвестиції: приватні інвестори (клініка залучає приватних інвесторів, які готові вкладати кошти в розвиток медичного бізнесу в обмін на частку в компанії або дивіденди);

– банківські кредити та лізинг (банківські кредити: клініка, за необхідності, може брати кредити в банках для покриття поточних витрат або інвестицій у розвиток, наприклад, для придбання нового обладнання або

відкриття нових відділень); лізинг медичного обладнання (фінансовий лізинг дозволяє клініці користуватися сучасним обладнанням, оплачуючи його вартість частинами, що знижує початкові витрати);

– гранти та субсидії (державні програми підтримки: клініка може отримувати субсидії або гранти від держави на реалізацію соціально значущих медичних проєктів або участь у національних програмах охорони здоров'я); міжнародні гранти (участь у міжнародних програмах фінансування, які підтримують розвиток медичних послуг в Україні);

– оплата послуг пацієнтами (прямі платежі від пацієнтів (це основне джерело доходу для центру); медичне страхування (клініка може укладати договори з приватними страховими компаніями, за якими пацієнти отримують медичні послуги на умовах страхування) [28].

Окреслені джерела фінансування можуть варіюватися залежно від конкретної стратегії розвитку, фінансового стану та цілей медичного центру.

Структура управління ТОВ «Клініка Зір» є типовою для медичних установ середнього розміру. Клініка має директора, який безпосередньо відповідає за загальне управління та стратегічний розвиток закладу. Адміністративна підтримка також забезпечується адміністрацією клініки, головним лікарем. Фінансові питання забезпечуються бухгалтером. Лікувально-профілактичний підрозділ представлений кабінетами лікарів офтальмологів. Адміністративно-господарська складова включає бухгалтерією, реєстратурою, стерилізаційним кабінетом. Допоміжно-діагностичний підрозділ включає офтальмологічний кабінет. Клініка має медичний персонал, що включає офтальмологів та інший медичний і адміністративний персонал.

Основним акцентом в організаційно-управлінській структурі є чітке розмежування між медичними та адміністративними функціями, що дозволяє ефективно управляти як клінічними процесами, так й організаційними питаннями (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура Медичного Центру ТОВ «Клініка Зір»

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Фахівці клініки мають профільну освіту, багаторічний досвід, серед них – лікарі вищої, першої та другої кваліфікаційної категорії. Лікарі є дійсними членами асоціації офтальмологів України, що займаються хірургічною практикою; Європейської та Американської асоціацій катарактальних і рефракційних хірургів, вітреоретинального Європейського співтовариства; Європейської асоціації ретінальних фахівців [28].

Своїми завданнями фахівці медичного центру ставлять дослідження та лікування очей на інноваційному рівні, використовуючи сучасний спектр діагностики, терапевтичних процедур та хірургічного втручання. Клініка має право на імплантацію штучних хрусталиків преміум-категорії при катаракті та недостатках рефракції, що є однією з ключових конкурентних переваг клініки. Головне завдання Центру, а відтак і його місією є – «повернути людині якісний зір і допомогти по-новому». Візуалізацію логотипу предсталвено у Додаток Б.

Бізнес-портфель Медичного центру ТОВ «Клініка Зір» представлений такими видами послуг: консультація спеціаліста; первинна діагностика зору; підбір окулярів; авторефрактометрія; офтальмометрія; вимір внутришньоочного тиску; УЗ-сканування; оптична томографія; хірургічне видалення катаракти; лікування глаукоми; вітректомія; лікування сітківки; лазерна коагуляція; хірургічні реконструктивні операції; лікування катаракти; лікування відшарування сітківки; лікування діабетичного ураження очей; лікування оптичних вад; лікування астигматизму; лікування крововиливу в порожнину ока (гемофтальм); хірургічна пластика верхніх та нижніх повік (блефаропластика); ін'єкції краси; лазерна рефракційна хірургія зорперевірка гостроти зору; постановка діагнозу і призначення лікування та ін. [28]. Цінова і товарна політики є відкритими у вільному доступі на офіційному сайті [28].

Крім того, Медичний центр ТОВ «Клініка Зір» на високому рівні забезпечена сучасним обладнанням, представленим в Україні такими компаніями, як Bausch&Lomb Millennium, Stellaris; Alcon Infiniti, Legacy, Laureate, Accurus; AMO Compact та Ortley [28].

Отже, Медичний центр ТОВ «Клініка Зір» у Житомирі – це сучасний приватний заклад, спеціалізований на офтальмології, який використовує інноваційні технології для діагностики, лікування та хірургії. Фінансування клініки базується на власних коштах, реінвестуванні прибутку, залученні інвестицій, банківських кредитах, грантах та оплаті пацієнтів. Центр пропонує широкий спектр послуг – від діагностики зору до складних хірургічних втручань, забезпечений сучасним обладнанням і має висококваліфікований медичний персонал.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану медичного центру

Діагностика фінансово-економічного стану медичного центру передбачає комплексний аналіз різних аспектів його діяльності. Для цього

використовуються фінансові показники, звіти та економічні дані, які дозволяють оцінити ефективність управління, фінансову стійкість і прибутковість клініки.

Основні показники діяльності Медичного центру ТОВ «Клініка Зір» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Клініка Зір»

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Дохід, тис. грн	5051,2	6124,1	6945,8	137,5
Чистий прибуток, тис. грн	315,4	451,2	569,5	180,6
Рентабельність діяльності, %	6,66	7,95	8,93	2,27 в.п.
Активи, тис. грн	398,5	538,3	552,6	138,7
Зобов'язання, тис. грн	164,4	178,6	199,3	121,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол	17	18	19	111,8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	191,4	218,4	245,5	128,3
Припадає оборотних засобів на одного працівника, тис. грн	11,3	12,1	12,9	114,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	207,1	319,9	307,1	148,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	8,3	9,2	9,9	119,3
Фондоозброєність, тис. грн/чол.	12,2	17,8	16,2	132,8
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	11,3	12,1	12,9	114,2
Отримано прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці, грн	27,9	37,3	44,2	158,4
Отримано прибутку в розрахунку на:				
• середньорічного працівника, тис. грн	18,5	25,1	30,0	162,2
• 1 грн середньорічної вартості основних засобів	1,52	1,41	1,85	121,7
• 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів	1,64	2,07	1,85	112,8

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Відтак, упродовж 2021–2023 рр. ТОВ «Клініка Зір» стабільно має прибутковий характер діяльності. У 2023 р. загальний дохід становив 6945,8 тис. грн, що на 37,5 % більше, ніж у 2021 р. Обсяг чистого прибутку складав у 2023 р. 569,5 тис. грн, що на 80,6 % більше, ніж у 2021 р. Як результат, показник рентабельності діяльності становив у звітному році на 2,27 в.п. більше, ніж у 2021 р. (6,66 %).

Активи підприємства зросли на 38,7 % і у 2023 р. становили 552,6 тис. грн; зобовязання – 199,3 тис. грн, що на 21,2 % більше, ніж у 2021 р. Середньорічна вартість оборотних засобів у 2023 р. склала

245,5 тис. грн, що на 28,3 % більше, ніж у 2021 р. Припадає оборотних засобів на одного працівника 12,9 тис. грн у звітному році. Середньорічна вартість основних засобів у 2023 р. становить 307,1 тис. грн, що на 48,3 % більше, ніж у 2021 р. Коефіцієнт зносу основних становив 9,9. Фондоозброєність становить 16,2 тис. грн/чол., що на 32,8 % вище показника 2021 р.

Середньооблікова чисельність працівників у ТОВ «Клініка Зір» у 2023 р. становила 19 осіб (у 2021 р. – 17 осіб). Середньомісячна заробітна плата у звітному періоді фіксувалася на рівні 12,9 тис. грн, що на 14,2 % більше рівня 2021 р. Отримано прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці 44,2 грн. Отримано прибутку у 2023 р. на одного середньорічного працівника 30,0 тис. грн, що на 62,2 % більше рівня 2021 р. (18,5 тис. грн); на 1 грн середньорічної вартості основних засобів – 1,85 грн; на 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів – 1,85 грн.

ТОВ «Клініка Зір» конкурує з такими закладами, як «Евромед Плюс» та «Мати та дитина», що також пропонують сучасні медичні рішення, однак не є вузькоспеціалізованими організаціями, бізнес-діяльність яких орієнтована виключно на проблематику зору. В цілому приватні клініки займають більшу частину ринку серед платних медичних послуг у Житомирській області, завдяки використанню передових технологій та високого рівня обслуговування. Встановлено, що Медичний центр ТОВ «Клініка Зір» є незаперечним лідером в регіоні в галузі професійної офтальмології, займає превалюючу нішу, маючи можливості для розширення завдяки сучасним методикам та високій репутації серед пацієнтів. Також на регіональному ринку присутні державні офтальмологічні центри, які надають послуги для ширшої аудиторії, включаючи безкоштовне обслуговування. Однак, через менше фінансування і застаріле обладнання, якість послуг може бути нижчою, ніж у приватних клініках. Незважаючи на це, вони все ще обслуговують значну кількість пацієнтів, особливо з низьким доходом.

2.3. Оцінка діючої системи стратегічного управління розвитком медичного центру

Медичний центр ТОВ «Клініка Зір» спеціалізується на офтальмологічних послугах, зокрема хірургічному лікуванні катаракти та лазерній корекції зору. Клініка активно розвиває стратегічний напрям, орієнтуючись на високоякісне обслуговування, сучасне обладнання та професіоналізм медичного персоналу. Вона використовує новітні технології, щоб надавати пацієнтам ефективні та безпечні методи лікування зору. Ключовими елементами стратегії розвитку є підвищення якості медичних послуг та вдосконалення сервісу. Позитивні відгуки щодо професіоналізму лікарів та результатів лікування свідчать про те, що клініка продовжує працювати над покращенням якості надання послуг [28].

Експозиція складових системи стртаегічного управління розвитком досліджуваного медичного центру представлена на рис. 2.2.

Ключовими елементами системи є: 1) стратегічне планування – визначення довгострокових цілей клініки, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегічних напрямків розвитку, а також розробка стратегічного плану (відповідальні виконавці; 2) аналіз і моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища – постійний моніторинг ринкових умов, конкурентного середовища, змін у законодавстві, а також аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей клініки; 3) формування та реалізація стратегічних програм і проектів – розробка і впровадження конкретних проектів та ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей (наприклад, відкриття нових відділень, закупівля сучасного обладнання, впровадження нових послуг); 4) управління ресурсами – забезпечення клініки необхідними фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами для реалізації стратегічних цілей; 5) контроль і оцінка результатів – моніторинг виконання стратегічних планів, оцінка ефективності реалізації проектів, коригування стратегічних ініціатив відповідно до

досягнутих результатів; 6) комунікація та координація – забезпечення ефективної комунікації між різними підрозділами клініки, координація дій для досягнення стратегічних цілей); 7) управління ризиками – ідентифікація, оцінка та управління ризиками, які можуть вплинути на реалізацію стратегічних планів. Кожна із зазначених складових відіграє важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку ТОВ «Клініка Зір» та досягненні його довгострокових цілей. Відповідальні виконавці повинні чітко розуміти свої обов'язки та взаємодіяти для досягнення загального успіху клініки.

Рис. 2.2. Складові системи стратегічного управління розвитком Медичного центру ТОВ «Клініка Зір»

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Клініка Зір».

Відтак, система стратегічного управління розвитком ТОВ «Клініка Зір» включає різноманітні складові, які забезпечують планування, реалізацію, моніторинг та корекцію стратегічних цілей та завдань компанії. Для ефективної роботи цієї системи має місце чітке визначення ключових елементів та відповідальних виконавців кожної функції.

В цілому «Клініка Зір» демонструє стійку позицію на ринку медичних послуг у м. Житомирі й націлена на подальше вдосконалення якості обслуговування та медичних технологій. Принципи, якими керується ТОВ «Клініка Зір» в медичній практиці надання офтальмологічних послуг, базуються на пацієнтоорієнтованому підході, використанні новітніх технологій, доказовій медицині та постійному професійному розвитку медичних працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Принципи діяльності Медичного центру ТОВ «Клініка Зір»

Принцип	Аспекти застосування
Пацієнто-орієнтованість	Індивідуальний підхід: врахування особливостей здоров'я та потреб кожного пацієнта. Комунікація та інформування: надання пацієнту повної інформації про стан його зору, можливі методи лікування, прогноз та ризики. Повага до вибору пацієнта: участь пацієнта в ухваленні рішень щодо методів лікування та реабілітації.
Використання новітніх технологій	Сучасна діагностика: використання високоточної апаратури для виявлення офтальмологічних захворювань (ОКТ, ангіографія, ультразвукове дослідження). Лазерна корекція зору: використання новітніх технологій для проведення корекційних операцій, таких як LASIK, PRK, SMILE. Мікрохірургія ока: малоінвазивні методи лікування катаракти, глаукоми, відшарування сітківки.
Доказова медицина	Клінічні протоколи та рекомендації: дотримання міжнародних та національних стандартів лікування, що базуються на останніх наукових дослідженнях. Оцінка ефективності лікування: використання науково обґрунтованих методів для оцінки результатів лікування.
Постійний професійний розвиток медичного персоналу	Навчання та тренінги: підвищення кваліфікації лікарів, участь у семінарах, конференціях, тренінгах. Впровадження нових методів: застосування нових методик діагностики та лікування відповідно до сучасних тенденцій.
Контроль якості та безпеки	Моніторинг якості послуг: відстеження результатів лікування, задоволеності пацієнтів, аналіз ускладнень. Безпека пацієнтів: дотримання стандартів асептики та антисептики, використання якісного медичного обладнання та препаратів.

Джерело: за даними ТОВ «Клініка Зір».

У практичній діяльності Медичний центр активно упроваджує принцип пацієнтоорієнтованості – підході у наданні офтальмологічних послуг, при якому потреби, бажання та очікування пацієнта є ключовим пріоритетом. Такий підхід передбачає активну участь пацієнта в процесі лікування, повагу до його права на інформацію, врахування його особистих цінностей, культурних та індивідуальних особливостей. Основні принципи пацієнтоорієнтованості включають: залученість пацієнта (пацієнт активно залучений до ухвалення рішень щодо свого лікування); індивідуальний підхід (врахування унікальних потреб і обставин кожного пацієнта; комунікація та інформація (надання пацієнту повної, доступної та зрозумілої інформації про його стан здоров'я, методи лікування та можливі наслідки); повага та емпатія (виявлення поваги до пацієнта, підтримка та розуміння його емоційного стану); комфорт та підтримка (створення комфортних умов для лікування та забезпечення підтримки на всіх етапах надання медичної допомоги).

Для ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для стратегічного розвитку Медичного центру ТОВ «Клініка Зір» сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3). Основний масив інформації для проведення оцінки сформовано з бази відгуків пацієнтів із сервісних пошукових систем соціальних мереж та офіційного вебсайту клініки [28].

Аналізуючи сильні сторони ТОВ «Клініка Зір», слід вказати на такі із них: 1) високий рівень професіоналізму лікарів, адже пацієнти схвально оцінюють кваліфікацію лікарів, зокрема у складних хірургічних втручаннях (видалення катаракти та лазерна корекція зору); 2) унікальне сучасне медичне обладнання (клініка використовує сучасні технології для діагностики та лікування, що підвищує якість медичних послуг); 3) відмінно організовані послуги з лазерної корекції та лікування катаракти, адже це основні напрями діялності клініки, які отримують найбільше схвальних відгуків пацієнтів; 4) конкурентоспроможні ціни (клініка пропонує доступні ціни на свої послуги, що робить її привабливою для пацієнтів).

Таблиця 2.3

SWOT-матриця бізнес-середовища Медичного центру ТОВ «Клініка Зір»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• високий рівень професіоналізму лікарів; • унікальне сучасне медичне обладнання; • відмінно організовані послуги з лазерної корекції та лікування катаракти; • конкурентоспроможні ціни.	• організація обслуговування у пікові години прийому; • недостатня комунікація з пацієнтами; • обмежена лояльність до постійних клієнтів.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• розширення послуг через телемедицину; • покращення організації бізнес-процесів через оптимізацію внутрішніх процесів; • диверсифікація спектру послуг; • підвищення кваліфікації персоналу.	• конкуренція з боку інших клінік; • економічна і політична нестабільність в країні; • зміни в законодавстві.

Джерело: власні дослідження.

До слабких сторін клініки віднесено: 1) організацію обслуговування у пікові години прийому (пацієнти часто скаржаться на довге очікування та перевантаження персоналу на рецепції, що впливає на загальний рівень задоволеності послугами); 2) недостатня комунікація з пацієнтами, адже існують проблеми з наданням повної та своєчасної інформації перед процедурами, що інколи залишає пацієнтів непідготовленими; 3) обмежена лояльність до постійних клієнтів, на що вказують відгуки окремих пацієнтів, які відзначають, що сервіс для постійних клієнтів не завжди на найвищому рівні, що може вплинути на довгострокові відносини.

Серед можливостей для стратегічного розвитку ТОВ «Клініка Зір» першочергово відзначено: 1) розширення послуг через телемедицину, оскільки інтеграція телемедицини дозволить збільшити аудиторію та покращити доступність послуг для пацієнтів з віддалених регіонів; 2) покращення організації процесів через оптимізацію внутрішніх процесів, зокрема роботи рецепції та планування прийомів, може підвищити ефективність і зменшити час очікування; 3) розширення спектру послуг за рахунок додавання нових медичних послуг; 4) підвищення кваліфікації персоналу, оскільки інвестиції в додаткове навчання персоналу можуть покращити комунікацію з пацієнтами та знизити рівень стресу на роботі.

До загроз, що можуть перешкоджати стратегічному розвитку ТОВ «Клініка Зір», віднесено: 1) конкуренцію з боку інших клінік, адже розвиток інших медичних центрів у регіоні може вплинути на частку ринку «Клініки Зір»; 2) економічна нестабільність, оскільки в умовах економічної і політичної кризи пацієнти можуть скорочувати витрати на медичні послуги; 3) зміни в законодавстві, оскільки регуляторні зміни в медичному секторі можуть вимагати додаткових витрат на модернізацію обладнання або процедури ліцензування.

Висновки до Розділу 2

1. Медичний центр ТОВ «Клініка Зір» займає домінуюче місце на регіональному ринку офтальмологічних послуг, насамперед завдяки високому рівню професіоналізму лікарів та сучасному обладнанню. Клініка спеціалізується на лікуванні катаракти та лазерній корекції зору, надаючи широкий спектр офтальмологічних процедур.

2. Встановлено, що упродовж 2021–2023 рр. ТОВ «Клініка Зір» стабільно має прибутковий характер діяльності. У 2023 р. загальний дохід становив 6945,8 тис. грн, що на 37,5 % більше, ніж у 2021 р. Обсяг чистого прибутку складав у 2023 р. 569,5 тис. грн, що на 80,6 % більше, ніж у 2021 р. Як результат, показник рентабельності діяльності становив у звітному році на 2,27 в.п. більше, ніж у 2021 р.

3. Клініка активно розвиває стратегічний напрям, орієнтуючись на високоякісне обслуговування, сучасне обладнання та професіоналізм медичного персоналу. Демонструє стійку конкурентну позицію на ринку медичних послуг у м. Житомирі та у стратегії розвитку націлена на подальше вдосконалення якості обслуговування, використання медичних технологій та покращення сервісу. Принципами медичної практики є орієнтація на пацієнтоорієнтований підхід, використання новітніх технологій, доказову медицину та постійний професійний розвиток медичних працівників.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «КЛІНІКА ЗІР»

3.1. Обгрунтування необхідності та інструментарію інноватизації системи стратегічного управління розвитком підприємства

Інноватизація системи стратегічного управління розвитком підприємства полягає в імплементації інновацій для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вузький зміст цього поняття передбачає процес інтеграції новітніх технологій, управлінських методик і рішень, що дозволять підприємству залишатися лідером в конкретній галузі та надавати найсучасніші послуги.

У контексті даного дослідження інноватизація системи стратегічниого управління розвитком офтальмологічної клініки ТОВ «Клініка Зір» є актуальною через необхідність підвищення якості медичних послуг та зменшення витрат завдяки впровадженню новітніх технологій. Вона дозволить залишатися клініці конкурентоспроможним лідером на ринку медичних послуг, пропонуючи пацієнтам інноваційні методи діагностики та лікування, зокрема за допомогою штучного інтелекту та телемедицини. Крім того, інноватизація системи управління стратегічним розвитком сприятиме покращенню організації процесів, підвищенню задоволеності пацієнтів та зниженню навантаження на медичний персонал (а це ті питання, на які, за результатами аналітичної частини дослідження, варто звертати увагу керівництву ТОВ «Клініка Зір»).

Ключові аспекти інноватизації системи стратегічного управління розвитком піприємства предсталено на рис. 3.1.

Інноватизація системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Клініка Зір»

Використання новітніх медичних технологій	*Сучасне обладнання для діагностики і лікування* (впровадження інноваційних технологій, таких як лазерна хірургія та роботизовані системи для операцій); *Штучний інтелект та автоматизація* (нтеграція AI-алгоритмів для діагностики захворювань очей, таких як глаукома або діабетична ретинопатія)
Цифровізація процесів управління	*Електронні медичні записи (EMR)* (впровадження 100% електронних записів дозволяє ефективніше вести історію хвороби пацієнта, забезпечуючи доступ до інформації в режимі реального часу. Це також полегшує координацію між лікарями та персоналом клініки); *CRM-системи* (для покращення взаємодії з пацієнтами, відстеження візитів та створення персоналізованих рекомендацій).
Інновації в пацієнто-орієнтованості	*Телемедицина* (розширює можливості клініки надавати послуги віддалено, дозволяючи пацієнтам отримувати консультації з будь-якої точки); *Мобільні додатки* (інструменти для самоконтролю стану зору, запис на прийом і доступ до діагностичних результатів через смартфони).
Інновації у внутрішньому управлінні	*Оптимізація внутрішніх процесів* (використання сучасних методик управління, таких як Lean-менеджмент та гнучкі організаційні структури); *Постійне навчання персоналу* (інноваційні підходи до підвищення кваліфікації медичних працівників, зокрема за допомогою онлайн-курсів та тренінгів).
Фінансове управління та інвестиції в інновації	*Аналіз та планування витрат* (застосування інновацій у фінансовому менеджменті дозволяє клініці оптимізувати використання коштів для інвестицій у нові технології та обладнання); *Інвестування в R&D* (фінансування досліджень та розробок у сфері офтальмології).
Маркетингові інновації та репутаційний менеджмент	*Цифровий маркетинг* (активізація використання інструментів цифрового маркетингу – соціальних мереж, контекстної реклами та SEO); *Управління репутацією* (використання відгуків пацієнтів і впровадження рекомендаційних систем).
Партнерство та співпраця	*Колаборації з іншими закладами* (партнерство з іншими клініками, університетами або дослідницькими установами сприяє обміну досвідом та інноваціями).

Рис. 3.1. Дизайн інноватизації системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Клініка Зір»

Джерело: власні дослідження.

Відтак, *використання новітніх медичних технологій* рекомендується здійснювати за двома позиціями: 1) сучасне обладнання для діагностики і

лікування (впровадження інноваційних технологій, таких як лазерна хірургія та роботизовані системи для операцій, що дозволить клініці забезпечувати більш точне і ефективне лікування); 2) штучний інтелект та автоматизація (інтеграція AI-алгоритмів для діагностики захворювань очей, таких як глаукома або діабетична ретинопатія, що значно підвищить точність і швидкість виявлення проблем та уможливить формування персоналізованих планів лікування).

Цифровізацію процесів управління слід вроваджувати через: 1) електронні медичні записи (EMR) (посилення впровадження електронних записів дозволить ефективніше вести історію хвороби пацієнта, забезпечуючи доступ до інформації в режимі реального часу. Також це полегшить координацію між лікарями та персоналом клініки); 2) CRM-системи (використання CRM для покращення взаємодії з пацієнтами, відстеження їхніх візитів та створення персоналізованих рекомендацій, що підвищить задоволеність клієнтів, а відтак – посилить їх лояльність).

Інновації в пацієнтоорієнтованості ґрунтуються на: 1) телемедицині, яка розширить можливості клініки надавати послуги віддалено, дозволяючи пацієнтам отримувати консультації з будь-якої точки, що важливо для пацієнтів, які мають обмежений доступ до фахових офтальмологічних послуг); 2) мобільні додатки (інструменти для самоконтролю стану зору, запис на прийом і доступ до діагностичних результатів через смартфони, що сприятиме покращенню сервісу та зручності для пацієнтів).

Інновації у внутрішньому управлінні пропонується упроваджувати через: 1) оптимізацію внутрішніх процесів (використання сучасних методик управління, таких як Lean-менеджмент та гнучкі організаційні структури, що дозволить клініці ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати якість послуг); 2) постійне навчання персоналу (інноваційні підходи до підвищення кваліфікації медичних працівників, зокрема за допомогою онлайн-курсів та тренінгів, що поглибить їх актуальні знання та навички для роботи з новими технологіями).

Фінансове управління та інвестиції в інновації передбачають: 1) аналіз та планування витрат (застосування інновацій у фінансовому менеджменті дозволить клініці оптимізувати використання коштів для інвестицій у нові технології та обладнання, що підвищить її конкурентоспроможність); 2) інвестування в R&D (важливим аспектом є фінансування досліджень та розробок у сфері офтальмології, що дозволить клініці запроваджувати інноваційні методи лікування та діагностики).

Маркетингові інновації та репутаційний менеджмент в своїй основі мають: 1) упровадження цифрового маркетингу (активне використання інструментів цифрового маркетингу, таких як соціальні мережі, контекстна реклама та SEO, що забезпечить залученість нових пацієнтів і підвищення обізнаності про послуги); 2) управління репутацією (використання відгуків пацієнтів і впровадження рекомендаційних систем, що допоможе формувати позитивний імідж клініки та підвищить довіру серед клієнтів).

І, нарешті, *партнерство та співпраця* (колаборації з іншими медичними закладами – партнерство з іншими клініками, університетами або дослідницькими установами сприятиме обміну досвідом та інноваціями, що також може покращити якість послуг та розширити можливості клініки).

Отже, інноватизація в ТОВ «Клініка Зір» дозволить підвищити якість медичних послуг, забезпечить сталий розвиток та зміцнить позиції на ринку завдяки інтеграції новітніх рішень у всі аспекти діяльності клініки.

3.2. Економічний ефект від впровадження концепції Lean-менеджменту

Однією із інновації у внутрішній системі управління ТОВ «Клініка Зір», яка вбачається доцільною для забезпечення її стратегічного розвитку, є сучасна концепція ефективної стратегії управління бізнесом – Lean-менеджмент. Технологію впровадження Lean-менеджменту представлено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Технологія впровадження Lean-менеджменту в Медичному центрі ТОВ «Клініка Зір»

Джерело: власні дослідження.

*Примітка: *Методика 5 S – японська система організації робочого простору, яка спрямована на підвищення ефективності, продуктивності та безпеки праці, складається з п'яти кроків, кожен з яких починається з літери «S» на японській мові: Seiri (сортування); Seiton (систематизація); Seiso (прибирання); Seiketsu (стандартизація); Shitsuke (дисципліна).*

Впровадження Lean-менеджменту передбачає 5 послідовних кроків: 1) аналіз поточного стану; 2) ідентифікація проблем і втрат; 3) впровадження покращень (кайдзен); 4) навчання персоналу; 5) моніторинг та аналіз результатів. Методика 5S є основою для впровадження Lean-менеджменту і дозволяє знизити витрати, покращити якість продукції або послуг та підвищити загальну ефективність організації.

Результатами впровадження Lean-менеджменту є:

1) зменшення часу очікування – завдяки впровадженню системи електронної черги та стандартизації процесів, час очікування пацієнтів скоротиться на 30–40 %, що дозволяє приймати більше пацієнтів протягом робочого дня без додаткового збільшення персоналу;

2) підвищення продуктивності персоналу – за рахунок усунення зайвих кроків у робочих процесах та впровадження принципів 5S, продуктивність медичних працівників зросте на 20–25 %, що дозволить скоротити витрати на заробітну плату за рахунок зменшення необхідності додаткових робочих годин;

3) покращення задоволеності пацієнтів: завдяки швидшому обслуговуванню та зручній реєстрації рівень задоволеності може зрости на 20–30 %, що сприятиме збільшенню кількості лояльних пацієнтів та позитивних відгуків;

4) зниження операційних витрат – упровадження Lean-методології призведе до зниження витрат на адміністративні процедури та обробку документації на 15–20 %, що буде досягнуто за рахунок автоматизації процесів та використання електронних форм замість паперових.

5) економічний ефект:

- економія на витратах: зниження витрат на 1,2–1,5 млн грн на рік завдяки зменшенню витрат на матеріали та адміністративні витрати;
- зростання доходів: завдяки збільшенню кількості обслуговуваних пацієнтів доходи зросли на 2–2,5 млн грн на рік;

- загальний економічний ефект впровадження становить близько 2,0 млн грн на рік, враховуючи зростання доходів та зменшення витрат (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Економічний ефект від впровадження концепції Lean-менеджменту у Медичному центрі ТОВ «Клініка Зір»

Показник	Значення показника, млн грн
Витрати до впровадження Lean	6,0
Витрати після впровадження Lean	5,5
Економія	1,5
Доходи до впровадження Lean	6,9
Доходи після впровадження Lean	8,9
Додатковий дохід	2,0

Джерело: власні дослідження.

Отже, загальний економічний ефект впровадження концепції Lean-менеджменту становить близько 2,0 млн грн на рік, що вказує на доцільність реалізації проєкту в Медичному центрі ТОВ «Клініка Зір». Такі результати є типовими для медичних закладів, які впроваджують Lean-менеджмент, і вони демонструють високу ефективність цієї методології в оптимізації медичних процесів та підвищенні якості обслуговування пацієнтів.

Висновки до Розділу 3

1. Ефективне управління бізнес-процесами, з позицій забезпечення стратегічного розвитку та конкурентоспроможності медичного закладу, дозволяє імплементувати інноваційні технології для підвищення якості надання послуг, оптимізації ресурсів, покращення взаємодії з пацієнтами, посилення їх лояльностіь, а також сприяння професійного розвитку медичного персоналу.

2. Дизайн інноватизації системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Клініка Зір» конфігурує сім ключових компонентів, кожен з яких передбачає імплементацію конкретних заходів для забезпечення стратегічного розвитку, а саме: новітні медичні технологій; цифровізація

процесів управління; інновації в пацієнтоорієнтованості; інновації у внутрішньому управлінні; фінансове управління та інвестиції в інновації; маркетингові інновації та репутаційний менеджмент; партнерство та співпраця.

3. Впровадження Lean-менеджменту забезпечить суттєві покращення в операційній діяльності клініки та уможливить формування високого рівня економічного ефекту. Загальний економічний ефект впровадження концепції Lean-менеджменту становить близько 2,0 млн грн на рік, що вказує на доцільність реалізації проєкту в Медичному центрі ТОВ «Клініка Зір». Основні індикатори впровадження включають: оптимізацію робочих процесів; зменшення втрат часу; покращення якості обслуговування; підвищення задоволеності пацієнтів.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління розвитком підприємства є комплексним процесом, що охоплює визначення довгострокових цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також їх постійний моніторинг і корегування для забезпечення досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі. Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства уможливлює його адаптацію до турбулентного оточення, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності, ідентифікацію нових можливостей і зменшення (нівелювання) ризиків.

2. Стратегічне управління розвитком підприємства базується на використанні сучасних методичних підходів, адаптивних до змін у бізнес-середовищі і спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Залежно від цільової орієнтації використання методичного підходу (аналізу середовища; планування і формулювання стратегії; управління реалізацією стратегії; моніторингу та контролю; інноватизації та адаптації) обираються доцільні, зважаючи на стратегічні імперативи і ресурсне забезпечення підприємства.

3. Медичний центр ТОВ «Клініка Зір» займає домінуюче місце на регіональному ринку офтальмологічних послуг, насамперед завдяки високому рівню професіоналізму лікарів та сучасному обладнанню. Клініка спеціалізується на лікуванні катаракти та лазерній корекції зору, надаючи широкий спектр офтальмологічних процедур. Встановлено, що упродоввж 2021–2023 рр. ТОВ «Клініка Зір» стабільно має прибутковий характер діяльності. У 2023 р. загальний дохід становив 6945,8 тис. грн, що на 37,5 % більше, ніж у 2021 р. Обсяг чистого прибутку складав у 2023 р. 569,5 тис. грн, що на 80,6 % більше, ніж у 2021 р. Як результат, показник рентабельності діяльності становив у звітному році на 2,27 в.п. більше, ніж у 2021 р. (6,66 %).

4. ТОВ «Клініка Зір» активно розвиває стратегічний напрям, орієнтуючись на високоякісне обслуговування, сучасне обладнання та професіоналізм медичного персоналу. Демонструє стійку конкурентну позицію на ринку медичних послуг у м. Житомирі та у стратегії розвитку

націлена на подальше вдосконалення якості обслуговування, використання медичних технологій та покращення сервісу. Принципами медичної практики є пацієнтоорієнтованість, використання новітніх технологій, доказова медицина та професійний розвиток медичних працівників.

5. Обгрунтовано, що ефективне управління бізнес-процесами, з позицій забезпечення стратегічного розвитку та конкурентоспроможності медичних закладів, дозволяє імплементувати інноваційні технології для підвищення якості надання послуг, оптимізації ресурсів, покращення взаємодії з пацієнтами, посилення їх лояльностіь, а також сприяння професійного розвитку медичного персоналу.

6. Дизайн інноватизації системи стратегічного управління розвитком медичного закладу конфігурує сім ключових компонентів, кожен з яких передбачає імплементацію конкретних заходів для забезпечення стратегічного розвитку, а саме: новітні медичні технологій (сучасне обладнання для діагностики і лікування; штучний інтелект та автоматизація); цифровізація процесів управління (електронні медичні записи (EMR); CRM-системи); інновації в пацієнтоорієнтованості (телемедицина, мобільні додатки); інновації у внутрішньому управлінні (оптимізація внутрішніх процесів, зокрема впровадження Lean-менеджменту; навчання персоналу); фінансове управління та інвестиції в інновації (аналіз та планування витрат, інвестування в R&D); маркетингові інновації та репутаційний менеджмент (цифровий маркетинг, управління репутацією); партнерство та співпраця (колаборації з іншими медичними закладами).

7. Впровадження Lean-менеджменту забезпечить суттєві покращення в операційній діяльності клініки та уможливить формування значного економічного ефекту. Загальний економічний ефект впровадження концепції Lean-менеджменту становить близько 2,0 млн грн на рік. Основні індикатори впровадження включають: оптимізацію робочих процесів; зменшення втрат часу; покращення якості обслуговування; підвищення задоволеності пацієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Видавництво «Основи», 1999.
2. Бабаченко Л. В., Ковшун Х.В., Портна Ю.О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. Вип. 3 (19). С. 45–52.
3. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2022. №5. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01. (дата звернення: 08.11.2024).
4. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава.* 2020. № 1. С. 121–125.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12.
6. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС. 2020. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/vikliki-dlja-menedzhmentu-xxi-stolittja.html. (дата звернення: 08.11.2024).
7. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 158 с.
8. Жуковіна О. В., Грецька Г. А. Охорона праці в галузі охорони здоров’я : навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 200 с.
9. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
10. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

11. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство.* Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19. (дата звернення: 08.11.2024).
12. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. № 2, Вип.7. С. 114–125. https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114. (дата звернення: 22.10.2024).
13. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37. (дата звернення: 08.11.2024).
14. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 65–71.
15. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Вид-во: «Наш формат». 2018. 408 с.
16. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку.* Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 63–71. https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063. (дата звернення: 08.11.2024).
17. Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт.* 2024. 5. С. 118–122.
18. Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.

19. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління.* 2018. № 3 (31). С. 118–126.
20. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Проблеми матеріальної культури.* 2018. С. 114–117. URL: http://surl.li/naynd. (дата зв.: 05.11.2024).
21. Передумови виникнення і сутність стратегічного управління. URL: http://surl.li/naynl. (дата звернення: 08.11.2024).
22. Присвітла О. В. Формування системи маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал*. Серія : Економічні науки. 2023. № 5(2). С. 39–44.
23. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Вид-во: Наш Формат, 2020. 424с.
24. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 352 с.
25. Степаненко Н.І, Волкова І.М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-97. (дата звернення: 08.11.2024).
26. Стрюков В.В. Громцева О.В. Державне регулювання медичною освітою: сьогодення, проблеми та шляхи вирішення. *Економічні горизонти.* 2022. № 4(22). С. 100–112. https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267023. (дата звернення: 08.11.2024).
27. Тарасович Л. В., Якимчук Д.О. Стратегічне маркетингове управління розвитком сільських територій. *Наукові горизонти.* 2019. № 12(85). С. 15–23.
28. ТОВ «Клініка Зір»: офіційний сайт: https://klinicazir.com.ua/. (дата звернення: 18.11.2024).
29. Чорна Л.О. Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства. *Агросвіт.* 2018. № 5. С. 16–20.

30. Шершньова З.Є., Полтавець В.Є. Управління впровадженням системи антикризового управління у бізнес-організації. URL: http://surl.li/szwrmn. (дата звернення: 18.10.2024).
31. Яремова М.І., Тарасович Л.В., Кільніцька О.С., Буднік О.М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 65–72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65. (дата звернення: 18.10.2024).
32. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір.* 2021. № 172. С. 23–28.
33. Iakovenko V., Pavlov R., Pavlova T., Levkovich O. Transformational Opportunities for Business Entities in the Circular Economy. 2023. *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering. Springer, Cham.* https://doi.org/10.1007/978-3-031-23463-7_6. (дата звернення: 18.11.2024).
34. Otenko I., Podorozhna M., Otenko V. Information Support for Making Strategic Decisions on the Development of an Industrial Enterprise. 2020. С. 3–4. URL: https://ceur-ws.org/Vol3200/paper41.pdf (дата звернення 04.11.2024).
35. Taherdoost H. Data Collection Methods and Tools for Research; A Step-by-Step Guide to Choose Data Collection Technique for Academic and Business Research Projects. *International Journal of Academic Research in Management*. 2021. 10 (1). pp.10–38.
36. Tarasovych L., Yaremova M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formationas a marketing management toolin business processes: theoreticalcontent and methodological foundation. *Агросвіт.* 2023. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148 (дата звернення: 18.11.2024).
37. Tarasovych L., Yaremova M., Vlasenko O. Strategic marketingin the management system: business adaptation technology under global

challenges. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №7. P. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (дата звернення: 12.10.2024).

38. Tarasovych L.V. Identification of Marketing in the enterprise competitive Management System. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 квіт. 2024 р. – Суми: СНАУ, 2024. С. 173–174.
39. Tarasovych L.V. Marketing management as a tool to affect business performance. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 17–19 квіт. 2024 р. Електронне видання, у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 138–141.
40. Zinovchuk V., Zaburanna L., Tarasovych L., Budnik O. Marketing Convergence of the Modern Business Processes. *Агросвіт.* 2024. №3. С. 15–20.

ДОДАТКИ

Додаток А

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Установчими Зборами Учасників
Товариства з обмеженою відповідальністю
«КЛІНІКА ЗІР»
Протокол № 1 від «23» лютого 2018 року

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«КЛІНІКА ЗІР»

м. Житомир – 2018 рік

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

§1. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА

1.1. Повне найменування Товариства:

українською мовою – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЛІНІКА ЗІР»

англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY "KLINIKA ZIR"

1.2.Скорочене найменування Товариства:

українською мовою - ТОВ «КЛІНІКА ЗІР»

англійською мовою – LLC "KLINIKA ZIR"

1.3. Місцезнаходження Товариства зазначається в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Місцезнаходженням юридичної особи є фактичне місце ведення діяльності чи розташування офісу, з якого проводиться щоденне керування юридичної особи (переважно знаходиться керівництво) та здійснення управління і обліку та становить: м. Житомир, вулиця Кібальчича, будинок 2/4, корпус «Б».

§2. ПРАВОВИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

2.1. Цей Статут визначає загальні правові і економічні основи організації і діяльності ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЛІНІКА ЗІР» (далі за текстом - «Товариство»), яке створене та діє відповідно до норм, встановлених Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законодавчих актів, внутрішніх правил, положень, процедур, затверджених у відповідності до цього Статуту.

2.2. Товариство є юридичною особою, створеною у формі Товариства з обмеженою відповідальністю згідно законодавства України та має Статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається цим Статутом. Товариство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації.

2.3. Товариство здійснює свою діяльність в Україні та за кордоном відповідно до цього Статуту, та відповідного законодавства України.

2.4. Товариство має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банках, печатку та штампи зі своїм найменуванням, а також інші печатки, які затверджуються Директором Товариства та реєструються згідно з чинним законодавством.

2.5. Товариство має товарний знак для товарів та послуг, різні штампи, емблеми, логотип, комерційне (фірмове) найменування, фірмові бланки та інші реквізити і атрибути юридичної особи.

2.6. Товариство може від свого імені укладати будь-які правочини, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, може захищати свої права, бути позивачем та відповідачем в судах України та інших держав, в будь – яких інстанціях, в тому числі господарських, адміністративних, третейських, судах загальної юрисдикції.

2.7. Товариство має право на недоторканість його ділової репутації, на таємницю листування, самостійне визначення режиму доступу до інформації та інші особисті немайнові права.

2.8. Джерелом формування майна Товариства є:

- грошові та майнові вклади учасників до Статутного капіталу;
- доходи, що отримані від господарської діяльності;
- кредити (позики) банків та інших кредиторів;
- надходження від діяльності залежних підприємств (філій тощо), заснованих Товариством;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування юридичних осіб та громадян;
- інші джерела не заборонені законодавством України.

2.9. Товариство є власником:

- майна, та грошових коштів, переданих йому учасниками у власність, як вклад до статутного капіталу;
- Продукції, виробленої Товариством внаслідок його фінансово-господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- капітальних вкладень;

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

§1. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА

1.1. Повне найменування Товариства:

українською мовою – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЛІНІКА ЗІР»

англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY "KLINIKA ZIR"

1.2.Скорочене найменування Товариства:

українською мовою - ТОВ «КЛІНІКА ЗІР»

англійською мовою – LLC "KLINIKA ZIR"

1.3. Місцезнаходження Товариства зазначається в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Місцезнаходженням юридичної особи є фактичне місце ведення діяльності чи розташування офісу, з якого проводиться щоденне керування юридичної особи (переважно знаходиться керівництво) та здійснення управління і обліку та становить: м. Житомир, вулиця Кібальчича, будинок 2/4, корпус «Б».

§2. ПРАВОВИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

2.1. Цей Статут визначає загальні правові і економічні основи організації і діяльності ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЛІНІКА ЗІР» (далі за текстом - «Товариство»), яке створене та діє відповідно до норм, встановлених Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законодавчих актів, внутрішніх правил, положень, процедур, затверджених у відповідності до цього Статуту.

2.2. Товариство є юридичною особою, створеною у формі Товариства з обмеженою відповідальністю згідно законодавства України та має Статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається цим Статутом. Товариство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації.

2.3. Товариство здійснює свою діяльність в Україні та за кордоном відповідно до цього Статуту, та відповідного законодавства України.

2.4. Товариство має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банках, печатку та штампи зі своїм найменуванням, а також інші печатки, які затверджуються Директором Товариства та реєструються згідно з чинним законодавством.

2.5. Товариство має товарний знак для товарів та послуг, різні штампи, емблеми, логотип, комерційне (фірмове) найменування, фірмові бланки та інші реквізити і атрибути юридичної особи.

2.6. Товариство може від свого імені укладати будь-які правочини, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, може захищати свої права, бути позивачем та відповідачем в судах України та інших держав, в будь – яких інстанціях, в тому числі господарських, адміністративних, третейських, судах загальної юрисдикції.

2.7. Товариство має право на недоторканість його ділової репутації, на таємницю листування, самостійне визначення режиму доступу до інформації та інші особисті немайнові права.

2.8. Джерелом формування майна Товариства є:

- грошові та майнові вклади учасників до Статутного капіталу;
- доходи, що отримані від господарської діяльності;
- кредити (позики) банків та інших кредиторів;
- надходження від діяльності залежних підприємств (філій тощо), заснованих Товариством;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування юридичних осіб та громадян;
- інші джерела не заборонені законодавством України.

2.9. Товариство є власником:

- майна, та грошових коштів, переданих йому учасниками у власність, як вклад до статутного капіталу;
- Продукції, виробленої Товариством внаслідок його фінансово-господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- капітальних вкладень;

- доходів від цінних паперів;
- кредитів банків; інших кредитів та позик;
- благодійних внесків та пожертвувань;
- майна, набутого в процесі діяльності та на інших підставах, не заборонених чинним законодавством.
- земельних ділянок;
- транспортних засобів;
- об'єктів нерухомості;
- іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом.

2.10. Майно Товариства складається з основних засобів, обігових коштів, а також цінностей, майнових, немайнових, фінансових та інших активів, вартість яких відображається в балансі.

2.11. Товариство здійснює володіння, користування, розпорядження належним йому майном відповідно до цілей своєї діяльності, вчиняє стосовно нього будь-які дії, що не суперечать закону та меті діяльності.

2.12. Товариство має право набувати, продавати, передавати безоплатно обмінювати, здавати в оренду чи заставу (іпотеку) юридичним і фізичним особам належне йому на праві власності майно (будинки, споруди, приміщення, обладнання, транспортні засоби, засоби виробництва та інші матеріальні цінності), використовувати та відчужувати їх іншим способом, якщо інше не буде передбачене цим Статутом і не суперечитиме чинному законодавству України.

2.13. Придбання Товариством часток (акцій), активів інших господарських товариств має здійснюватися з дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції.

2.14. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Товариство.

2.15. Товариство може бути учасником господарських Товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та інших добровільних об'єднань, а також здійснює підприємницьку діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності, несе відповідальність за її наслідки.

2.16. Товариство може відкривати поточні та вкладні (депозитні) рахунки у банках, а також укладати договори та інші угоди тільки після його реєстрації. Угоди, укладені від імені Товариства до моменту реєстрації, визнаються такими, що укладені з Товариством, тільки за умови їх подальшого схвалення Товариством. Угоди, укладені засновниками до моменту реєстрації Товариства і надалі не схвалені Товариством, тягнуть за собою правові наслідки лише для засновників.

2.17. Учасники Товариства самостійно визначають свою управлінську структуру, порядок прийняття рішень, маркетингову та цінову політику, політику оплати праці та виплати дивідендів, а також вирішують будь-які інші питання ведення діяльності та управління Товариством згідно законодавства України.

2.18. Товариство здійснює всі свої права через відповідні органи Товариства, які діють в межах повноважень, визначених цим Статутом.

2.19. Товариство має право створювати на території України та за її межами господарські товариства, філії, відокремлені підрозділи та представництва, а також дочірні підприємства відповідно до чинного законодавства України за рішенням Загальних Зборів Учасників.

2.20. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями лише в межах вартості належного йому майна, на яке може бути звернено стягнення за законодавством України.

2.21. Учасники Товариства відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів (часток) згідно з цим Статутом, включаючи і невнесені частини Вкладів.

2.22. Товариство не відповідає за будь-які зобов'язання Учасників, у тому числі за ті, що виникають з договорів, укладених Учасником від імені Товариства до чи після його державної реєстрації, за винятком випадків, коли такі договори будуть схвалені рішенням Зборів Учасників. Товариство не відповідає за зобов'язаннями юридичних осіб, створених Товариством, і такі юридичні особи не відповідають за зобов'язаннями Товариства.

2.23. Діяльність Товариства не обмежена терміном.

§3. ПРАВА ТОВАРИСТВА

3.1.Товариство має право:

- укладати угоди (договори, контракти): купівлі-продажу, підряду, перевезення, дарування, зберігання, оренди, лізингу, іпотеки, страхування, доручення, комісії, консигнації, займу, застави, сумісної діяльності, кредитні, депозитні та інші, як в Україні, так і за її межами;

Місто Житомир, Житомирська область, Україна
Двадцять третього лютого дві тисячі вісімнадцятого року.

Я, Стражник Т.О., приватний нотаріус Житомирського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису Мартиненка Анатолія Борисовича, які зроблено у моїй присутності.

Особу, Мартиненка Анатолія Борисовича, який підписав документ, встановлено, дієздатність його перевірено.

Зареєстровано в реєстрі №606
Стягнуто плати відповідно ст.31
Закону України «Про нотаріат»

Приватний нотаріус

"Всього прошито
(або прошнуровано),
пронумеровано і
скріплено печаткою
аркуша.
Приватний нотаріус

Додаток Б

Рис. Логотип ТОВ «Клініка Зір»

Джерело: з сайту [28].

НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ