

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему “ Дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем в Україні”

Студента групи 13401МН,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я »

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Ірина Ловейко

Марина Корж,  
д.е.н., професор

Ганна МАТУКОВА,  
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,  
д.мед.н, професор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри менеджменту охорони  
здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ловейко Ірини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** “ Дослідження конкурентного середовища медичних  
інформаційних систем в Україні”

керівник роботи Марина Корж, д.е.н., професор

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "21" червня 2024 р. № 791

2. **Строк подання студентом роботи** \_\_\_\_\_

3. **Вихідні дані до роботи** \_\_\_\_\_

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи обґрунтування теоретичної та практичного аспекту  
дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем в  
Україні.

Об'єкт дослідження процес дослідження конкурентного середовища медичних  
інформаційних систем в Україні.

Предмет дослідження у конкурентному середовищі включає аналіз і вирішення  
питань, пов'язаних із функціонуванням, впровадженням та удосконаленням  
медичних інформаційних систем для підвищення конкурентоспроможності  
медичних установ.

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

табл. 20, рис. 6

6. Дата видачі завдання "02" вересня 2024 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2024 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ Ірина Ловейко  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Марина Корж  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА МЕДИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ	8
1.1. Теоретичні імперативи дослідження конкурентного середовища.	8
1.2. Особливості дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем ТОВ “Оупен Хелс”	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “ОУПЕН ХЕЛС”	20
2.1. Особливості діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю “Оупен Хелс”	20
2.2. Оцінка конкурентного середовищам ТОВ “ОУПЕН ХЕЛС”	28
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ПОЗИЦІЙ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “ОУПЕН ХЕЛС”	44
3.1.Зміцнення конкурентних позицій ТОВ “ОУПЕН ХЕЛС”	44
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

## Анотація українською

В магістерській роботі проведено дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем в умовах реформування системи охорони здоров'я України. В роботі розглянуто основні аспекти розвитку сучасних медичних інформаційних систем, їх вплив на ефективність роботи медичних закладів та забезпечення якісного надання медичних послуг.

Дослідження включає аналіз ринку медичних інформаційних систем, ключових гравців та їх позиціонування, а також факторів, що впливають на вибір медичними установами тієї чи іншої системи. Особливу увагу приділено функціональним можливостям медичних інформаційних систем, їх відповідності потребам користувачів, зокрема автоматизації клінічних, діагностичних, адміністративних і фінансових процесів.

У роботі визначено позиціонування ТОВ “Оупен Хелс” в конкурентному середовищі медичних інформаційних систем України за ключовими показниками та сформульовано рекомендації щодо вдосконалення медичної інформаційної системи “Open Health” і розробки нових модулів. Результати дослідження можуть бути використані для покращення впровадження сучасних інформаційних технологій у медичній сфері, підвищення якості обслуговування пацієнтів та оптимізації роботи медичних закладів.

Ключові слова: реформування системи охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я України (НСЗУ), медичні інформаційні системи, конкуренти, конкурентне середовище, автоматизація, інтеграція МІС, цифровізація медицини, ефективність медичних закладів, комплексна система захисту інформації.

### АНОТАЦІЯ АНГЛІЙСЬКОЮ

In the master's thesis, a study of the competitive environment of medical information systems in the conditions of reforming the health care system of Ukraine was conducted. The paper examines the main aspects of the development of modern medical information systems, their impact on the efficiency of medical institutions and the provision of quality medical services.

The study includes an analysis of the market of medical information systems, key players and their positioning, as well as factors influencing the choice of a particular system by medical institutions. Special attention is paid to the functional capabilities of medical information systems, their compliance with the needs of users, in particular the automation of clinical, diagnostic, administrative and financial processes.

The work defines the positioning of "Open Health" LLC in the competitive environment of medical information systems of Ukraine according to key indicators and formulates recommendations for improving the "Open Health" medical information system and developing new modules. The results of the study can be used to improve the implementation of modern information technologies in the medical field, improve the quality of patient care, and optimize the work of medical institutions.

Keywords: reforming the health care system of Ukraine, National Health Service of Ukraine (NHSU), medical information systems, competitors, competitive environment, automation, integration of MIS, digitalization of medicine, efficiency of medical facilities, comprehensive information protection system.

## ВСТУП

В умовах сучасного розвитку медичної галузі особливе значення набуває впровадження інноваційних інформаційних технологій. Медичні інформаційні системи (МІС) стали невід'ємною частиною ефективного управління медичними установами, забезпечуючи збереження, передачу, аналіз та обробку медичних даних, що сприяє підвищенню якості надання медичних послуг.

Мета обґрунтування теоретичної та практичного аспекту дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем в Україні.

Відповідно до означеної мети в магістерській роботі поставлено наступні завдання:

- закріплення теоретичних знань, отриманих під час навчання, удосконалення практичних навичок і умінь за освітньою програмою “Менеджмент у сфері охорони здоров’я”;
- встановити роль маркетингових досліджень у формуванні конкурентної переваги підприємства ТОВ “Оупен Хелс”;
- набуття досвіду практичної роботи на підприємстві ТОВ “Оупен Хелс” сфери охорони здоров’я з метою практичної апробації результатів кваліфікаційної магістерської роботи;
- застосування результатів дослідження медичних інформаційних систем для вдосконалення управлінських та технологічних процесів на ТОВ “Оупен Хелс”.

Об’єкт процес дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем в Україні.

Методи дослідження: монографічний, статистичного аналізу, експертного оцінювання.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА МЕДИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

### 1.1. Теоретичні імперативи дослідження конкурентного середовища

Маркетинг як ринкова теорія керування бере початок у 1902 р., коли ряд провідних університетів США в розклад своїх занять включили курс лекцій з проблем раціональної організації товарообігу. З одного боку, маркетинг – це ретельне і всебічне вивчення ринку, попиту і потреб, орієнтація виробництва на ці вимоги, адресність продукції, що випускається, з іншого – це активний вплив на ринок і попит, вплив на формування потреб і смаків покупців.

До основних напрямків маркетингових досліджень належать:

1. Чинники макросередовища (економічні, демографічні, науково-технічні, природні, політико-правові, культурні);
2. Чинники мікросередовища (посередники, споживачі, конкуренти, постачальники);
3. Набір маркетингу (товарна політика, цінова політика, політика розподілу та маркетингових комунікацій);
4. Організація або підприємство (ефективність організаційної структури, виробничі можливості, професійна кваліфікація працівників тощо).

До чинників мікросередовища належать внутрішні та зовнішні сили, які безпосередньо впливають на діяльність компанії та її здатність задовольняти потреби клієнтів. Вони утворюють найближче оточення бізнесу, з яким він щодня взаємодіє, і мають важливий вплив на розробку, виробництво, маркетинг і продаж продукції чи послуг. Одним з головних чинників мікросередовища є конкуренція. Конкуренція - це економічний процес взаємодії та боротьби між виробниками товарів і послуг за найвигідніші умови виробництва та збуту, а також за привернення більшої кількості споживачів. Це, по суті, змагання між різними компаніями, які прагнуть завоювати свою частку на ринку. В свою чергу конкуренція поділяється за типами конкуренції, моделями конкуренції на ринку,



територіальною ознакою, за об'єкт купівлі, за формою та за методами здійснення конкуренції.

Конкурентне середовище — це сукупність зовнішніх чинників, пов'язаних із діяльністю інших компаній (конкурентів), що пропонують аналогічні або подібні товари чи послуги, і які впливають на здатність підприємства досягати своїх бізнес-цілей. Конкурентне середовище формує правила, за якими діє компанія, і зумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції, послуг та методів управління для збереження конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

## Визначення сутності конкуренції

Автор(и)	Тлумачення поняття “конкуренція”
Адамик В.А	“Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети”
Маркс К.	“Властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів”
Маршал А.	“Змагання між виступаючими на ринку підприємствами, яке має на меті забезпечити кращі можливості збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців”
Шумпетер Й.	Конкуренція визначається як суперництво старого з новим, з інноваціями. Вчений стверджував, що новий етап розвитку конкурентних відносин полягає не в конкуренції цін або якості, а в конкуренції нових продуктів, нових технологій, нових джерел забезпечення та нових організаційних форм.

Пуцентейло П.	“У розвинутому товарному виробництві конкуренція є об’єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.”
------------------	---

Таблиця 1.2

## Класифікація конкурентного середовища

Класифікаційна ознака	Класифікаційна ознака
Моделі конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>-конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>-конкурентне середовище монополістичної конкуренції;</li> <li>-конкурентне середовище олігополії;</li> <li>-конкурентне середовище чистої монополії.</li> </ul>
За територіальною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> <li>-конкурентне середовище підприємства.</li> <li>-місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</li> <li>-регіональне конкурентне середовище;</li> <li>-регіональне конкурентне середовище;</li> <li>-національне конкурентне середовище</li> <li>- міжнародне конкурентне середовище</li> </ul>
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентне середовище товарів</li> <li>-конкурентне середовище послуг</li> <li>- конкурентне середовище науково-технічних</li> </ul>

	розробок -конкурентне середовище трудових ресурсів
За методами здійснення	-цінова; нецінова
За формою	-внутрішньогалузева; міжгалузева; міжнародна
За типами	-прямі; непрямі; потенційні

Таким чином класифікація конкурентного середовища за типами поділяється на прямі, непрямі та потенційні. Прямі конкуренти - компанії, які пропонують ідентичний або дуже схожий продукт чи послугу, що задовольняє ту ж потребу. Непрямі конкуренти - компанії, які пропонують альтернативні способи задоволення потреби. Потенційні конкуренти - компанії, які на даний момент не працюють безпосередньо на даному ринку, але мають потенціал увійти на нього в майбутньому.

За методи здійснення конкуренція поділяється на цінову та нецінову.

Цінова конкуренція — це стратегія, в якій компанії намагаються залучити більше споживачів за рахунок зниження цін на свої товари чи послуги. Вона стає інструментом конкурентної боротьби, що дозволяє або завойовувати більшу частку ринку, або витіснити суперників, які не можуть знизити ціни до такого рівня, не втративши рентабельність.

Основні прийомами цінової конкуренції :

- “цінова війна” - зниження цін на свої товари окремою фірмою
- “маневрування цінами” - надання знижок, таємного зниження цін, встановлення однакових цін або максимального зближення цін на товари різної якості.
- “ціновий прорив” - проникнення на ринок з принципово новою продукцією

Нецінова конкуренція — це вид конкурентної боротьби, в якому компанії намагаються залучити споживачів через покращення характеристик своїх товарів чи послуг. Це стратегія, спрямована на створення додаткової цінності,

відмінності та унікальності продукту, що дозволяє компаніям зберігати прибутковість і уникати “цінових війн”.

Різновидом нецінової конкуренції є конкуренція, заснована на часі полягає на скороченні часу виконання замовлень, дозволяє знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно. Конкуренція, заснована на часу споживання товару, вона полягає в поділу товарів на споживаючі і такі, що зберігають особистий час покупців.

Моделі конкуренції описують різні форми ринкових структур, у межах яких компанії взаємодіють, змагаються за споживачів та встановлюють свої ціни й обсяги виробництва. Моделі конкуренції поділяються на досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію та конкурентне середовище чистої монополії.

На ринку з досконалою конкуренцією існує багато малих компаній, кожна з яких не має впливу на ціну товару. Основні характеристики: велика кількість учасників ринку, продукція однорідна (товари однакової якості та функцій), вільний доступ на ринок і вихід з нього, всі учасники мають повну інформацію про ціни і якість.

Монополістична конкуренція - модель поєднує елементи як досконалої конкуренції, так і монополії. На ринку монополістичної конкуренції багато компаній продають диференційовану продукцію. Характеристики: багато продавців і покупців; продукти схожі, але мають певні відмінності (наприклад, різний дизайн, бренд) Вільний вхід і вихід на ринок, але бренди намагаються утримувати споживачів; кожна компанія має певний контроль над цінами завдяки унікальності продукту.

Олігополія — це ринок, де кілька великих компаній домінують і взаємодіють, приймаючи рішення, зважаючи на дії конкурентів. Тут можлива як цінова, так і нецінова конкуренція, і фірми можуть діяти як незалежно, так і спільно. Характеристики: невелика кількість компаній, що конкурують між собою; продукція може бути як однорідною, так і диференційованою; високі

бар'єри для входу на ринок, зокрема через великі капіталовкладення; існує взаємозалежність рішень компаній, дії однієї компанії впливають на інших.

У моделі чистої монополії ринок контролюється однією компанією, яка є єдиним постачальником товару або послуги. Відсутність конкурентів дає такій компанії можливість контролювати ціну. Характеристики: один продавець і безліч покупців; відсутність замінників товару або послуги; високі бар'єри для входу на ринок; компанія встановлює ціни на основі попиту.

Таблиця 1.3

## Основні характеристики конкурентного середовища

Назва характеристики	Опис характеристики
Інтенсивність конкуренції	Це рівень суперництва між компаніями на ринку. Чим більше компаній пропонують подібні продукти або послуги, тим жорсткіша конкуренція, що вимагає від компанії інновацій і чіткої стратегії.
Структура ринку	Тип ринку, на якому діє компанія, визначає правила конкуренції. Наприклад, монополія має одного основного гравця, а на ринку досконалої конкуренції є велика кількість невеликих компаній. Найчастіше конкуренція відбувається в умовах олігополії або монополістичної конкуренції, де присутня обмежена кількість великих гравців або продукти трохи диференційовані.
Рівень замінності товарів	Продукти або послуги, які можуть замінити один одного (субститути), створюють додатковий тиск на компанії. Чим більше альтернатив, тим більша ймовірність втрати клієнтів.
Доступність для нових гравців	Якщо ринок є привабливим і не має високих бар'єрів для входу, він може легко залучати нових конкурентів, що посилює тиск на вже існуючі компанії.
Споживчий попит і лояльність	Високий попит сприяє стабільності бізнесу, але низька лояльність клієнтів означає, що вони легко можуть перейти до конкурентів. У такому середовищі компанії змушені активно боротися за клієнтів,

клієнтів	поліпшуючи якість і цінову пропозицію.
Темпи технологічних змін	Ринки, що швидко змінюються через нові технології, можуть кардинально трансформувати правила конкуренції. Компанії, які не адаптуються до змін, ризикують втратити свої позиції.

Конкурентоспроможність визначається як сукупність характеристик товару чи послуги, які роблять їх привабливішими для споживачів у порівнянні з аналогами. Це можуть бути функціональні якості продукту, його надійність, ціна, витрати на експлуатацію, сервісне обслуговування та інші чинники, що впливають на цінність продукту для споживача. Головна мета конкурентоспроможного продукту — максимально задовольнити потреби клієнтів за вигідних умов придбання й експлуатації, що забезпечує попит та високу ймовірність покупки.

Дослідження конкурентного середовища — це аналіз конкурентів на ринку, аналіз сильних та слабких сторін. Мета такого дослідження — отримати глибоке розуміння ринкової ситуації, щоб побудувати конкурентні переваги і розробити ефективну стратегію для свого бізнесу. Основні етапи дослідження конкурентного середовища включають: визначення конкурентів, збір інформації про конкурентів, аналіз стратегії конкурентів, виявлення сильних та слабких сторін конкурентів.

До методів аналізу конкурентного середовища належить аналіз конкурентів. Вивчення основних гравців, їхньої продукції, цінової політики, каналів збуту та маркетингових стратегій.

Аналіз п'яти сил Портера. Оцінка загроз зі сторони нових гравців, замінників, переговорної сили постачальників і покупців та інтенсивності конкуренції.

SWOT-аналіз. Оцінка сильних і слабких сторін компанії у порівнянні з конкурентами, а також зовнішніх можливостей і загроз. Це дозволить побачити,

як вони позиціонують себе, де вони можуть бути вразливими, і які стратегічні кроки можуть бути корисними для вашої компанії.

У сучасних ринкових умовах конкуренція є невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Вона спонукає компанії до впровадження інновацій, підвищення якості продукції та поліпшення обслуговування для задоволення потреб споживачів. Конкуренція не лише визначає правила ринку, а й стає стимулом для бізнесу постійно адаптуватися та розвиватися.

## 1.2. Особливості дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем

З 2018 року в Україні розпочалась медична реформа охорони здоров'я України. Суть реформи полягала в зміні системи фінансування закладів охорони здоров'я таким чином, щоб кожен українець міг безкоштовно отримати чіткий перелік медичних послуг та ліків, а лікарі були фінансово мотивовані надавати якомога кращі послуги. Головний документ, який регулює медичну реформу- Закон України Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення.

Зміни, які відбулися в рамках медичної реформи:

- Впровадження державного гарантованого пакета медичної допомоги;
- Утворення єдиного національного замовника медичних послуг (НСЗУ);
- Автономізація постачальників медичної допомоги;
- Запровадження принципу “гроші ходять за пацієнтом”;
- Розбудова сучасної системи управління медичною інформацією;
- Створення Електронної системи охорони здоров'я e-Health

Згідно Закону України Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення “Підставою для оплати тарифу, що здійснюється Уповноваженим органом, є звіт, який формується в електронній системі охорони здоров'я на підставі інформації та документів, що внесені надавачем медичних послуг до цієї системи.”

Електронна система охорони здоров'я - двокомпонентна система, в якій користувач через МІС взаємодіє з центральною базою даних. ЕСОЗ складається з:

- Центральної бази даних - інформаційно-комунікаційна система, яка містить передбачені законодавством реєстри, програмні модулі, інформаційну систему НСЗУ, які необхідні для реалізації державних гарантій та інше. Також надає можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами.
- Електронна медична інформаційна система (МІС) - інформаційно-телекомунікаційна система, яка дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у сфері охорони, створювати, переглядати, обмінюватись інформацією в електронній формі, зокрема з центральною базою даних (в разі підключення).

Порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) регулюється Постановою КМУ Деякі питання електронної системи охорони здоров'я. Для підключення до центральної бази даних електронна медична інформаційна система повинна відповідати технічним вимогам, які затверджуються НСЗУ.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у роботу медичних закладів забезпечує зручний і точний облік усіх наданих послуг, проведених аналізів і виписаних рецептів. Завдяки автоматизації заповнюються електронні амбулаторні карти й історії хвороби, формуються звіти та ведеться медична статистика.

Автоматизація медичних закладів створює єдиний інформаційний простір, який дозволяє організувати автоматизовані робочі місця для лікарів, оптимізувати роботу відділу медичної статистики, формувати бази даних та інтегрувати електронні історії хвороби. Це об'єднує всі ключові процеси: лікувальні, діагностичні, адміністративні, господарські та фінансові.



У медичних закладах, таких як центри первинної медичної допомоги чи спеціалізовані медичні заклади, використання інформаційних технологій спрощує щоденні робочі процеси та значно підвищує їхню ефективність, що позитивно впливає на якість медичної допомоги для пацієнтів.

Дослідження конкурентного середовища для медичних інформаційних систем (МІС) має свої особливості, оскільки ця сфера є високоспеціалізованою та залежить від регуляторних і технологічних чинників. При вивченні конкурентного середовища МІС необхідно враховувати відповідність вимогам та стандартам, можливість інтеграції зі сторонніми сервісами, функціональні можливості та адаптивність системи, технічну інфраструктуру та архітектуру, досвід користувачів та зручність у використанні, підтримка користувачів та післяпродажне обслуговування.

Визначення ключових гравців ринку медичних інформаційних систем. Ідентифікація основних компаній, які займають частку на ринку медичних інформаційних систем. Визначити ринкову частку кожної з компаній, їхніх ключових продуктів, клієнтської бази та регіонів діяльності. Дослідити сильні та слабкі сторони, а також основних клієнтів (комунальні заклади спеціалізованої медичної допомоги, приватні медичні заклади, центри первинної медичної допомоги, сімейні лікарі фізичні-особи підприємці).

Відповідність вимогам та стандартам. Медичні інформаційні системи повинні відповідати нормативам захисту персональних даних згідно Закону України “Про захист персональних даних”. Дослідження конкурентів повинно враховувати відповідність цим стандартам, оскільки це ключовий фактор для клієнтів при виборі медичної інформаційної системи.

МІС які надають послуги державним медичним закладам обов’язково повинні мати атестат “Комплексної системи захисту інформації (КСЗІ)”. КСЗІ є сукупністю заходів, інженерних і програмно-апаратних засобів, спрямованих на забезпечення захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах (ІКС). Система захисту покликана забезпечувати безпеку інформації від

несанкціонованих дій: несанкціонованого доступу та протидія шкідливому програмному забезпеченню (захист від комп'ютерних вірусів та закладних пристроїв).

Інтеграція зі сторонніми сервісами. Сучасні МІС повинні інтегруватися з різними медичними інструментами та системами, такими як лабораторії, радіологічні системи, мобільні додатки для пацієнтів, платіжні системи. Важливо оцінити, наскільки успішно конкуренти інтегрують свої МІС з іншими системами, адже це підвищує привабливість продукту для великих медичних закладів.

Функціональні можливості та адаптивність системи. Медичні заклади мають різні потреби, і гнучкість МІС є ключовим фактором конкурентоспроможності. Важливо вивчити, які функції та модулі пропонують конкуренти, дослідити зручність користування медичною системою. Наприклад, порівняти функціонал медичних систем: наявність електронних медичних карток, управління потоками пацієнтів, управління кадрами. Оцінити гнучкість конкурентів у налаштуванні продукту для індивідуальних потреб клієнтів.

Технічна інфраструктура та архітектура. МІС може мати різні типи архітектури, що впливає на її ефективність, масштабованість та зручність у використанні. Варто оцінити, чи пропонують конкуренти локальні версії або рішення в хмарі. Чи мають конкуренти МІС можливість резервного копіювання та забезпечити безперервність роботи. Аналіз конкурентів на предмет якості інтерфейсу дозволяє зрозуміти переваги або недоліки власного продукту. Зручність використання на мобільних пристроях, особливо для лікарів, що працюють поза межами лікарень. Оцінка, чи пропонують конкуренти мобільні версії або додатки, може вплинути на формування конкурентної стратегії.

Цінова політика. Різні МІС мають різні моделі оплати, і це може значно вплинути на привабливість продукту для медичних закладів. Необхідно провести дослідження, чи конкуренти пропонують ліцензії з одноразовою оплатою, чи підписку з періодичною оплатою, а також порівняти вартість і що вона включає

(оновлення, підтримка тощо). Дослідити гнучкість тарифів для малих медичних закладів та великих лікарень. Визначити, які додаткові послуги надає МІС. Окремі послуги, такі як навчання персоналу, технічна підтримка, аналіз даних, можуть включатися в ціну або ж надаватися за додаткову плату.

Підтримка користувачів та післяпродажне обслуговування. МІС потребує якісного обслуговування і підтримки. Варто з'ясувати, який рівень технічної підтримки надають конкуренти, зокрема чи доступні різні рівні підтримки (базова, розширена), чи є можливість оперативного реагування. Компанії-конкуренти можуть пропонувати різні програми навчання користувачів, щоб полегшити впровадження МІС. Навчання може включати онлайн-курси, підтримку консультантів чи інтерактивні інструкції.

Репутація бренду і рекомендації клієнтів. Ринок медичних інформаційних систем часто залежить від довіри клієнтів і репутації постачальника. Вивчення відгуків про конкурентів може допомогти оцінити, наскільки вони відповідають потребам своїх клієнтів. Це дасть змогу знайти унікальні сильні та слабкі сторони конкурентів. Визначити позиціонування бренду, як конкуренти позиціонують себе на ринку: постачальники преміум-рішень, бюджетних варіантів чи універсальних систем для будь-якого медичного закладу. Дослідити маркетингові стратегії конкурентів, зокрема участь у медичних конференціях, рекламу у професійних журналах та онлайн-маркетинг. Визначити унікальні пропозиції конкурентів медичних інформаційних систем, які вони використовують, щоб виділитися на ринку.

Дослідження конкурентного середовища для МІС вимагає глибокого аналізу технічних, економічних, регуляторних і соціальних аспектів. Такий аналіз дозволяє не лише краще зрозуміти позиції конкурентів, але й допомагає адаптувати власний продукт під актуальні потреби ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність у динамічній сфері медичних технологій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “ ОУПЕН ХЕЛС”

### 2.1. Особливості діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю “Оупен Хелс”

Товариство з обмеженою відповідальністю “Оупен Хелс” надає послуги з розробки та технічного супроводу, зберігання, обробки, забезпечення доступу та передачі медичних даних до електронної системи охорони здоров’я.

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика підприємства ТОВ “ОУПЕН ХЕЛС”

№ н/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІД-ПО-ВІД-АЛЬ-НІ-СТЮ “ОУПЕН ХЕЛС”
2	Код ЄДРПОУ	45446477
3	Юридична адреса	07411, Україна, Броварський р-н, Київська обл., село Літки, вулиця Харченка, будинок, 25/1
4	Власник	Безшейко Віталій Григорович, Ловейко Ірина Олександрівна, Євтушенко Владислав Віталійович
5	Директор	Ловейко Ірина Олександрівна
6	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
7	Форма власності	Приватне підприємство
8	Основний вид діяльності	63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
9	Інші види діяльності	Комп'ютерне програмування, Консультування з питань інформатизації, Веб-портали, Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
10	Дата створення	11.06.2024
11	Статутний капітал	500 000 грн

12	Форма оподаткування	спрощена, 3 група, єдиний податок, без ПДВ
13	Електронна адреса сайту	mm@openhealths.com
14	Вебсайт	openhealths.com

Основним продуктом компанії є МІС “Open Health”. Open Health – це інноваційна медична інформаційна система з відкритим кодом і ліцензією на безкоштовне програмне забезпечення – GPL v3. Цей тип ліцензії дозволяє вільне використання, розповсюдження копій продукту та його модифікацію. Таким чином, медичні організації, які використовують подібні продукти не потребують придбання ліцензії і можуть самостійно, без додаткових витрат, встановлювати цей продукт, обслуговувати та модифікувати вихідний код для потреб організації.

Медична інформаційна система “Open Health” надає послуги спрямовані на покращення управління медичним закладом, оптимізацію процесів і підвищення якості медичних послуг. До основних характеристик належать:

1) Управління електронними медичними записами : зберігання й обробка електронних медичних записів пацієнтів, доступ до історії хвороб, діагнозів, результатів обстежень і процедур, забезпечення безпеки й конфіденційності медичної інформації.

2) Управління процесом лікування: відстеження призначень і процедур для пацієнтів, планування діагностичних та лікувальних заходів підтримка клінічних протоколів та рекомендацій.

3) Аналітика та звітність: формування фінансових звітів для управління медичним закладом, аналіз ефективності лікування, завантаженості персоналу.

4) Телекомунікаційні послуги: дистанційні консультації лікарів; онлайн-запис на прийом до лікаря, віддалений моніторинг пацієнтів із хронічними захворюваннями.

5) Інтеграція з іншими системами: підключення до лабораторій, інтеграція з радіологічними системами, CRM, мобільними додатками для пацієнтів.

6) Фінансове управління: автоматизація розрахунків за послуги, інтеграція з платіжними системами та страхуванням, відстеження оплат, рахунків та витрат.

7) Управління ресурсами та персоналом: планування й контроль розкладу медичного персоналу, управління наявними матеріалами, медикаментами, обладнанням, контроль за розподілом ресурсів між підрозділами.

8) Безпека та конфіденційність: захист медичної інформації, управління правами доступу для різних категорій персоналу.

9) Пацієнтський портал: надання пацієнтам доступу до своїх медичних записів через інтернет, можливість переглядати результати аналізів, виписки з історії хвороби, рецепти, нагадування про візити та прийом ліків.

3 липня 2024 року компанія ТОВ “Оупен Хелс” розпочала процес отримання атестату відповідності КСЗІ. Атестат Комплексної системи захисту інформації (КСЗІ) — сукупність організаційних і інженерних заходів, програмно-апаратних засобів, які забезпечують захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах (ІКС). Атестат відповідності Комплексної системи захисту інформації (КСЗІ) є результатом проведення державної експертизи у сфері технічного захисту інформації, яка проводиться відповідно до «Положення про державну експертизу у сфері технічного захисту інформації», яке затверджене наказом Адміністрації Держспецзв’язку від 16.05.2007 № 93, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 16.07.2007 за № 820/14087.

До складу КСЗІ входять заходи та засоби, які реалізують методи, механізми захисту інформації від несанкціонованих дій та несанкціонованого доступу до інформації, що можуть здійснюватися шляхом підключення до апаратури та ліній зв’язку, маскування під зареєстрованого користувача, застосування закладних пристроїв, використання комп’ютерних вірусів та інше. Для організації робіт зі створення КСЗІ створюється служба захисту інформації, порядок створення, завдання, функції та повноваження якої визначено в НД 1.4-001-2000.

Атестат підтверджує, що заходи, які будуть забезпечуватись для інформаційного захисту медичної інформаційно-телекомунікаційної системи Open Health, відповідатимуть тому рівню, який вимагає Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України та законодавство України.

Характеристика фінансової складової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю “Оупен Хелс”. Фінансова складова діяльності підприємства – це сукупність процесів, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів. Прогнозування обсягів продажу допоможе компанії приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси. В таблиці 2.2, 2.3 та додатку 1 представлено розрахунки виробничої програми та прогнозування обсягів продажів на 2027, 2028 та 2029 роки.

Таблиця 2.2

Прогнозування обсягів продажів та розрахунки виробничої програми  
ТОВ“Оупен Хелс”, 2027 рік

Показники	Сума за періодами, (1-й рік, помісячно)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Послуги для ЗОЗ, що надають первинну медичну допомогу												
Чисельність підключених користувачів до МІС	20	70	120	170	220	270	320	370	420	470	520	570
Ціна, грн	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399
Обсяг доходу, грн	7980	27930	47880	67840	87780	107730	127680	147630	167580	187530	207480	227430
Всього за 2027 рік, грн	1 412 470											

В таблиці 2.2 помісячно розраховано вартість, чисельність підключених користувачів в місяць, обсяг доходу помісячно та загальний обсяг доходу за рік. На 2027 рік компанія ТОВ “Оупен Хелс” планує підключити 570 користувачів закладів охорони здоров’я, що надають первинну медичну допомогу.

В таблиці 2.3 та додатку 1 представлені розрахунки прогнозування продажів на 2028 та 2029 роки. Починаючи з 2028 року збільшується кількість послуг. Зокрема медична інформаційна система “Open Health” планує надавати послуги для ЗОЗ, що надають первинну медичну допомогу, послуги для ЗОЗ, що надають спеціалізовану медичну допомогу та розробка модулів під індивідуальні потреби ЗОЗ. Прогнозована кількість підключених користувачів ПМД збільшується в 2028 р. - 3870, в 2029 р.- 6720. Чисельність підключених користувачів до МІС які надають послуги для ЗОЗ, що надають спеціалізовану медичну допомогу в 2028 р. - 3180, в 2029 р.- 10200. Послуга з розробки модулів під індивідуальні потреби з 2028 до 2029 року збільшується від 1 до 2 замовників послуг.

Таблиця 2.3

Прогнозування обсягів продажів та розрахунки виробничої програми

ТОВ“Оупен Хелс”, 2028 рік

Показники	Сума за періодами, (2-й рік, поквартально)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Послуги для ЗОЗ, що надають первинну медичну допомогу												
Чисельність підключених користувачів до МІС	2130			2670			3270			3870		
Ціна	399			399			399			399		
Обсяг доходу	849870			1065330			1304730			1544130		



Послуги для ЗОЗ, що надають спеціалізовану медичну допомогу				
Чисельність підключених користувачів до МІС	320	1050	1980	3180
Ціна, грн	600	600	600	600
Обсяг доходу, грн	192000	630000	1188000	1908000
Розробка модулів під індивідуальні потреби ЗОЗ				
Кількість замовників	3	3	6	6
Ціна, грн	490000	490000	490000	490000
Обсяг доходу, грн	1470000	1470000	2940000	2940000
Всього поквартально, грн	2511870	3165330	5432730	6392130
Всього за 2028 рік, грн	17 502 060 (можливе зняття з єдиної системи оподаткування)			

Таким чином, ТОВ “Оупен Хелс” планує отримати дохід в 2027 році- 1 412 470 грн, в 2028 році 17 502 060 грн, в 2029 році - 38 761 440 грн.

Витрати на розробку та обслуговування медичної інформаційної системи (МІС) можна поділити на початкові (розробка та впровадження) та операційні (підтримка та обслуговування).

До основні початкові витрат включають в себе:

Аналіз потреб та проектування системи. На цьому етапі проводяться дослідження та аналіз процесів у медичному закладі. Розробка технічного завдання на медичну інформаційну систему. Розробка основного функціоналу: електронних медичних карток, модуля обліку послуг, аналітичних інструментів, інтеграція з існуючими системами (наприклад, eHealth).

Отримання аттестату КСЗІ та КЗІ. Аттестат відповідності КСЗІ - це офіційний документ, який засвідчує, що система захисту інформації відповідає всім вимогам законодавства України у сфері технічного захисту інформації. Аттестат підтвержує, що інформація надійно захищена від несанкціонованого доступу, розкриття, знищення, зміни, а також від інших загроз. Аттестат також підтвержує, що інформаційна система відповідає вимогам законодавства. Для медичних інформаційних систем наявність аттестату є обов'язковою умовою діяльності.

Таблиця 2.4

Витрати на розробку та обслуговування медичної інформаційної системи  
“Open Health”

Послуги	Витрати, грн 2027 рік	Витрати, грн 2028 рік	Витрати, грн 2029 рік
Бухгалтерія	0	24000	120000
Програміста(2)	$(60000*2)*12=1440000$	720000	-
Системний адміністратор	$30000*12=360000$	360000	-
Сертифікат КСЗІ	350000	-	-
Сертифікат КЗІ	250000	50000	-
Медок	1300	2800	2800
КЕП	500	500	500
Хостинг	$5000*12=60000$	60000	60000
Маркетинг	327600	327600	327600
Оренда	$25000*12=300000$	300000	350000
Сайфер	$10000*12=120000$	120000	120000
Всього	3209400	1964900	980900

Оперційні витрати включають в себе: технічна підтримку, підписку на хмарні послуги (хостинг), витрати на маркетинг, модернізація системи, додавання нових функцій або модулів, оптимізація існуючих процесів, оренду приміщення, послуги з надання криптографічного захисту інформації. Витрати на розробку та обслуговування медичної інформаційної системи “Open Health” наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.5

## Витрати на виробництво і реалізацію послуг МІС, 2027 рік помісячно

Елементи витрат	Сума за періодами, грн												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Матеріальні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати на оплату праці	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування на соціальні заходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Амортизація	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	601800+217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	3209400
Всього за елементами витрат	601800+217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	3209400
Постійні витрати	601800+217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	217300	3209400
Змінні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

З наведених даних, прогноз обсягів продажу в 2027 році становлять кошти отримані за послуги медичної інформаційної системи медичними закладами, які спеціалізуються на наданні первинної медичної допомоги. В 2028 та 2029 році збільшується кількість послуг: модуль первинної медичної допомоги, модуль для

спеціалізованої медичної допомоги та розробка модулів під індивідуальні потреби закладів охорони здоров'я.

В перший рік витрати, на розробку медичної інформаційної системи та вихід на ринок, становлять 3209400 грн/рік. Високий поріг входу на ринок медичних інформаційних систем потребує значних вкладень в розробку інформаційної системи та оплати за дозвільні документи ( атестат Комплексної системи захисту інформації та сертифікат криптографічного захисту інформації). Витрати на розробку в 2028 та 2029 роках -1964900 грн/рік та 980900 грн/рік. Основні витрати, при розробці інформаційних систем, пов'язані з витратами на оплату заробітної плати.

## 2.2. Оцінка конкурентного середовища ТОВ "ОУПЕН ХЕЛС"

В організаційно-управлінській структурі Товариства з обмеженою відповідальністю "Оупен Хелс" використовується лінійна система управління. Планування і контроль робіт здійснюється по вертикалі від керівника до виробничих підрозділів.

Керівний склад підприємства представлений наступними посадами: директор, заступник директора та бізнес аналітик. Працівники компанії працюють на аутсорсингу, включаючи програміста middle та 2-х програмістів junior. Бухгалтера, системного адміністратора, спеціаліст по соціальних мережах, працівника колцентру підприємство планує найняти з 2028 року.

Директор ІТ-компанії відповідає за стратегічне управління бізнесом, забезпечення стабільного розвитку компанії, впровадження інновацій і досягнення поставлених цілей. Основні обов'язки включають:

- Розробка та впровадження довгострокової стратегії розвитку компанії;
- Аналіз ринку ІТ-послуг, визначення перспективних напрямків розвитку;
- Управління бюджетом компанії та оптимізація витрат;
- Ухвалення ключових рішень щодо розширення бізнесу, партнерств і нових продуктів;

- Формування команди, участь у наймі ключових співробітників;
- Відстеження нових технологій і трендів у галузі.

Помічник директора забезпечує організаційну підтримку керівника та сприяє ефективній роботі компанії. Основні обов'язки включають наступне:

- Контроль за виконанням проєктів і дотриманням термінів;
- Організація ефективної роботи команд, забезпечення взаємодії між підрозділами;
- Впровадження сучасних методик управління проєктами;
- Контроль якості продуктів і послуг компанії.

Бізнес-аналітик відіграє ключову роль у забезпеченні успішної реалізації проєктів, будучи мостом між бізнесом і технічними командами. Основні обов'язки бізнес-аналітика включають: створення технічних і функціональних специфікацій, які описують вимоги до продукту, співпраця з розробниками, тестувальниками, дизайнерами та іншими членами команди.

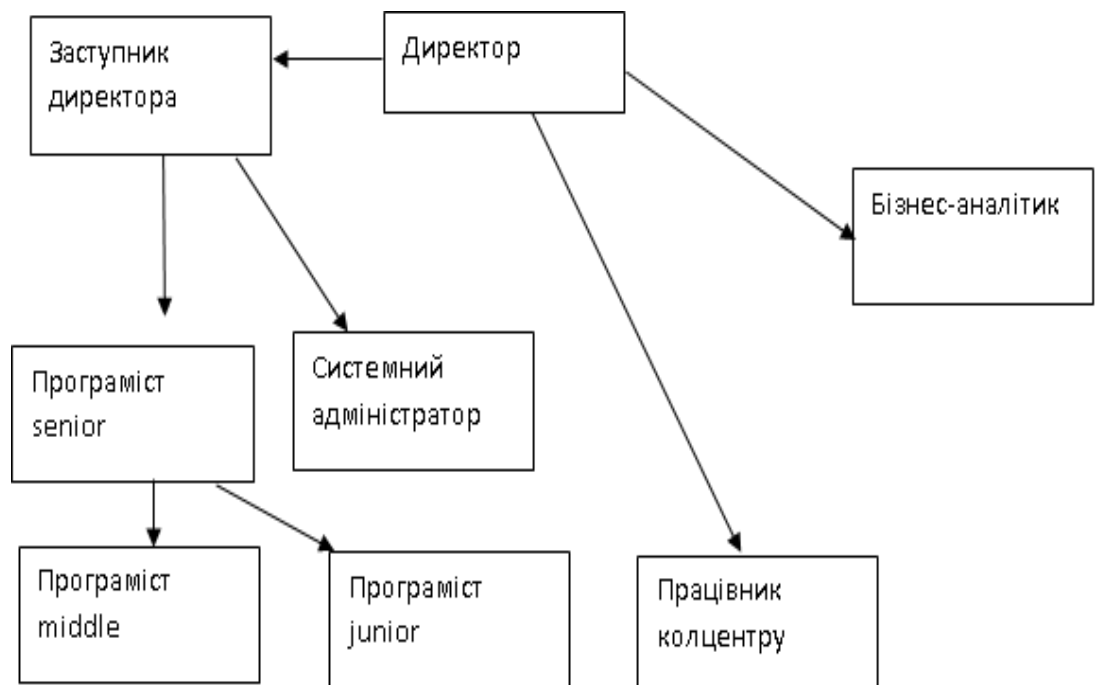


Рис. 2.1 Організаційно-управлінська структура підприємства

Потреба у персоналі на 2027-й рік діяльності підприємства відсутня. Основні функції управління забезпечуються власниками підприємства та працівниками працюючими на аутсорсі.

Таблиця 2.6

## Розрахункові потреби у персоналі та розрахунки фонду оплати праці, 2028 рік

Назва підрозділу, посада	К-сть працівників	Середньомісячна основна заробітна плата (19,5%)	Додаткова з/п	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, грн	Нарахування на фонд оплати праці, грн (ЄСВ 22%)	Всього місячний фонд оплати праці, грн
Працівник кол-центра	1	24000	-	-	5280	29280
Програміст	1	60000	-	-	13200	73200
Директор	1	8000	-	-	1760	9760
Всього	3	92000	-	-	20240	112240

В 2029 році ТОВ “Оупен Хелс” планує стати резидентом Дія.Сіту. Це унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. Переваги для резидентів:

Податки на працю:

- ПДФО - 5%;
- ЄСВ - 22% від мінімальної;
- військовий збір - 1,5%.

Корпоративний податок:

- 9 % на “виведений капітал” або на прибуток.

Щоб стати резидентом, компанія має бути зареєстрована за українським законодавством, займатися кваліфікованими видами діяльності, відповідати умовам вступу та підготувати пакет документів. Вимоги до резидентів:

- Заробіток € 200 000;
- Дивіденди засновникам € 20 000;
- Штат співробітників— 10 осіб;
- Середня зарплатня співробітників— € 1200/міс.

Таблиця 2.7

Розрахункові потреби у ТОВ “Оупен Хелс” персоналі та розрахунки фонду  
оплати праці, 2029 рік

Назва підрозділу, посада	К-сть працівників	Середньомісячна основна заробітна плата	Додаткова з/п	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, грн	Нарахування на фонд оплати праці, грн (22% від мінімальної зарплати)	Всього місячний фонд оплати праці, грн
Працівник кол-центра	1	24000	-	-	1 760	25760
Програміст junior	2	40000	-	-	3 520	43520
Програміст senior	1	100000	-	-	1 760	101760
Програміст middle	3	150000	-	-	5 280	155280
Бізнес-аналітик	1	50000	-	-	1 760	51760
Системний адміністратор	1	31000	-	-	1 760	32760
Директор	1	100000	-	-	1 760	101760
Всього	10	495000	-	-	17600	512600

Характеристика конкурентних переваг Товариства з обмеженою  
відповідальністю “Оупен Хелс”

З метою порівняння конкурентних переваг МІС “Open Health” було обрано п’ять найбільш відомих інформаційних систем: Helsi, Health24, Doctor Eleks, Медейр, Asker.net. Якість товару, ціна товару, ефективність системи збуту, якість обслуговування, інші фактори (додатковий функціонал, інтерфейс) були відібрані як ключові фактори при порівнянні медичних інформаційних систем.

Таблиця 2.8

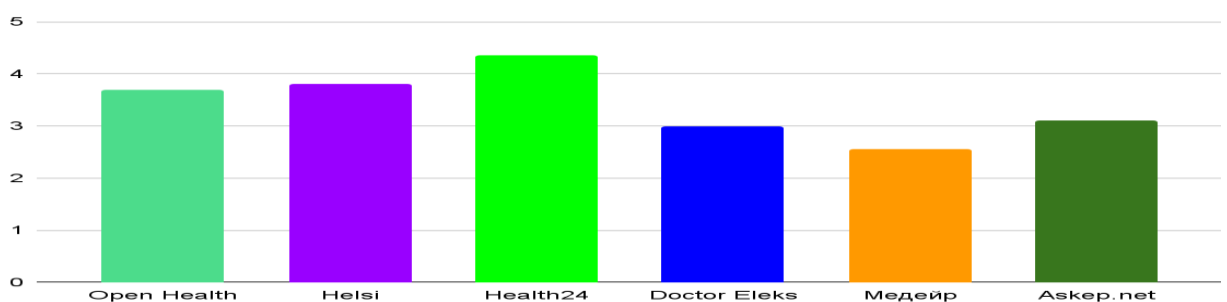
## Характеристика конкурентних переваг медичних інформаційних систем

Ключові фактори	R	Open Health		Helsi		Health24		Doctor Eleks		Медейр		Askep.net	
		V	VR	V	VR	V	VR	V	VR	V	VR	V	VR
Якість товару (стабільність роботи)	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Ціна товару	0.3	5	1.5	3	0.9	4	1.2	1	0.3	4	1.2	4	1.2
Ефективність системи збуту	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Якість обслуговування	0.1	5	0.5	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Ефективність реклами та стимулювання збуту	0.2	2	0.4	5	1	5	1	4	0.8	1	0.2	2	0.4
Інші фактори (додатковий функціонал, інтерфейс)	0.15	2	0.3	4	0.6	5	0.75	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Сумарне оціночне значення	1.0		3.7		3.8		4,35		3		2.55		3.1

R - ваговий коефіцієнт від 0 до 1.0; V - оцінка від 1 до 5; VR - оціночне значення.

Діаграма 1

## Характеристика конкурентних переваг медичних інформаційних систем





Найбільше оціночне значення отримала МІС “Health 24”- 4,35. Друге місце, за ключовими факторами, отримала МІС “Helsi”- 3,8. МІС “Open Health” отримала 3,7. Таким чином, МІС “Open Health” має достатні конкурентні переваги для залучення клієнтів та збільшення частки ринку медичних інформаційних систем.

Для узагальнення проведемо SWOT-аналіз МІС “Open Health” та лідера ринку МІС “Health24”. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти пріоритети для розвитку та адаптувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі (табл. 2.13).

Таблиця 2.9

## SWOT-аналіз МІС “Open Health”

№	Показник	МІС “Open Health”	МІС “Health24”
1 Сильні сторони			
1.1	Низька собівартість послуг МІС	+	+
1.2	Продукт із відкритим вихідним кодом, що дозволяє стороннім розробникам додавати новий функціонал і покращувати продукт	+	-
1.3	Висококваліфіковані працівники	+	+
1.4	Використання хмарних послуг, що дозволяє забезпечити економію ресурсів	+	+
1.5	Засновники беруть безпосередню участь в управлінні компанії, бізнес-процесах та мають досвід у відповідній сфері.	+	-
1.6	Експертність засновників-працівників у сфері медицини, розробки веб-застосунків та менеджменту	+	+
2 Слабкі сторони			
2.1	Низька доступність до залучення фінансових ресурсів	+	-

2.2	Складність забезпечення взаємозамінності між членами команди.	+	+
3 Можливості			
3.1	Сприяння розвитку через збільшення конкуренції	+	+
3.2	Зростання економіки і розширення місткості ринку	+	+
3.3	Підвищення попиту	+	+
3.4	Рекомендації споживачів-користувачів МІС іншим споживачам	+	+
3.5	Підвищення конкуренції серед хостинг-компаній, які пропонують сервери із КСЗІ	+	+
3.6	Поява вільних ринкових сегментів	+	+
3.7	Посилення рівня диференціації споживчих запитів, які відповідають можливостям МІС	+	-
3.8	Зменшення кількості конкурентів у зв'язку із невідповідністю новим ліцензійним вимогам	+	+
3.9	Розробка послуг-замінників	+	+
3.10	Збільшення кількості нових невеликих конкурентних компаній, які будуть користуватись МІС	+	+
3.11	Можливість отримання грантів	+	+
4 Загрози			
4.1	Зменшення реального обсягу за рахунок збільшення числа конкурентів	+	+
4.2	Зменшення кількості споживачів МІС через несприятливу макроекономічну ситуацію	+	+
4.3	Посилення інфляції	+	+
4.4	Зміна потреб споживачів, новий функціонал (за відсутності такого функціоналу в МІС)	+	+

4.5	Неможливість забезпечення безперебійної роботи серверів хостинг-компаніями	+	+
4.6	Зменшення кількості населення	+	+
4.7	Підвищення оподаткування	+	+
4.8	Додаткові витрати ресурсів для отримання нових ліцензій або сертифікатів	+	+
4.9	Посилення контролю щодо відповідності новим ліцензійним вимогам	+	+
4.10	Ускладнення доступу до ресурсів - мережі інтернет, електроенергії, серверів	+	+
4.11	Посилення корупції	+	+
4.12	Посилення державного впливу на формування вартості послуг МІС	+	+
4.13	Монополізація ринку послуг МІС, що сприяє ускладненню доступу до споживачів.	+	-

Для оцінки конкурентного середовища в галузі була використана Модель конкурентних сил М. Портера. Вона допомагає зрозуміти основні чинники, які впливають на рівень конкуренції та прибутковість ринку. Модель базується на аналізі п'яти основних сил: проникнення нових конкурентів, поява товарів замінників, конкурентна сила покупців, конкурентна сила постачальників, конкуренція між існуючими на ринку суб'єктами бізнесу.

Таблиця 2.10

Модель конкурентних сил М.Портера при оцінюванні конкурентного середовища

Конкурентні сили	Фактори	Стан фактора	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
	1.1.Рівень вхідного бар'єра	-значна економія на масштабах збуту			x
		-високий рівень фінансових інвестицій		x	

1.Проникнення нових конкурентів		-консерватизм існуючої системи	x		
		-низький ступінь диференціації продукції			x
		-необхідність залучення постійних покупців		x	
	1.2 Реакція існуючих конкурентів	-відсутність активної маркетингової політики			x
		-низька іноваційна активність управлінського персоналу		x	
		- слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			x
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів			2,4		
2. Поява товарів заміників	2.1. Вплив товарів заміників	-перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		-тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів		x	
		-відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2.Протизаконна імітація існуючих виробів	-поява великої кількості товарів заміників, отриманих у результаті дублювання відомих торгових марок	x		
		Середнє значення сили впливу товарів-заміників			2
3.Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції суб'єкта бізнесу	-високий ступінь організації споживачів		x	
		-великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
		-високий ступінь стандартизації продукції		x	
		-висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо	x		

		товарів суб'єкта бізнесу			
	3.2. Торговельна сила споживачів	-зростання рівня інформованості покупців про товар		x	
		-висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців			2		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію суб'єкта бізнесу	-необмежені можливості суб'єкта бізнесу у виборі постачальника		x	
		-тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	x		
		-низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2 Обмеження ресурсного потенціалу суб'єкта бізнесу	-відсутність власних оборотних активів	x		
		-нестача складського приміщення	x		
Середнє значення сили впливу постачальників			1,4		
5. Конкуренція між існуючими на ринку суб'єктами бізнесу	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	-узагальнений показник інтенсивності конкуренції			x
		-наявність великої кількості малих суб'єктів бізнесу конкурентів	x		
		-сильними конкурентами є невеликі ринки	x		
		-незначний приріст попиту на товар суб'єкта підприємницької діяльності		x	
	5.2. Конкурент	-вдале місце розташування суб'єкта бізнесу	x		

	ні позиції досліджуваних суб'єктів бізнесу	-відсутність дослідження конкурентів		x	
		-досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими суб'єктами підприємницької діяльності			1,7		

Відповідно до отриманих даних можемо розрахувати коефіцієнт впливу конкурентного середовища:

$$2.4*0.2 + 2*0.2 + 2*0.3 + 1.4*0.1 + 1.7*0.2 = 0.48 + 0.4 + 0.6 + 0.14 + 0.34 = 1.96$$

За даними розрахунків коефіцієнт впливу конкурентного середовища складає 1.96, що відповідає олігополістичному середовищу.

Станом на вересень 2024 року до eHealth підключено 38 медичних інформаційних систем. З них 9 мають функціонал виключно для аптек. 28 МІС мають функціонал первинної медичної допомоги. Функціонал спеціалізованої медичної допомоги - 19 МІС.

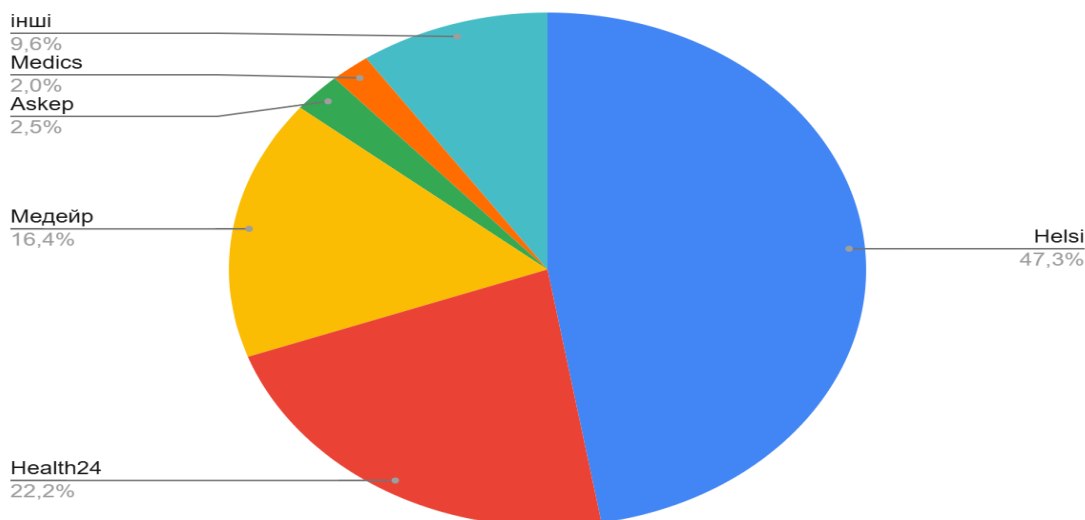
Для визначення розміру потенційного ринку використовується інформація про кількість постачальників медичних послуг, які уклали договір з НСЗУ.

Кількість лікарів первинної медичної допомоги – 24 735 <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmd-map>. Середня вартість підключення користувача – 12\$. Обсяг ринку становить 296 820 \$ на місяць, на рік - 3 561 840 \$.

Ключові гравці первинної медичної допомоги: Helsi - 47,3%, Health 24 - 22,2%, Медейр -16,4%, Askep.net- 2,5%, Medics-2,0%, інші-9,6%.

Діаграма 2

### Ключові гравці первинної медичної допомоги



Кількість користувачів спеціалізованої медичної допомоги: лікарів 62 946, керівників – 5 735, середнього медичного персоналу – 185 108, з них 10% мають можливість підключення до електронної системи охорони здоров'я – 18 510, кількість іншого персоналу – 95.357, з них 2% підключено до ehealth–2097. <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/1pmg-reports>

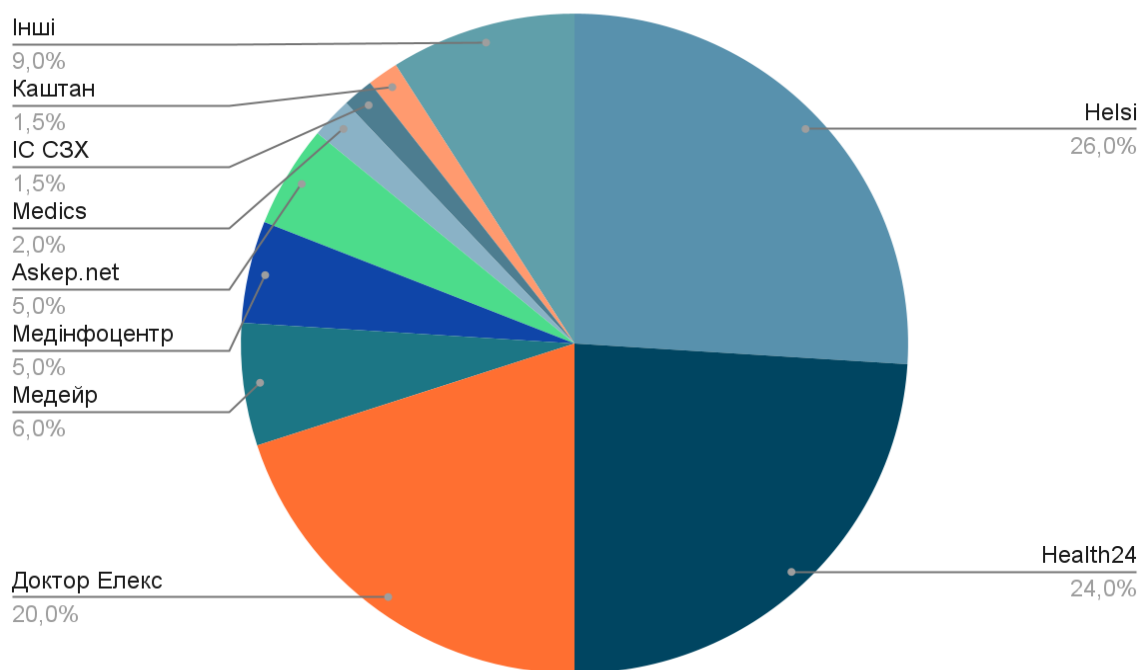
Кількість потенційних користувачів спеціалізованої медичної допомоги близько 89 000 МІС. Середня вартість підключення користувача - 15\$. Обсяг ринку 1 335 000 \$ на місяць, на рік - 16 020 000 \$.

Ключові гравці спеціалізованої медичної допомоги: Helsi - 26 %; Health 24 - 24%, Доктор Елекс - 20%, Медейр - 6 %, Медінфосервіс - 5 %, Asker.net- 5 %, Medics - 2,0%, ІС СЗХ- 1,5%, Каштан -1,5%, інші-9%.

Діаграма 3

### Ключові гравці спеціалізованої медичної допомоги

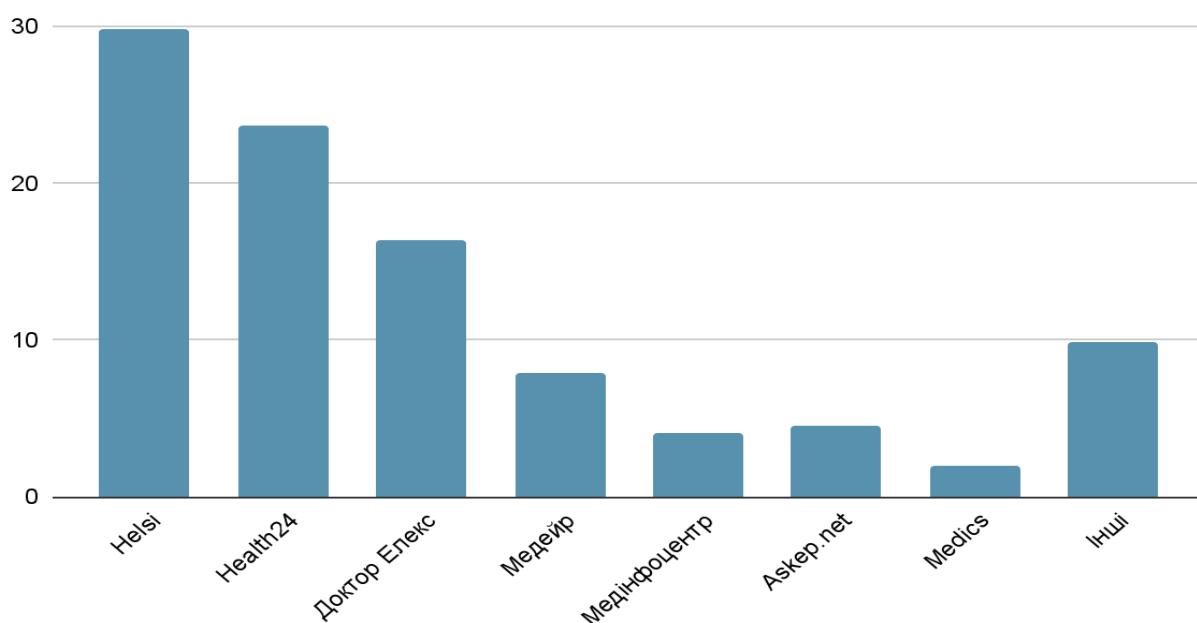
Загальний обсяг ринку – 19 581 840 \$/рік. Ключові гравці ринку МІС (діаграма 3), \$/рік: Helsi -5849950,32 (29,87%), Health 24 – 4635528,48 (23,67%), Doctor Eleks – 3204000 (16,36%), Медейр -1545341,76 (7,89%), Медінфосервіс - 801000( 4,09%), Asker.net- 890046 (4



,54)%, Medics - 391636,8 (2%), IC СЗХ- 24030 (0,12%), Каштан-24030 (0,12%), інші - 1 783 736,64 (9,1%).

Діаграма 3

### Ключові гравці ринку МІС





Доходи медичних інформаційних систем (МІС) формуються через надання послуг з підключення до онлайн-сервісів з правом користування програмною продукцією, послуги з передачі лабораторних обстежень, надання консультаційних послуг, послуги інтеграції МІС з лабораторіями, послуги інтеграції МІС з платіжними системами та CRM, додатки для пацієнтів.

Таблиця 2.11

Доходи компаній з розробки медичних інформаційних систем за 2022-2023 роки (дані ОПЕНДАТАБОТ)

№	Назва МІС	Назва компанії та ЄДРПОУ	Дохід 2022	Дохід 2023
1	Дорадо	ФОП КУЗЕНКОВ РОМАН ВІКТОРОВИЧ	-	-
2	Електронна лікарня 2.0	Об'єднались з SimplexMed	-	-
3	EMCІМЕД	Об'єднались з Health 24	-	-
4	ІС СЗХ	40524109 ДУ "ЦЕНТР ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я МОЗ УКРАЇНИ"	-	-
5	Каштан	39197392 ТОВ "СІЕТ ХОЛДІНГ"	13 659 000	20 342 800
6	ЛІМС	В розробці	-	-
7	МЕДЕЙР	36049014 ТОВ "ІЛАЙФ"	17 366 517	28 400 016
8	Медікіт	41864050 ТОВ "МЕДІКІТ"	5 672 600	9 880 900
9	МедІнфоСервіс	31546704 ПП «ІНФОМЕД ПЛЮС» 35675395 ПП «ТЕХНОІНФОМЕД»	7 551 000	10 370 000
10	Медцентр+	Дані відсутні	-	-
11	МІА:Здоров'я	34239034 ДП "ІНФОТЕХ"	-	-
12	Укрмедсофт	32872704 ТОВ "МЕДІАСОФТ"	-	-
13	Askep.net	44710890 ТОВ "АСКЕПНЕТ"	1 491 200	36 210 000
14	Clinica Web	43544684 ТОВ "ВЕБ КЛІНІКА"	3 068 700	6 144 100
15	DocDream	42313028 ТОВ "ДОКДРІМ"	11 646 500	14 864 600
16	Doctor Eleks	38582529 ТОВ "ДОКТОР ЕЛЕКС" 13806807 ТЗОВ "ЕЛЕКС"	- 123 022 000	- 87 728 000
17	EvoMIS	40635176 ТОВ "ПОЛІКЛІНІКА БЕЗ ЧЕРГ"	8 062 800	4 937 000
18	Health 24	39138976 ТОВ "ЗДОРОВ'Я 24"	49 639 000	90 071000
19	Helsi	44703690 ТОВ "ХЕЛСІ УКРАЇНА" 40436197 ТОВ "ХЕЛСІ ЮА"	16 326 000 94 483 400	132 607 000 1 510 400

20	iClinic	42430904 ТОВ «АЙКЛІНІК»	2 504 700	7 589 600
21	Lakmus	44368757 ТОВ “Медична інформаційна система “Лакмус””	-	-
22	MedicalStandard	43513510 ТОВ “МЕДІКАЛ СТАНДАРТ”	-	349 000
23	MEDICS IT	38714845 ТОВ “МЕДІКС ІТ”	9 292 400	5 358 800
24	MyHeal	Соціальна медична онлайн-система для взаємодії лікаря та пацієнта	-	-
25	nHealth	37153175 ПП “ВІКІСОФТ”	- 90 900	-98 200
26	pro.mis	45113032 ТОВ “ПРО. МІС”		ЧП -557 300
27	SimplexMed	43554603 ТОВ “СІМПЛЕКС-МЕД”	1 896 900	895 600
28	SimplexMis	Об'єднались з SimplexMed	-	-
Всього, грн			365 682 717	457 258 816
Всього, \$			9 142 067,92	11 431 470,4

Ринок медичних інформаційних систем є перспективним і має тенденцію до зростання через підвищений попит на цифрові рішення у сфері охорони здоров'я. Дохід компаній у цій сфері визначається якістю рішень, здатністю адаптуватися до потреб ринку та ефективністю інтеграції сучасних технологій. Очікується, що світовий ринок МІС зростатиме в середньому на 8-12% щороку.

В результаті проведеного аналізу Товариства з обмеженою відповідальністю “Оупен Хелс” сформульовано наступні висновки:

З'ясовано, в організаційно-управлінській структурі ТОВ “Оупен Хелс” використовується лінійна система управління. Планування і контроль робіт здійснюється по вертикалі від керівника до виробничих підрозділів.

В перший рік діяльності ТОВ “Оупен Хелс” основні функції управління забезпечуються власниками підприємства та працівниками працюючими на аутсорсі. На другий рік штат розширюється до 3-х працівників. На третій рік своєї діяльності ТОВ “Оупен Хелс” стає резидентом Дія.Сіті з кількістю персоналу 10 осіб.

Основним продуктом компанії є МІС “Open Health”. Для забезпечення безпеки даних та дотримання міжнародних стандартів МІС “Open Health” має

атетест Комплексної системи захисту інформації та криптографічний захист інформації.

ТОВ “Оупен Хелс” надає послуги для ЗОЗ, що надають первинну медичну допомогу, послуги для ЗОЗ, що надають спеціалізовану медичну допомогу та надають послуги з розробки модулів під індивідуальні потреби закладів охорони здоров’я.

До основних витрат ТОВ “Оупен Хелс” належить розробка та обслуговування медичної інформаційної системи “Open Health”.

Розрахункові дані конкурентних переваг свідчать, що МІС “Open Health” належить до лідерів ринку за якістю надання послуги.

Для успішної діяльності ТОВ “Оупен Хелс” необхідно тісно співпрацювати з медичними закладами та враховувати їхні потреби. Також важливо моніторити розвиток технологій та адаптувати медичну інформаційну систему до нових вимог ринку.

## РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ПОЗИЦІЙ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “ОУПЕН ХЕЛС”

### 3.1.Зміцнення конкурентних позицій ТОВ “ОУПЕН ХЕЛС”









У сучасних умовах, щоб виділитися серед конкурентів і зайняти бажане місце у свідомості цільових споживачів та інших учасників ринку, підприємства спрямовують свої зусилля на диференціацію ринкових пропозицій шляхом ефективного позиціонування. Визначення позицій конкурентів - це один з найбільш критичних процесів, у ході якого ми повинні дізнатися як співвідносяться між собою конкуруючі бренди, та які з них є схожими, а які різними. В умовах олігополії, де ринок медичних інформаційних систем (МІС) контролюється обмеженою кількістю ключових гравців, позиціонування продукції набуває стратегічного значення. Для досягнення конкурентної переваги необхідно виділити унікальні характеристики системи, які відповідають потребам цільових споживачів.

Для порівняння по ключових показниках з МІС “Open Health” було відібрано лідерів ринку медичних інформаційних систем: Helsi, Health 24, Doktor. eleks, Askep, DocDream, Медінфосервіс, Медейр, Medics. Вибір параметрів заснований на відмінних рисах товару, на вигоді або можливості вирішення проблеми, орієнтовані на відповідну категорію споживачів.

Таблиця 3.1

#### Порівняння ключових показників медичних інформаційних систем

Назва МІС/ показник	Helsi	Health 24	Doktor. eleks	Askep	DocDream	Медінфосервіс	Медейр	Medics
Модуль ПМД	+	+	+	+	+	+	+	+
Модуль СМД	+	+	+	+	+	+	+	+
Розробка модулів під індивід. потреби	-	-	+	-	+	-	+	-
Модуль для аптечних закладів	+	-	+	-	-	-	-	-

Атестат КСЗІ	+	+	+	+	+	+	+	+
Вартість, \$/міс	17	12	12	16	33	12	15	12
Ліцензія на користування програмою	-	-	+	-	-	-	-	-
Державні ЗОЗ	+	+	+	+	-	+	+	+
Приватні ЗОЗ	-	+	+	+	+	-	-	-
Обмеження по к-сті користувачів	-	-	-	-	від 5	-	-	-
Хмарне рішення	+	+	-	+	-	-	+	+
Ліцензія на встановлення програми	-	-	+	-	-	-	-	-
Налаштування програми вручну	-	-	+	-	+	+	+	-
Наявність додатку запис до лікаря	+	+	+	+	-	-	+	+
Можливість записатись через додаток запис до лікаря	+	+	-	+	-	-	-	-
Інтеграція з платіжними системами	-	+	+	+	+	-	-	-
Інтеграція з лабораторією	+	+	+	+	+	+	+	+
Частка ринку, %	29,87	23,67	16,36	4,54	2,8	4,09	7,89	2,0
Підтримка користувачів	+	+	+	+	+	+	+	+
Впізнаваність бренду	+	+	+	+	+	-	-	-
Символ бренду								
Тік-ток, к-сть корист.	2531	-	-	-	-	-	-	-

Інстаграм, к-сть корист.	7423	1183	310	494	-	-	-	-
Фейсбук, к-сть користувачів	16 000	16 000	2 700	1 600	-	943	-	-

Дослідження основних показників дало змогу визначити, що всі відібрані для порівняння МІСи мають модулі первинної медичної допомоги та спеціалізованої медичної допомоги. Модуль для аптечних закладів має Helsi та Doktor. eleks. Послуги з розробки модулів під індивідуальні потреби закладу охорони здоров'я надає Doktor. eleks, Медейр, DocDream. Атестат Комплексної системи захисту інформації отримали всі МІСи підключені до електронної системи охорони здоров'я. DocDream має найвищу ціну близько 1400 грн та спеціалізується на приватних медичних закладах, які надають консультативні послуги та послуги з апаратного обстеження. Вартість послуг МІС Doktor. eleks-600-800 грн/міс, але до цієї вартості клієнт повинен сплачувати раз на рік плату за ліцензійне використання програми близько 10 тис. грн за підключення одного комп'ютера. Вартість послуг Helsi на 2024 рік становить 605 грн/міс, на 2025 рік ціна збільшилась до 696 грн/міс за користувача. Також вартість зросла на послуги МЕДЕЙР з 450 грн/міс до 600 грн/міс. Health 24, Askep, Медінфосервіс, Medics надають свої послуги за 500-600 грн/міс за 1 користувача. Хотілось би зауважити, що ціна на послуги змінюється в залежності від кількості підключених лікарів в одному медичному закладі, тобто чим більше лікарів в лікарні тим нижча вартість підключення до медичної інформаційної системи.

Основні споживачі послуг МІС Helsi, Health 24, Askep, Doktor. eleks, Медінфосервіс, Medics - державні заклади охорони здоров'я, комунальні ЗОЗ та надавачі ПМД різної форми власності. Приватні ЗОЗ надають перевагу Doktor. eleks, DocDream, Health 24, Askep.

Важливим показником є наявність технології Хмарне рішення - технології, що дозволяють користувачам зберігати, обробляти та керувати даними через інтернет, замість використання фізичних серверів або персональних

комп'ютерів. Дані технології мають: Helsi, Health 24, Askep, Doktor. eleks, Медейр, Medics.

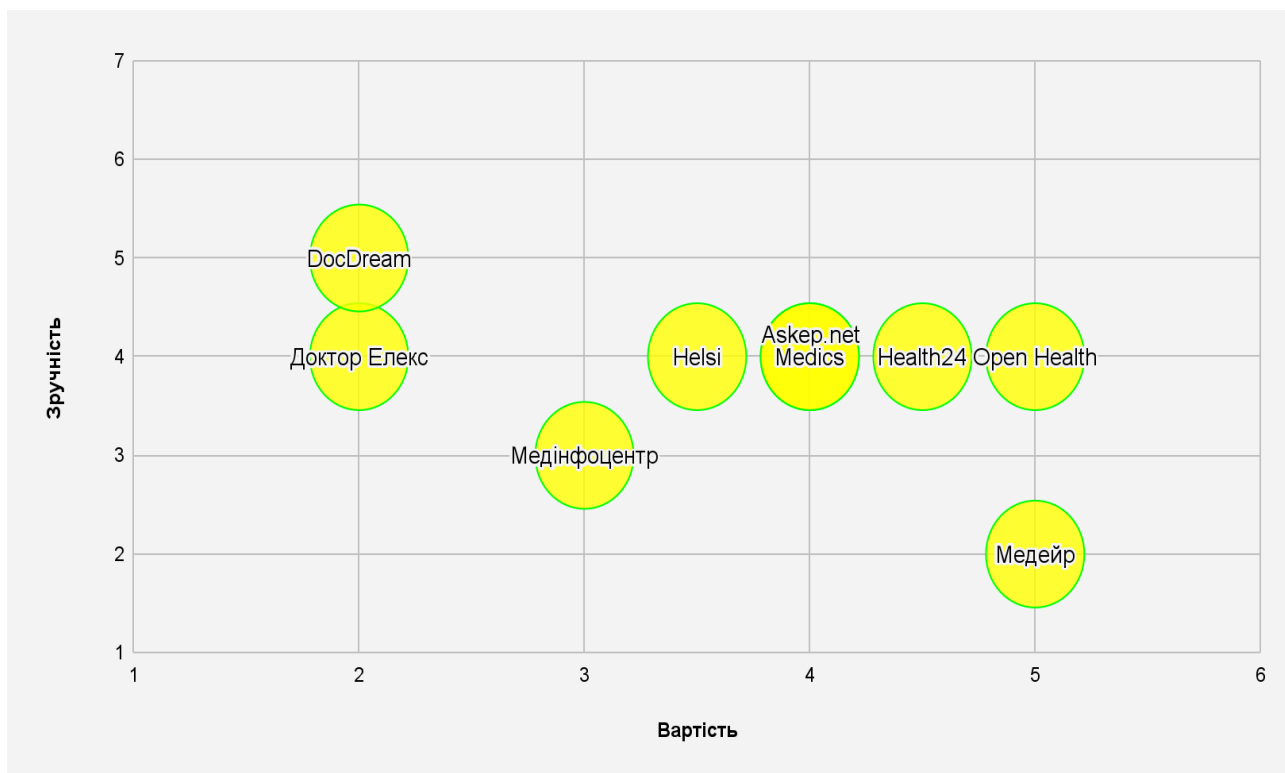
Інтеграції з лабораторіями має кожна МІС, це пов'язано з технічними вимогами ЕСОЗ до розробників медичних систем. Інтеграцію з платіжними системи. Найбільш впізнавані бренди МІС Helsi, Health 24, Doktor. eleks, менш впізнавані Askep, DocDream.

Соціальні мережі для будь-якого бренду це потужний канал комунікації з цільовою аудиторією. Тільки 4 МІС з 28 МІС підключених до ЕСОЗ активно ведуть сторінки в соціальних мережах: Helsi, Health 24, Askep, Doktor. eleks.

Стратегія позиціонування “вартість-зручність” спрямована на встановлення балансу між вартістю послуги та їхньою цінністю у споживачів. Це позиціонування ефективно для послуг у сегментах із високою конкуренцією, де споживачі прагнуть максимізувати свою вигоду, отримуючи високу якість за прийнятну ціну.

Діаграма 3.1

### Ключові показники медичних інформаційних систем ТОВ “Оупен Хелс”



Таким чином, порівнявши МІС “Open Health” з іншими гравцями ринку можна зробити висновок, що МІС “Open Health” має найвигіднішу вартість для споживачів та здатна задовольнити потреби різних типів медичних закладів, забезпечуючи ефективну підтримку їхньої діяльності та сприяючи підвищенню якості медичних послуг. Це робить систему конкурентоспроможним рішенням на сучасному ринку медичних інформаційних систем.

Для більш ретельного аналізу конкурентного середовища та для формування програми розвитку та зміцнення позицій в конкурентному середовищі необхідно зробити SWOT-аналіз.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз ТОВ “Оупен Хелс”

<b>Категорія</b>	<b>Опис</b>
<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	
1. Конкурентна ціна послуг	Найвигідніша вартість серед основних конкурентів на ринку, що дозволяє залучати широку аудиторію клієнтів.
2. Широка функціональність	Наявність модулів ПМД, СМД та інтеграції з лабораторіями, що відповідають вимогам ЕСОЗ.
3. Гнучкість у розробці	Можливість створення модулів під індивідуальні потреби медичних закладів, що виділяє систему серед конкурентів.
4. Технологічна інноваційність	Використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних, що відповідає сучасним вимогам до безпеки та зручності.
5. Підтримка користувачів	Регулярна технічна підтримка та навчання персоналу, що забезпечує ефективне використання системи.
6. Впізнаваність бренду	Активна діяльність у соціальних мережах підвищує лояльність клієнтів і створює позитивний імідж компанії.
<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	
1. Обмежена інтеграція з платіжними системами	На відміну від деяких конкурентів, інтеграція із платіжними системами є недостатньо розвиненою.
2. Відсутність модулів для вузькопрофільних спеціалізацій	Не розроблені рішення для таких напрямків, як неонатальний скринінг чи трансплант-координація.
3. Нерівномірне охоплення сегментів ринку	Більша увага приділяється державним та комунальним закладам охорони здоров'я, тоді як приватний сектор залишається менш охопленим.
4. Залежність від хмарних технологій	Для деяких користувачів може бути обмеженням через потребу стабільного доступу до інтернету.
5. Недостатній маркетинг на міжнародному ринку	Орієнтація лише на національних споживачів обмежує перспективи глобального розширення.



<b>Можливості (Opportunities)</b>	
1. Розширення функціоналу	Розробка нових модулів для спеціалізованих медичних закладів, таких як неонатальний скринінг, трансплант-координація, інтеграція з CRM-системами.
2. Диверсифікація клієнтської бази	Активніше залучення приватних медичних закладів через спеціалізовані рішення та конкурентні ціни.
3. Розширення ринку	Вихід на міжнародний ринок, адаптація програмного забезпечення до вимог інших країн.
4. Інвестиції в маркетинг	Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу: контент-маркетинг, таргетована реклама, SEO-оптимізація.
5. Партнерства	Інтеграція з іншими провідними платформами та системами для підвищення привабливості продукту.
6. Зміцнення бренду	Підвищення впізнаваності через соціальні мережі, PR-кампанії та участь у галузевих заходах.
<b>Загрози (Threats)</b>	
1. Висока конкуренція	Значна кількість конкурентів на ринку, які можуть пропонувати подібні рішення за нижчими цінами або з додатковими перевагами.
2. Регуляторні зміни	Потенційне посилення державних вимог до безпеки та відповідності медичних інформаційних систем.
3. Технологічні ризики	Можливі кібератаки або технічні збої, які можуть підірвати довіру до системи.
4. Зростання витрат	Підвищення вартості розробки, підтримки та оновлення програмного забезпечення.
5. Економічна нестабільність	Фінансові труднощі у медичних закладів, особливо державних, можуть обмежити їхній попит на послуги МІС.
6. Швидкий розвиток технологій	Застарівання системи через недостатньо швидке впровадження інновацій порівняно з конкурентами.

Аналізуючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна дійти висновку, що система володіє значним потенціалом для розвитку завдяки своїм сильним сторонам, однак має певні внутрішні обмеження, які необхідно враховувати для забезпечення стійкості на ринку. Сильні сторони системи, зокрема її конкурентна ціна, широкий функціонал, технологічна інноваційність та впізнаваність бренду, є ключовими факторами, які формують її конкурентну перевагу. Інтеграція хмарних технологій у поєднанні з можливістю адаптації функціоналу до індивідуальних потреб клієнтів відкриває значні перспективи для збільшення ринкової частки як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Водночас наявність слабких сторін, таких як недостатній розвиток інтеграції з платіжними системами, нерівномірне охоплення ринку та залежність від стабільного інтернет-з'єднання, свідчить про необхідність вдосконалення окремих аспектів функціоналу системи. Особливу увагу слід приділити розробці рішень для вузькопрофільних медичних спеціалізацій, оскільки це дозволить залучити нові сегменти клієнтів і розширити масштаби застосування продукту.

Можливості, виявлені під час аналізу, демонструють, що система має значний потенціал для зростання. Зокрема, розширення функціоналу, орієнтованого на спеціалізовані медичні заклади, а також диверсифікація клієнтської бази через залучення приватного сектору відкривають нові горизонти для розвитку. Вихід на міжнародний ринок та адаптація програмного забезпечення до вимог інших країн можуть стати ключовими стратегічними напрямками, що підвищать конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Інвестиції в сучасні інструменти цифрового маркетингу, такі як контент-маркетинг, SEO-оптимізація та таргетована реклама, сприятимуть зміцненню позицій бренду та збільшенню його впізнаваності серед потенційних клієнтів.

Однак слід також враховувати загрози, які можуть негативно вплинути на подальший розвиток. Висока конкуренція на ринку медичних інформаційних систем та швидкий технологічний прогрес створюють ризик втрати актуальності продукту, якщо інновації не будуть впроваджуватися достатньо оперативно. Крім того, можливі зміни у регуляторних вимогах і зростання витрат на підтримку та оновлення системи можуть стати додатковими викликами для компанії.

Медичні інформаційні системи (МІС) є однією з найбільш динамічно розвиваючихся сфер технологій, оскільки вони мають величезний потенціал для покращення якості медичних послуг та ефективності систем охорони здоров'я. Водночас, світові тенденції в цій галузі вказують на швидкий розвиток новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), блокчейн,

Інтернет речей (IoT), а також програми для персоналізованого медичного обслуговування.

Штучний інтелект в медичних системах, зокрема, має здатність обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє лікарям ставити більш точні діагнози та прогнозувати розвиток хвороб на основі медичних історій. За даними американських досліджень, штучний інтелект уже активно використовується для обробки зображень, наприклад, при аналізі рентгенівських знімків, що дозволяє виявляти патології, які можуть бути пропущені при традиційному методі діагностики.

Інтернет речей (IoT) також грає важливу роль у розвитку МІС, особливо через використання носимих медичних пристроїв, таких як фітнес-трекери та пристрої для моніторингу пацієнтів. Ці пристрої дають лікарям змогу отримувати дані в режимі реального часу, що полегшує процеси моніторингу і управління здоров'ям пацієнтів, особливо у віддалених або складних випадках.

Медичні платформи, що використовують блокчейн, забезпечують безпечну та прозору передачу медичних даних між різними установами, а також дозволяють пацієнтам контролювати доступ до своїх медичних записів. Важливо зазначити, що на міжнародному рівні вже розпочинаються експерименти з інтеграції блокчейн-технологій в медичні системи, що дозволяє забезпечити високий рівень конфіденційності та безпеки даних.

Інновації в галузі персоналізованої медицини дозволяють розробляти індивідуальні плани лікування для кожного пацієнта на основі генетичних, біохімічних та інших персональних даних. Враховуючи тенденцію до розвитку таких технологій у світі, "Open Health" повинна орієнтуватися на подібні інновації для інтеграції у свою систему та запропонувати користувачам високоякісні персоналізовані медичні послуги.

Порівняння з Україною: На відміну від розвинутих країн, де ці технології активно впроваджуються, в Україні розвиток таких систем все ще перебуває на ранніх етапах. Тим не менш, є велика потреба в розвитку цих технологій в

українській медицині, оскільки це може значно підвищити ефективність та доступність медичних послуг. В Україні на даний момент активно розвиваються програми eHealth, однак інтеграція новітніх технологій, таких як AI, IoT та блокчейн, ще потребує значних інвестицій та інфраструктурних змін.

Порівняльний аналіз конкурентів на ринку МІС в Україні. Аналіз конкурентів на ринку МІС є важливим для розуміння позиції "Open Health" на ринку та можливостей для її подальшого розвитку. Огляд основних гравців на ринку МІС в Україні дозволяє визначити ключові стратегії та напрямки розвитку компанії.

Одними з найбільших конкурентів є "MedInformatix", "Epic Systems" та українські компанії, такі як "ІС-Медична інформаційна система". Однак, важливо зазначити, що кожна з цих компаній має свої особливості, які можуть бути як перевагою, так і слабкою стороною. Наприклад, "Epic Systems" активно працює з великими медичними установами та пропонує високоякісні рішення для великих лікарень, але має високу ціну для малого та середнього бізнесу, що обмежує її доступність для невеликих клінік.

Таким чином, для "Open Health" є можливість зайняти нішу, що поєднує доступність для малих і середніх медичних установ з високим рівнем технологічної підтримки та гнучкістю в адаптації нових технологій.

Отже, ринок МІС в Україні є конкурентним, але існує простір для "Open Health", якщо компанія зможе правильно позиціонувати свої послуги, орієнтуючись на гнучкість, персоналізацію та доступність для різних сегментів ринку

Таким чином, для ефективного використання можливостей і мінімізації впливу загроз необхідно розробити комплексну стратегію розвитку, яка передбачатиме вдосконалення технічного функціоналу, зміцнення партнерських зв'язків, вихід на нові ринки та підвищення якості обслуговування клієнтів. Інтеграція інноваційних рішень та активне використання маркетингових

інструментів дозволить посилити конкурентні переваги та забезпечити стійке зростання компанії в умовах динамічного ринку.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів, спрямованих на покращення конкурентних позицій медичної інформаційної системи (МІС) “Open Health”, вимагає ретельного аналізу витрат та їхнього потенційного впливу на доходи компанії. Кожен із запропонованих заходів має чітко визначений бюджет, який враховує всі необхідні ресурси, зокрема людські, матеріальні та часові, а також очікуваний результат у вигляді приросту доходів або зміцнення ринкових позицій. Нижче наведено детальний аналіз витрат і потенційної вигоди від реалізації кожного заходу.

Розробка нових модулів для спеціалізованих медичних закладів є однією з найважливіших ініціатив, спрямованих на розширення функціональних можливостей системи. Цей захід передбачає залучення висококваліфікованих програмістів, які спеціалізуються на медичних інформаційних системах, проведення тестувань для забезпечення відповідності модулів технічним стандартам та сертифікацію, яка є обов’язковою умовою для інтеграції з електронною системою охорони здоров’я (ЕСОЗ). Оціночний бюджет цього заходу становить \$50,000–70,000. Очікуваний економічний ефект полягає в залученні нових клієнтів серед спеціалізованих закладів охорони здоров’я, зокрема тих, які надають вузькопрофільні медичні послуги, такі як неонатальний скринінг чи трансплантологія. Прогнозується, що після впровадження модулів дохід компанії може зрости на 15–20% у середньостроковій перспективі, що стане вагомим внеском у зміцнення її позицій на ринку.

Інтеграція з платіжними системами та CRM-сервісами є другим ключовим напрямом, спрямованим на задоволення сучасних потреб клієнтів. Впровадження платіжних систем, таких як LiqPay, Flashpay, Welsend, створить додаткові зручності для медичних закладів, що використовують “Open Health”.

Оціночна вартість інтеграції становить \$15,000–20,000, залежно від технічних характеристик обраних платіжних платформ. Паралельно, впровадження CRM-систем дозволить медичним закладам централізовано управляти взаєминами з пацієнтами, забезпечувати персоналізоване обслуговування та автоматизувати низку адміністративних процесів. Витрати на впровадження CRM-системи оцінюються в \$30,000–40,000. Очікуваний результат – зростання привабливості “Open Health” для приватних закладів охорони здоров’я, що може забезпечити річне зростання доходів на 10–12%.

Інвестиції у хмарні технології є надзвичайно важливим аспектом у розвитку сучасних медичних інформаційних систем. Хмарні рішення забезпечують зберігання, обробку та передачу даних у безпечному середовищі, що значно підвищує рівень довіри користувачів до системи. Для переходу на хмарну інфраструктуру необхідно провести модернізацію технічної бази та забезпечити відповідність нормативним вимогам у сфері захисту даних. Оцінка витрат на впровадження хмарних рішень становить \$20,000–30,000. Це рішення не лише зменшить операційні витрати на технічну підтримку серверів у довгостроковій перспективі, але й сприятиме зростанню доходів на 8–10% завдяки підвищенню привабливості продукту для нових клієнтів.

Маркетингові заходи спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. В умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних інформаційних систем ефективна маркетингова стратегія є важливою передумовою успіху. Розробка контенту для соціальних мереж, таргетована реклама, SEO-оптимізація та email-маркетинг – це ключові напрями, які потребують інвестицій у розмірі \$10,000–15,000 щорічно. Очікується, що такі заходи дозволять збільшити базу клієнтів та забезпечити приріст доходу на 5–7% завдяки ефективнішому охопленню цільової аудиторії.

Якісна підтримка користувачів також є важливим чинником утримання клієнтів та мінімізації кількості відмов від використання системи. Залучення додаткових співробітників служби підтримки та проведення тренінгів для

наявного персоналу оцінюється у \$10,000–12,000 щорічно. Очікується, що це дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечить стабільність доходів у довгостроковій перспективі.

Сумарні витрати на реалізацію всіх заходів оцінюються в межах \$135,000–187,000 у першому році. Зважаючи на стратегічний характер інвестицій, очікується, що впровадження цих заходів дозволить збільшити дохід компанії на 30–40% у середньостроковій перспективі (2–3 роки). Зокрема, розробка нових модулів і впровадження хмарних технологій забезпечить залучення нових клієнтів, а інтеграція з платіжними системами та CRM-платформами сприятиме розширенню функціональних можливостей системи. Маркетингові заходи забезпечать додатковий приріст доходу шляхом активного просування бренду, тоді як якісна підтримка користувачів сприятиме утриманню наявних клієнтів.

Таким чином, інвестиції в покращення функціональних характеристик системи “Open Health” та підвищення рівня її конкурентоспроможності є економічно обґрунтованими. Вони не лише сприятимуть підвищенню рентабельності бізнесу, але й створять передумови для його довгострокового розвитку, забезпечуючи лідерські позиції на ринку медичних інформаційних систем.

У сучасній медичній галузі розвиток інформаційних систем відображає загальні глобальні тренди цифровізації, персоналізації та інтеграції даних. “Open Health”, як інноваційна медична інформаційна система, має на меті відповідати світовим стандартам, пропонуючи функціональні рішення, які покращують ефективність медичних послуг, підвищують зручність для користувачів та сприяють економії ресурсів. Зважаючи на це, розробка нових модулів та впровадження сучасних технологій є не лише важливим кроком для компанії, але й відповідає ключовим напрямкам розвитку світової охорони здоров'я.

### **Модулі для спеціалізованих медичних закладів**

Одним із найбільш актуальних напрямів для “Open Health” є створення модулів, орієнтованих на спеціалізовані медичні заклади, зокрема:

### 1. Модулі для управління трансплантаціями.

Сучасні системи, такі як *UNOS* (США) чи *Eurotransplant* (ЄС), пропонують високий рівень автоматизації процесів, пов'язаних із трансплантацією органів. Основні їхні функції включають моніторинг бази донорів і реципієнтів, пріоритизацію за медичними показниками та управління транспортуванням органів у реальному часі. Аналогічний модуль у “Open Health” повинен забезпечувати:

- автоматизований підбір донора за допомогою алгоритмів машинного навчання;
- підтримку телемедицини для швидкої консультації фахівців;
- прогнозування тривалості очікування операції за допомогою математичних моделей (наприклад, *Poisson regression*).

Такі рішення не лише підвищують ефективність процесів, але й відповідають принципам прозорості, які активно впроваджуються у світовій практиці.

### 2. Модулі для онкологічних центрів.

Світовий досвід, зокрема впровадження *IBM Watson for Oncology*, демонструє важливість використання штучного інтелекту для аналізу медичних даних, визначення персоналізованих планів лікування та прогнозування результатів терапії. Модуль для онкологічних закладів у “Open Health” має включати:

- інтеграцію з онкологічними реєстрами для збору даних;
- аналітичні інструменти для оцінки ефективності протоколів лікування;
- інтерактивні візуалізації для моніторингу стану пацієнта.

### 3. Модулі для реабілітаційних центрів.

Успішні приклади, такі як програма *RehabTracker* (США), показують, що інтеграція мобільних додатків із МІС може суттєво підвищити ефективність реабілітаційних заходів. Модуль у “Open Health” може включати функції:

- моніторингу активності пацієнта через фітнес-трекери;



- автоматичного розрахунку навантаження на основі алгоритмів прогнозування;
- інструментів для дистанційного консультування реабілітологів.

### **Інтеграція з платіжними системами та CRM-сервісами**

В умовах глобалізації інтеграція медичних інформаційних систем із платіжними платформами та системами управління взаєминами з клієнтами є ключовим чинником для забезпечення зручності використання. Наприклад, платформи *Epic Systems* та *Cerner* активно використовують інтеграцію з банківськими API, що дозволяє пацієнтам оплачувати послуги безпосередньо через електронну систему запису. “Open Health” може розвинути цей напрямок, запропонувавши підтримку платіжних платформ, таких як LiqPay або Stripe, а також автоматизацію фінансового обліку для медичних закладів.

CRM-системи для медичної галузі активно розвиваються у світі. Рішення на основі *Salesforce Health Cloud* забезпечують персоналізацію взаємодії з пацієнтами та автоматизацію рутинних адміністративних процесів. Інтеграція CRM у “Open Health” дозволить медичним установам створювати ефективні комунікаційні стратегії, відстежувати лояльність клієнтів і підвищувати їхню задоволеність.

### **Хмарні технології**

Використання хмарних рішень є ключовою світовою тенденцією. Платформи, такі як *Microsoft Azure for Healthcare* та *Amazon Web Services (AWS) HealthLake*, пропонують інструменти для зберігання, аналізу та передачі медичних даних. Хмарні сервіси забезпечують:

- **Скалованість:** можливість додавання нових функцій без значних капіталовкладень.
- **Безпеку:** відповідність стандартам HIPAA та GDPR завдяки шифруванню даних.
- **Доступність:** дані можна отримати з будь-якого пристрою, що підвищує оперативність обслуговування.

У впровадженні хмарних технологій “Open Health” може використовувати інструменти Big Data для аналізу великих обсягів медичних даних та прогнозування епідеміологічних трендів. Наприклад, моделі машинного навчання можуть застосовуватися для виявлення закономірностей у поширенні захворювань або аналізу ефективності терапевтичних стратегій.

### **Модернізація кібербезпеки**

Одним із ключових аспектів цифровізації охорони здоров'я є захист медичних даних. Світова практика демонструє, що комплексні підходи до безпеки, такі як *Zero Trust Architecture*, є стандартом для сучасних інформаційних систем. Для “Open Health” це означає впровадження багатофакторної автентифікації, автоматичного моніторингу підозрілої активності та використання шифрування на основі алгоритмів AES-256.

Реалізація запропонованих модулів та технологій дозволить “Open Health” відповідати світовим тенденціям та зайняти провідні позиції на ринку медичних інформаційних систем. Розробка спеціалізованих модулів підвищить функціональність системи, хмарні рішення забезпечать безпечне зберігання даних, а інтеграція з CRM-системами створить конкурентну перевагу. Такі ініціативи є стратегічно важливими для досягнення довгострокових цілей компанії та задоволення потреб сучасної медицини.

Для забезпечення ефективного управління та досягнення конкурентних переваг на ринку компанія "Open Health" має інтегрувати цільові стратегії в окремих ключових напрямках: позиціонування продукту, фінансового планування та маркетингової діяльності. Виділення окремих підрозділів для кожного з цих аспектів дозволить деталізувати процеси, систематизувати діяльність і досягти високої ефективності у кожній сфері.

### **Підрозділ стратегій позиціонування**

Основною метою цього підрозділу є формування унікальної ціннісної пропозиції, яка відповідає потребам цільових груп клієнтів. В основі роботи

підрозділу лежить аналіз ринку, конкурентного середовища та змін у споживчих вподобаннях.

Функціональні завдання:

1. Сегментація ринку. Виділення основних сегментів (державні медичні установи, приватні клініки, лабораторії, страхові компанії тощо) та адаптація продуктів до їх специфічних вимог.

2. Формування унікальної ціннісної пропозиції. Забезпечення конкурентної переваги через інноваційні модулі (наприклад, на основі AI), зручність інтерфейсу, підтримку хмарних рішень та інтеграцію з іншими платформами.

3. Позиціонування бренду. Розробка стратегії брендингу, що підкреслює ключові переваги компанії: надійність, технологічність, зручність і відповідність світовим стандартам.

Взаємодія з ринком: Підрозділ працюватиме над створенням асоціацій між брендом і сучасними технологіями, розробляючи інструменти для просування, як-от white papers, дослідницькі звіти та кейс-стаді з успішними впровадженнями.

Підрозділ фінансового аналізу. Цей підрозділ фокусується на розробці довгострокової фінансової стратегії, оцінці рентабельності інвестицій та оптимізації витрат компанії.

Функціональні завдання:

1. Формування бюджету. Розробка детального бюджету для реалізації проєктів, впровадження нових модулів та маркетингових кампаній.

2. Оцінка рентабельності. Проведення аналізу витрат і доходів для кожного сегмента продуктів та окремих клієнтських груп із використанням ключових фінансових індикаторів, таких як ROI (Return on Investment), NPV (Net Present Value) та IRR (Internal Rate of Return).

3. Прогнозування. Створення фінансових моделей для оцінки впливу різних сценаріїв розвитку (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) на загальний дохід компанії.

4. Координація інвестицій. Визначення оптимальних напрямів капіталовкладень у нові технології, маркетингові інструменти та розширення ринкових можливостей.

Методологія:

Робота підрозділу ґрунтується на використанні сучасних інструментів фінансового аналізу, таких як *Microsoft Power BI*, *SAP Analytics Cloud* та інших рішень для інтеграції фінансових даних.

Підрозділ маркетингових інструментів

Маркетинговий підрозділ зосереджується на формуванні та реалізації ефективних стратегій просування продукту, залучення нових клієнтів і зміцнення довгострокових взаємин із наявною клієнтською базою.

Функціональні завдання:

1. Розробка цифрових кампаній. Використання сучасних цифрових платформ (*Google Ads*, *Meta Ads*, *LinkedIn*) для таргетованого просування продуктів серед цільових груп.

2. Контент-маркетинг. Створення високоякісного контенту (статті, аналітичні огляди, навчальні відео), який формує експертний імідж компанії.

3. Автоматизація маркетингу. Інтеграція CRM-систем (наприклад, *HubSpot* або *Salesforce*) для автоматизації процесів розсилки, персоналізації комунікації та аналізу поведінки клієнтів.

4. Партнерський маркетинг. Співпраця з медичними асоціаціями, участь у галузевих конференціях, виставках та вебінарах для підвищення обізнаності про продукт.

Сучасні інструменти:

- Аналітика: Використання платформ *Google Analytics 4* для відстеження ефективності маркетингових заходів.

- SEO: Оптимізація вебсайту та контенту для підвищення видимості у пошукових системах.
- Соціальні мережі: Активне використання професійних платформ, таких як *LinkedIn* для B2B-маркетингу.

#### Переваги виділення підрозділів

Виділення спеціалізованих підрозділів дозволяє компанії уникнути дублювання функцій, підвищити ефективність управління ресурсами та забезпечити чітку відповідальність за ключові результати. Кожен підрозділ зосереджений на виконанні специфічних завдань, що створює синергію в роботі компанії.

Це також забезпечує інтегрованість рішень: стратегія позиціонування враховує дані фінансового аналізу, а маркетингові інструменти спрямовані на реалізацію ключових конкурентних переваг. Такий підхід відповідає найкращим світовим практикам управління бізнесом і дозволяє "Open Health" досягти стабільного зростання на висококонкурентному ринку медичних інформаційних систем.

**Клієнтський фокус: Оцінка незадоволених потреб та можливості "Open Health"**

Одним з ключових аспектів для досягнення успіху на ринку медичних інформаційних систем (МІС) є здатність компанії не тільки враховувати поточні потреби клієнтів, але й передбачати майбутні тренди і надавати рішення, які максимально відповідають вимогам споживачів. Компанія "Open Health" повинна враховувати специфіку українського ринку, а також загальносвітові тенденції у сфері охорони здоров'я, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність своїх продуктів і послуг.

#### Незадоволені потреби на ринку МІС

1. **Інтероперабельність систем та інтеграція з існуючими технологіями:** Одним з найбільших викликів для сучасних медичних установ є використання різномірних систем для обробки медичних даних, що часто є

несумісними. Багато медичних закладів в Україні використовують застарілі або фрагментовані платформи для зберігання та обробки інформації про пацієнтів, що не дозволяє ефективно обмінюватися даними між різними відділеннями та медичними установами. Така ситуація створює додаткові витрати часу і ресурсу, а також підвищує ризик помилок через людський фактор.

Для вирішення цієї проблеми "Open Health" може запропонувати гнучку архітектуру своєї системи, здатну до інтеграції з різними технологіями та платформами, що дозволить медичним установам зменшити технічні бар'єри при інтеграції нових технологій. Ідеальним рішенням є система, що підтримує стандарти для обміну медичними даними, такі як HL7 та FHIR, що дасть змогу інтегрувати дані з різних джерел у єдину платформу.

2. Проблеми користувацького досвіду та навчання персоналу: Складні і неінтуїтивно зрозумілі інтерфейси медичних систем можуть призвести до значних труднощів у навчанні користувачів, особливо серед медичних працівників, які часто не мають спеціальних технічних знань. Це створює бар'єри для ефективного використання системи, що у свою чергу може знизити її продуктивність і ефективність на всіх рівнях медичної практики.

Компанія "Open Health" має можливість створити інтерфейс, орієнтований на зручність та простоту у використанні. Використання принципів UX/UI дизайну, спрямованих на забезпечення зручного і швидкого освоєння системи, дозволить знизити потребу в навчальних заходах і підвищити ефективність роботи медичних працівників. Окрім того, інтеграція додаткових функцій, таких як контекстуальна допомога та відеоінструкції, дозволить значно покращити користувацький досвід.

3. Безпека і захист даних: З огляду на чутливість медичних даних, питання безпеки є одним з найбільш важливих для медичних систем. Багато українських медичних установ, на жаль, все ще не можуть гарантувати належний рівень захисту персональних даних пацієнтів, що може стати причиною серйозних витоків інформації або кіберзлочинів.

"Open Health" має всі шанси стати лідером в області забезпечення безпеки та конфіденційності медичних даних. Використання передових криптографічних протоколів для захисту інформації, реалізація багаторівневого доступу до системи, а також застосування технологій на базі блокчейн для забезпечення прозорості і незмінності даних може стати запорукою довіри клієнтів та партнерів.

4. Персоналізація медичних послуг та аналітика даних: Сучасні тренди у медицині орієнтовані на персоналізоване лікування та моніторинг стану пацієнта в реальному часі. Зростання популярності таких технологій, як носимі пристрої для моніторингу здоров'я та телемедицина, відкриває нові можливості для інтеграції таких рішень у МІС. Однак, багато медичних установ ще не використовують ці інноваційні підходи для аналізу та покращення якості медичних послуг.

У цьому контексті "Open Health" може запропонувати платформи, здатні збирати та аналізувати великі обсяги даних про пацієнтів, включаючи історію хвороб, аналіз результатів лабораторних тестів та відомості про генетичні фактори. Впровадження таких рішень дозволить забезпечити точніше та ефективніше лікування, а також зменшити витрати на медичні послуги.

#### Перспективи розвитку ринку МІС в Україні

Ринок медичних інформаційних систем в Україні перебуває на етапі активного розвитку, і, хоча вже існують деякі успіхи в реалізації електронних медичних карт, його потенціал далеко не вичерпаний. Зважаючи на зміни в регулюванні, розвиток технологій та економічну ситуацію в країні, можна зробити кілька ключових прогнозів щодо майбутнього цього ринку.

#### Зміни в регулюванні та їхній вплив на ринок

Однією з основних тенденцій є посилення регулювання щодо захисту персональних даних і забезпечення конфіденційності інформації. В Україні реалізація політики цифровізації охорони здоров'я, в тому числі введення електронних рецептів і медичних карт, стане одним з ключових факторів, які

стимулюватимуть розвиток ринку МІС. Законодавчі ініціативи, зокрема, законодавство щодо захисту даних пацієнтів та загальні принципи впровадження цифрових технологій в медичну сферу, створять сприятливі умови для розвитку та інтеграції новітніх інформаційних технологій в медичні установи.

Також можна очікувати зростання попиту на автоматизацію та цифрові рішення для медичних установ у зв'язку з посиленням регулювання у сфері якості медичних послуг, що стимулюватиме ринок до прийняття нових технологічних стандартів і вимог.

#### Вплив нових гравців і технологій

Зростаюча конкуренція на ринку МІС, як з боку українських компаній, так і з боку міжнародних гравців, створює значні можливості для вдосконалення існуючих продуктів і розробки нових технологій. В Україні спостерігається зростання попиту на інтелектуальні медичні системи, які використовують штучний інтелект для аналізу медичних даних, а також на платформені рішення для телемедицини, які стали особливо актуальними у світлі глобальної пандемії COVID-19.

Надання висококваліфікованих послуг, таких як телемедицина та дистанційне спостереження за станом здоров'я пацієнтів, стане важливим елементом на ринку МІС в Україні. Це дозволить "Open Health" зайняти конкурентну позицію за рахунок впровадження передових рішень на основі AI та інших новітніх технологій.

#### Прогноз розвитку та можливі тенденції

Враховуючи динамічний розвиток медичних технологій, можна спрогнозувати, що ринок МІС в Україні продовжить зростати, особливо в сегментах, пов'язаних з аналізом великих даних, телемедициною та автоматизацією медичних процесів. З розвитком державної програми електронної охорони здоров'я та залученням нових інвестицій у медичні



стартапи, Україна може стати важливим центром розробки і впровадження інноваційних медичних систем.

Таким чином, компанія "Open Health" має всі шанси для того, щоб зайняти провідну позицію на ринку, орієнтуючись на новітні технології, адаптуючи продукти під специфічні потреби клієнтів та забезпечуючи максимальний рівень інтеграції та інтероперабельності своїх рішень.

Проведено дослідження конкурентного середовища МІС "Open Health" з головними конкурентами Helsi, Health 24, Asker, Doktor. eleks, DocDream, Медінфосервіс, Medics. З метою подальшого підвищення ефективності МІС "Open Health" на ринку медичних послуг нами пропонується:

1. Розробити модулі, для медичних закладів державної та комунальної власності, амбулаторної допомоги, спеціалізованої медичної допомоги, включаючи неонатальний скринінг для новонароджених та робоче місце трансплант-координатора.
2. Для приватних медичних закладів створити модулі для інтеграції з телефонією Vinotel, платіжними системами (наприклад ПРОСТІР, Welsend, PrivatMoney, Flashpay, Liqpay). Модуль "Інтеграція з сервісом Vchasno (Вчасно)" Perfectum CRM+ERP надає можливість вивантаження рахунків, договорів, актів і накладних в сервіс документообігу "Вчасно" для їх підписання, автоматичної зміни в системі статусу їх підпису і завантаження підписання PDF в CRM.
3. Інтеграція та впровадження CRM системи, яка надасть змогу приватним медичним закладам отримувати всю інформацію про клієнтів у одному місці: від історії взаємодії до уподобань, підвищити ефективність продажів, автоматизувати рутинні завдання, поліпшити обслуговування клієнтів. Популярні CRM-системи: SalesDrive, Asteril CRM, Creatio, VJet ERP. Інтеграції з лабораторіями: Сінево, Діла, Ескулаб та іншими.
4. Орієнтуватися на цінність для споживача. Пропонувати продукт, який вирізняється оптимальним співвідношенням функціональних характеристик та

ціни. Можливо, демпінгувати ціною для швидкого завоювання великої частки ринку та забезпечення компанії перевагу в майбутньому.

5. Забезпечити підтримку користувачів медичної інформаційної системи. Швидко вирішувати проблеми, що виникають під час роботи з системою. Забезпечити навчання персоналу та регулярну підтримку, це дозволить використовувати всі можливості системи на повну потужність. Своєчасна підтримка дозволяє уникнути більш серйозних проблем, які можуть призвести до значних фінансових втрат.
6. Модуль запису до лікаря - невід'ємна частина сучасної МІС. Модуль запису до лікаря є одним з ключових компонентів будь-якої медичної інформаційної системи. Він автоматизує процес запису пацієнтів на прийом, забезпечуючи зручність як для пацієнтів, так і для медичного персоналу. Основні функціональні можливості модуля повинні включати: онлайн-запис, календар зайнятості лікарів, нагадування про прийом, керування чергою, інтеграція з електронною медичною картою, звіти про кількість записаних пацієнтів, популярність лікарів, середню тривалість прийому тощо.
7. Створити комплекс маркетингових інструментів та стратегій, спрямованих на просування послуг за допомогою Е-маркетингу. Соціальні мережі дають можливість спілкуватися зі своїми клієнтами, отримувати зворотний зв'язок і будувати лояльність. Також підвищить впізнання бренду:
  - регулярна публікація якісного контенту допомагає в соціальних мережах допомагає зробити його більш помітним;
  - соціальні мережі є ефективним каналом для просування послуг, що призводить до збільшення продажів;
  - активна участь у соціальних мережах дозволяє створити позитивний імідж і вирішувати кризові ситуації;
  - соціальні мережі надають велику кількість даних про аудиторію, що дозволяє краще розуміти її потреби та інтереси;

- інвестуючи в розвиток соціальних мереж можна досягти значних результатів і побудувати міцні відносини зі своєю аудиторією.

В сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку маркетингу, користувачі медичних інформаційних систем все більше звертають увагу не лише на якість і функціональність МІС, але й на імідж та репутацію компанії.

## ВИСНОВКИ

В представленій магістерській роботі проведено дослідження конкурентного середовища медичних інформаційних систем в Україні. Проаналізовано діяльність ТОВ “Оупен Хелс” та діяльність основних конкурентів Helsi, Health 24, Asker, Doktor. eleks, DocDream, Медінфосервіс, Medics. Сформовані пропозиції щодо удосконалення розробки та впровадження МІС “Open Health”, для зміцнення конкурентного становища підприємства. Результати дослідження дають підстави надати висновки.

1. Держава активно підтримує впровадження медичних інформаційних систем, розуміючи їхню важливість для розвитку охорони здоров'я. Ці системи дозволяють створити єдиний інформаційний простір в галузі охорони здоров'я, покращити взаємодію медичних закладів та підвищити доступність медичної допомоги для населення.

2. Розуміння конкурентного середовища та загальних ринкових трендів є критично важливим для прийняття стратегічних рішень. Маркетингові дослідження забезпечують необхідною інформацією для розробки ефективних маркетингових кампаній, оптимізації послуг, зменшення витрат, а також для підвищення задоволеності клієнтів.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю “Оупен Хелс” надає послуги з розробки та технічного супроводу, зберігання, обробки, забезпечення доступу та передачі медичних даних до електронної системи охорони здоров'я. Основним продуктом компанії є МІС “Open Health”. Компанія розпочала процес отримання атестату відповідності “Комплексної системи захисту інформації”.

4. В 2027 році компанія планує надавати послуги для закладів охорони здоров'я, котрі мають договір з НСЗУ на надання первинної медичної допомоги. В 2028 та 2029 роках компанія планує надавати послуги закладам первинної медичної допомоги, закладам які надають спеціалізовану медичну допомогу та надавати послуги з розробка модулів під індивідуальні потреби закладів охорони здоров'я. Основні витрати, при розробці інформаційних систем,

пов'язані з витратами на оплату заробітної плати. В організаційно-управлінській структурі Товариства з обмеженою відповідальністю "Оупен Хелс" використовується лінійна система управління. Планування і контроль робіт здійснюється по вертикалі від керівника до виробничих підрозділів.

5. З метою порівняння конкурентних переваг МІС "Open Health" було обрано найбільш відомі інформаційні систем: Helsi, Health24, Doctor Eleks, Медейр, Asker.net. Визначено, що найбільше оціночне значення отримала МІС "Health 24"- 4,35. Друге місце, за ключовими факторами, отримала МІС "Helsi"- 3,8. МІС "Open Health" отримала 3,7. Таким чином, МІС "Open Health" має достатні конкурентні переваги для залучення клієнтів та збільшення частки ринку медичних інформаційних систем. Провели SWOT-аналіз МІС "Open Health" та лідера ринку МІС "Health24"

6. Визначили загальний об'єм ринку та ключових гравців. Загальний обсяг ринку – 19 581 840 \$/рік. Ключові гравці ринку МІС, \$/рік: Helsi - 29,87%, Health 24 – 23,67%, Doctor Eleks – 16,36%, Медейр - 7,89%, Медінфосервіс - 4,09%, Asker.net- 4,54%, Medics - 2%, ІС СЗХ- 0,12%, Каштан-0,12%, інші - 1 9,1%. Визначили ключові показники конкурентів та розробили схему-позиціонування "вартість-зручність".

7. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству в майбутньому отримати дохід та швидко здобути значну частину ринку медичних інформаційних систем. Основою для розвитку МІС "Open Health", на початку своєї діяльності, повинна стати більш гнучка цінова політика, та в подальшому розробка унікальних пропозицій, які складно повторити конкурентам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264с. [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020\\_Biznes-planuvannja\\_pidprijemnickoji\\_dijalnosti.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf)
2. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України <https://cip.gov.ua/ua/news/vimogi-do-zakhistu-informaciyi-v-informacii-nikh-sistemakh-u-voynnii-chas-roz-yasnennya-derzhspetsv-yazku>
3. Закон України: Основи законодавства України про охорону здоров'я від 19 листопада 1992 року № 2801-XII/ Відомості Верховної Ради України, 1993, № 4, ст.19.
4. Закон України: Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. Відомості Верховної Ради, 2018, № 5, ст.31.
5. Закон України: Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах {Назва Закону із змінами, внесеними згідно із Законом № 1089-IX від 16.12.2020} 5 липня 1994 року № 80/94-ВР (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 31, ст.286)
6. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гурьянов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожем'якіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Мотукова Г.І., Мотукова Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д.мед.н., проф. Журавля В.І.;- Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ: [Електронний посібник], 2023. – 1289 с.
7. Основи менеджменту і маркетингу в медицині [Текст]: навч. посіб./ Т.В. Єрошкіна, О.П. Татаровський, Т.М. Полішко, С.С. Борисенко. – Д.: РВВ ДНУ, 2012. – 64с  
<http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/684df33d49a58cdfedc1417ff334ba89Management-KLD.PDF>

8. Національна служба здоров'я України: Електронна карта місць надання первинної медичної допомоги <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmd-map>
9. Національна служба здоров'я України: Звіт про оплати та витрати на забезпечення медичних послуг за програмою медичних гарантій <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/1pmg-reports>
10. Національна служба здоров'я України: Укладені договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmg-contracts>
11. Підключені до ЦБД Медичні Інформаційні Системи <https://ehealth.gov.ua/pidklyucheni-do-ehealth-mis/>
12. “Положення про державну експертизу у сфері технічного захисту інформації” затверджене наказом Адміністрації Держспецзв’язку від 16.05.2007 № 93, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 16.07.2007 за № 820/14087/
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 411 «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF>
14. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 410 «Деякі питання щодо договорів про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій» {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1117 від 18.12.2018, № 134 від 27.02.2019, № 1073 від 27.11.2019} <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2018-%D0%BF>
15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208с.  
[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets\\_0004.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf)
16. Шевченко Л. С. Конкуреноспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків: Право, 2022. – 312с. [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf)

17. Корж М.В. Маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник для самостійної роботи для студентів інженерно-економічних спеціальностей / Корж М.В./ – Навчальний посібник, ДДМА, 2021. – 445 с.
18. І. А. Чіков, аспірант, асистент кафедри економічної кібернетики, Вінницький національний аграрний університет ORCID ID: 0000-0002-2128-5506  
**КОНКУРЕНЦІЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ**
19. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я від 30 листопада 2016 р. № 1013-р Київ
20. "Zbitki, naneseni infrastrukturi Ukrainy v hodi viyny, skladyut' mayzhe 63 mlrd." Kyiv School of Economics, n.d. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>.
21. "Ukrstat." State Statistics Service of Ukraine, <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
22. "National Bank of Ukraine." National Bank of Ukraine, <https://bank.gov.ua/>.
23. "Institute for Economic Research." Institute for Economic Research, <http://www.ier.com.ua/ua>.
24. "Zelenskyi pidpisav zakon pro vseobhov'yazkove viys'kove navchannya." Ekonomichna Pravda, 3 July 2023, <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/>.
25. "Eurostat." Statistical Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/eurostat>.
26. "Pro Vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy schodo osvith'oyi diyal'nosti u chasi viyny." Verkhovna Rada Ukrainy, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text>.
27. "Wartime." Diia.Biznes, <https://business.diia.gov.ua/wartime>.
28. "EU4Business." EU4Business, <https://eu4business.org.ua/>.



29. Thomas W.Y Man, Theresa Lau, K.F Chan. "The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies." *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 2, 2002, pp. 123-142.

30. Schumpeter, Joseph. 1989. "Economic Theory and Entrepreneurial History." Reprinted from *Change and the Entrepreneur*. Cambridge: Harvard University Press, 1949. In *Essays On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, edited by Richard Clemence. New Brunswick: Transaction Publishers.

31. Clark J. M. 1936. *Preface to Social Economics: Essays on Economic Theory and Social Problems*. Edited with an introduction by M. Abramovitz and E. Ginzberg. New York: Farrar & Reinhart

32. Івашина С. Ю. Інституціональна економіка : навчальний посібник / С. Ю. Івашина, О. Ф. Івашина. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – 132 с.

33. Becker, G. S. (2022). *Economic Theory*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

34. Forsgren, M. *Managing the internationalization process*. London: Routledge, 1989.

35. Wickramasekera R., Oczkowski E. "Stage Models Re-visited: A Measure of the Stage of Internationalisation of a Firm." *MIR: Management International Review*, vol. 46, no. 1, 2006, pp. 39-55.

36. Nicole Coviello, Hugh Munro. "Network relationships and the internationalisation process of small software firms." *International Business Review*, vol. 6, no. 4, August 1997, pp. 361-386.

37. Afuah, A., & Tucci, C.L. *Internet Business Models and Strategies*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.

38. Andersen, O. "On the internationalization process of firms. A critical analysis." *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 2, 1993, pp. 209-231.

39. Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. "Archetypes of SME internationalization: A configurational approach." *International Business Review*, vol. 25, no. 1, 2016, pp. 286-295.
40. Hagen, B., & Zucchella, A. "Born global or born to run? The long-term growth of born global firms." *Management International Review*, vol. 54, no. 4, 2014, pp. 497-525.
41. Perlmutter (1969). "The tortuous evolution of the multinational corporation." *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, pp. 9-18.
42. Ansoff, H. I. "Strategies for diversification." *Harvard Business Review*, vol. 35, no. 5, 1957, pp. 113-124.
43. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases." *Journal of management studies*, vol. 12, no. 3, 1975, pp. 305-322.
44. Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci CL. "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept." *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, 2005, pp. 1-25.
45. Rask M, Håkonsson DD, Strandskov J. "Theoretical perspectives on the internationalization of firms." *Journal of Teaching in International Business*, vol. 19 (4), 2008, pp. 320-345.
46. Elhanan Helpman Marc J. Melitz Stephen R. Yeaple. "Export Versus FDI with Heterogeneous Firms." *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, vol. 94, no. 1, March 2004, pp. 300-316.
47. Dunning, J.H. *Economic Analysis and multinational enterprise*. Routledge Taylor & Francis Group, London & New York, 1974.
48. Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. "A latent class analysis of small firms' internationalization patterns." *Journal of World Business*, vol. 50, no. 4, 2015, pp. 754–768.

49. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. E. "An opportunity based view of rapid internationalization." *Journal of International Marketing*, vol. 20, no. 1, 2012, pp. 74–102.

50. Coviello, N. E. "Re-thinking research on born globals." *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 1, 2015, pp. 17–26.

## ДОДАТКИ

Додаток 1

Прогнозування обсягів продажів та розрахунки виробничої програми ТОВ  
“Оупен Хелс”, 2029 рік

Показники	Сума за періодами, (3-й рік, поквартально)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Послуги для ЗОЗ, що надають первинну медичну допомогу												
Чисельність підключених користувачів до МІС	4560			5280			6000			6720		
Ціна, грн	399			399			399			399		
Обсяг доходу, грн	1819440			2106720			2394000			2681280		
Послуги для ЗОЗ, що надають спеціалізовану медичну допомогу												
Чисельність підключених користувачів до МІС	4800			6600			8400			10200		
Ціна, грн	600			600			600			600		
Обсяг доходу, грн	2880000			3960000			5040000			6120000		
Розробка модулів під індивідуальні потреби ЗОЗ												
Кількість замовників	6			6			6			6		
Ціна, грн	490000			490000			490000			490000		
Обсяг доходу, грн	2940000			2940000			2940000			2940000		

Всього поквартально, грн	7639440	9006720	10374000	11741280
Всього за 2029 р.	38 761 440			

Додаток 2

## Прогнозування обсягу продажів ТОВ “Оупен Хелс”

Послуга	Дохід за 2027 й рік, грн	Дохід за 2028 рік, грн	Дохід за 2029 рік, грн
ПМД	1 412 470	4 764 060	9 001 440
СМД	-	3 918 000	18 000 000
Індивідуальна розробка	-	8 820 000	11 760 000
Всього, грн	1 412 470	17 502 060	38 761 440

Додаток 3

## Розрахунки виробничої програми ТОВ“Оупен Хелс”

Послуга	2027 рік	2028 рік	2029 рік
ПМД, к-сть послуг	570	1360	2320
СМД, к-сть послуг	-	1200	3600
Індивідуальна розробка, к-сть послуг	-	2	2

Додаток 4

## Витрати на виробництво і реалізацію послуг МІС, 2028 рік поквартально

Елементи витрат	Сума за періодами, грн				Всього
	1	2	3	4	
Матеріальні витрати	-	-	-	-	-
Витрати на оплату праці	92000*3=27600 0	276000	276000	276000	
Відрахування на соціальні заходи	20240*3=60720	60720	60720	60720	

Амортизація	-	-	-	-	
Інші витрати	491225	491225	491225	491225	1964900
Всього за елементами витрат	827945	827945	827945	827945	3311780
Постійні витрати	827945	827945	827945	827945	3311780
Змінні витрати	-	-	-	-	-

## Додаток 5

## Витрати на виробництво і реалізацію послуг МІС, 2029 рік поквартально

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн				Всього
	1	2	3	4	
Матеріальні витрати	-	-	-	-	-
Витрати на оплату праці	495000*3=1485000	1485000	1485000	1485000	5940000
Відрахування на соціальні заходи	17600*3=52800	52800	52800	52800	211200
Амортизація	-	-	-	-	-
Інші витрати	245225	245225	245225	245225	980900
Всього за елементами витрат	1783025	1783025	1783025	1783025	7132100
Постійні витрати	1783025	1783025	1783025	1783025	7132100
Змінні витрати	-	-	-	-	-