

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“___” травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за
освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу» на тему:

**«ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ПРОЄКТУ У МЕДИЧНІЙ
СФЕРІ (НА ПРИКЛАДІ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ)»**

Виконавець:
студентка ФЕУП
Крайнік Маргарита Юріївна

Науковий керівник:
ст. викладач
Каражия Едуард Андрійович

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ	6
1.1 Характеристика бізнес-ідеї створення власної справи у медичній сфері	6
1.2. Аналіз організаційно-правових форм підприємницької діяльності для реабілітаційного закладу	14
1.3. Нормативно-правові аспекти відкриття та функціонування реабілітаційних закладів в Україні	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ	23
2.1. Аналіз ринку реабілітаційних послуг	23
2.2. Оцінка конкурентного середовища та визначення переваг проєкту	31
2.3. Формування витрат на створення та забезпечення функціонування реабілітаційного закладу	42
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ	61
3.1. Оцінка прибутковості проєкту	61
3.2. Характеристика життєвого циклу проєкту	62
3.3 Розрахунок грошового потоку та аналіз показників економічної ефективності проєкту.....	66
3.4. Аналіз можливих ризиків та планування заходів щодо їх запобігання	71
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах, коли Україна перебуває у стані повномасштабної війни, реабілітаційні та відновлювальні заклади функціонують із перевищенням нормального навантаження, оскільки більшість їхніх ресурсів спрямовується на допомогу постраждалим унаслідок бойових дій. Це створює суттєві труднощі для інших осіб, які також потребують реабілітації, але вимушені очікувати тривалий час або ж зовсім залишаються без необхідної допомоги.

Актуальність роботи полягає в необхідності створення нових підходів до організації медичних послуг в умовах обмежених ресурсів та надвисокого попиту. Розробка економічного обґрунтування приватного реабілітаційного закладу є не лише прикладом підприємницької ініціативи, а й відповідає загальнонаціональним цілям у сфері охорони здоров'я. Особливу цінність має поєднання високого рівня сервісу з соціальною відповідальністю, що сприяє вирішенню проблем нерівного доступу до реабілітаційних послуг. На особливу увагу заслуговує проблема якості медичних послуг в Україні. Станом на сьогодні лише обмежена кількість українських клінік має міжнародну акредитацію, що засвідчує відповідність світовим стандартам. Зокрема, лише декілька медичних установ отримали сертифікат JCI (Joint Commission International), тоді як у Туреччині таких клінік понад 40, а в Ізраїлі більше 20 [1]. Це свідчить про необхідність відкриття нових сучасних реабілітаційних закладів, які відповідатимуть міжнародним вимогам якості та, які зможуть конкурувати на міжнародному рівні, задовольняючи потреби не лише українських пацієнтів, а й потенційних клієнтів з-за кордону.

Проблеми, що розглядаються в кваліфікаційній роботі досліджували такі науковці як: Засульська М. [1], Крупа В. В., Кшановська Р.Б., Мороз М. Л. [3], Глухенький Б.Т. та Колесников О.О.

Мета кваліфікаційною роботи – теоретичне обґрунтування, методичні та прикладні аспекти започаткування власної справи в медичній сфері.

Завдання:

- розкрити суть бізнес-ідеї щодо створення реабілітаційного закладу у медичній сфері та визначити актуальність такого підприємства для регіону;
- обґрунтувати вибір оптимальної організаційно-правової форми підприємницької діяльності для реалізації проєкту;
- дослідити нормативно-правову базу, що регулює відкриття та функціонування реабілітаційних закладів в Україні;
- проаналізувати стан ринку реабілітаційних послуг в Україні загалом та на Одещині зокрема;
- оцінити конкурентне середовище та виявити потенційні конкурентні переваги створюваного підприємства;
- сформулювати та проаналізувати витрати, пов'язані зі створенням та функціонуванням реабілітаційного центру;
- оцінити потенційну прибутковість проєкту відкриття реабілітаційного закладу;
- надати характеристику життєвого циклу проєкту та ключових стейкхолдерів;
- розрахувати грошовий потік та показники економічної ефективності проєкту;
- ідентифікувати можливі ризики реалізації проєкту та розробити систему заходів щодо їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування доцільності створення закладу реабілітації в Україні.

Предметом дослідження є бізнес проєктування започаткування власної справи у медичній сфері.

Методи дослідження, що використовувались при написанні кваліфікаційної роботи можна згрупувати наступним чином:

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи:

- економіко-статистичний аналіз використовувався при аналізі графіків та таблиць;
- маркетинговий метод використовувався при формуванні SWOT-аналізу та PEST-аналізу створюваного підприємства;
- порівняльний метод використовувався при дослідженні сучасних підходів до створення підприємства та управління його економічним розвитком;
- розрахунково-аналітичні методи використовувався при визначенні проблем, тенденцій і перспектив розвитку створюваного підприємства;
- метод експертних оцінок використовувався при визначенні основних характеристик зовнішнього середовища нового підприємства.

Інформаційна база дослідження: матеріали наукових конференцій, досліджень, статті у фахових виданнях, нормативно-законодавчі акти України, Кабінету Міністрів України, аналітичні матеріали відповідних державних органів, дані звітності офіційних статистичних збірників.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (31 найменування). Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки. Основний зміст викладено на 78 сторінках. Робота містить 29 таблиць, 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Характеристика бізнес-ідеї створення власної справи у медичній сфері

Травми є невід'ємною частиною життя, їх наслідки можуть значно вплинути на фізичне та психологічне здоров'я людини. Для відновлення нормального функціонування організму після лікування травми, потрібна реабілітація. Цей процес є багатограним і залежить від тяжкості травми, стану здоров'я пацієнта, а також його індивідуальних потреб. Реабілітації підлягають пацієнти з травмами і деформаціями опорно-рухового апарату, неврологічними і психічними захворюваннями; а також ті, хто має вроджені або набуті вади, переніс хірургічні втручання, інфекційні чи хронічні захворювання. Вона необхідна особам, які потребують поступової адаптації до фізичних та психоемоційних навантажень у професійному та побутовому житті, виконання роботи з меншим рівнем навантаження або перекваліфікації, розвитку навичок самообслуговування та набуття стійких компенсаторних механізмів при незворотних змінах в організмі.

Реабілітаційний комплекс заходів зазвичай розпочинають одразу після госпіталізації пацієнта. Усі заходи проводяться за індивідуальною програмою під час перебування у стаціонарі й продовжуються після виписки в спеціалізованих установах.

Найбільшу ефективність реабілітація має у спеціалізованих центрах, де працюють профільні лікарі, інструктори з лікувальної фізкультури, фахівці з працетерапії, фізіотерапевти та психологи. Пацієнтів переводять у такі центри з лікарень для завершення лікування і досягнення максимальної реабілітації в межах їхнього захворювання.

З огляду на сучасні тенденції, які характеризуються збільшенням кількості травм і хронічних захворювань, потреба у спеціалізованих медичних послугах зростає. Реабілітаційні установи можуть стати важливою складовою національної системи охорони здоров'я, забезпечуючи високоякісну медичну допомогу та сприяючи зменшенню навантаження на державні лікарні.

Однією з ключових передумов для відкриття такого закладу є наявність чіткого нормативно-правового регулювання, яке визначає порядок організації медичних установ, вимоги до персоналу та обладнання. Законодавча база в Україні створює сприятливі умови для підприємців, які прагнуть інвестувати у медичну сферу, зокрема через запровадження системи медичних гарантій та співфінансування з боку держави.

Відповідно до Закону України "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я", «реабілітаційний заклад – установа, підприємство, заклад, у тому числі їх відділення, структурні підрозділи, незалежно від форми власності, що здійснює реабілітацію осіб з інвалідністю і дітей з інвалідністю відповідно до державних соціальних нормативів у сфері реабілітації» [2].

Реабілітаційний заклад може мати на меті виключно стаціонарну форму реабілітації. Такий формат є найбільш ефективним, оскільки дозволяє пацієнтам зосередитися на відновленні, перебуваючи під постійним наглядом медичного персоналу. Такий підхід забезпечує безперервний моніторинг стану хворого, своєчасну корекцію лікувальних програм та оптимальні умови для реабілітації.

Стаціонарна форма лікування дозволяє пацієнту не лише отримувати необхідну медичну допомогу, а й уникати стресів, пов'язаних із повсякденним життям. В таких умовах пацієнти мають доступ до сучасного обладнання, фахівців різних напрямків – фізіотерапевтів, інструкторів ЛФК, психологів, дієтологів та інших. Це створює комплексний підхід до відновлення і сприяє значному покращенню стану здоров'я за короткий час. Лікування передбачає поетапний процес: спочатку проводиться діагностика стану пацієнта, розробляється

індивідуальний план реабілітації, потім здійснюється лікування під постійним наглядом фахівців. Лише за умови стійкого покращення стану або повного одужання пацієнт виписується із закладу, часові рамки для одужання пацієнта можуть значно варіюватися залежно від ступеня тяжкості захворювання або травми, а також індивідуальних особливостей пацієнта. Такий підхід є результативним і дозволяє досягти якісного відновлення.

Основною цільовою аудиторією реабілітаційного закладу є люди, які потребують тривалої і професійної допомоги для відновлення після серйозних травм чи захворювань. Це можуть бути пацієнти, які перенесли дорожньо-транспортні пригоди, з наслідками інсультів або важкими травмами опорно-рухового апарату. Для таких людей важлива не лише фізична реабілітація, що повертає рухливість і працездатність, але й психологічна підтримка, яка допомагає адаптуватися до змін у житті та подолати страхи чи стрес.

Основна увага закладу спрямована на якісне надання послуг тим, хто готовий інвестувати у своє здоров'я. Такий підхід дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства та створити всі необхідні умови для висококваліфікованої допомоги. До того ж, важливо відзначити, що реабілітаційний заклад забезпечує не лише результативне лікування основної проблеми, з якою звернувся пацієнт, також передбачено загальне покращення самопочуття, гармонізація психологічного стану, відновлення мотивації та прагнення до повноцінного життя.

Заклади пропонують широкий спектр відновлюючих послуг, спрямованих на покращення здоров'я та фізичного стану пацієнтів. До таких послуг належать:

- фізіотерапія – галузь практичної медицини, під якою розуміють застосування фізичних чинників з лікувальною і профілактичною метою;
- кінезітерапія, або лікування рухом – ефективний метод фізичної терапії, що базується на рухах м'язів та суглобів [3]. Це можуть бути – індивідуальні заняття з реабілітологом, групові заняття ЛФК (йога, пілатес,

стрейчинг), тренування на спеціалізованих тренажерах для відновлення опорно-рухового апарату, навчання ходьбі з протезами та допоміжними засобами;

- робота з неврологічними проблемами – програми відновлення після інсультів, тренування когнітивних функцій, а саме комплекс заходів, спрямованих на відновлення та покращення пам'яті, уваги, мислення, мовлення та інших вищих психічних функцій;

- реабілітація після хірургічних втручань – відновлення після операцій на хребті, суглобах та внутрішніх органах, контроль загоєння швів та профілактика ускладнень, програми для адаптації до протезів;

- психологічна допомога – індивідуальна та групова психотерапія, вправи для релаксації та зняття стресу, робота з ПТСР (посттравматичний стресовий розлад);

- гастроентерологічна підтримка – програми дієтотерапії, корекція харчування при хронічних захворюваннях травної системи;

- спортивна реабілітація – відновлення після спортивних травм, програми підготовки до повернення до активного способу життя;

- гідротерапія – басейн із системою протитечії для тренувань, вправи для розвантаження хребта у воді, програми для відновлення рухливості суглобів;

- масажі, а саме лікувальний масаж (загальний та локальний), рефлекторно-сегментарний масаж, лімфодренажний масаж, антистресовий масаж.

Заклади спеціалізується на комплексній роботі з пацієнтами, які мають різні захворювання та потребують відновлення після травм чи хірургічних втручань. До таких станів належать:

- неврологічні, а саме: інсульти, мігрені, нейропатії, наслідки черепно-мозкових травм, розсіяний склероз, хвороба Паркінсона;

- ортопедичні: переломи, артрози, остеохондрози, травми суглобів, післяопераційний стан після ендопротезування;

- кардіологічні: відновлення після інфарктів, реабілітація після операцій на серці, серцево-судинні хвороби;
- відновлення пацієнтів після захворювань органів дихання (наявний напрям постковідної реабілітації);
- посттравматичні стани: наслідки ДТП, спортивні травми, складні переломи, реабілітація при протезах;
- реабілітація після хірургічних втручань: операції на хребті, суглобах.

Для забезпечення ефективного процесу відновлення реабілітаційні заклади оснащуються сучасним медичним обладнанням та тренажерами. Постачальники мають бути перевіреними та надійними партнерами, які гарантують відповідність продукції всім міжнародним стандартам якості та безпеки. Прикладом може стати компанія «Медилайн». Їх перевагами є те, що працюють вони понад 20 років на ринку. Поставляють сучасне обладнання провідних компаній-виробників: (Reck Technik GmbH (Німеччина), Altimate Medical (США), QAL Medical (США), DPE Medical (Ізраїль), Akces-MED (Польща), Guldmann (Данія), Sprintex (Німеччина) EME S.r.l. (Італія), Ledraplastic (Італія) та ін.). Компанія є офіційним дилером багатьох відомих іноземних виробників і в найкоротші терміни здійснює постачання широкого спектру сучасного реабілітаційного устаткування і інших товарів медичного призначення. Дуже важливим є те, що монтаж, введення в експлуатацію та інструктаж щодо роботи реабілітаційного обладнання здійснюється інженерами фірми безкоштовно. Поставляють в Україну лише те обладнання для реабілітації, яке має всі необхідні міжнародні сертифікати якості CE, ISO 1485, ISO 9001 та пройшло всі клінічні дослідження в Європі та США. Надають гарантійне та сервісне обслуговування, підтримки [4].

Серед необхідного обладнання та тренажерів для функціонування установи можна виділити:

- електростимулятори (TENS, FES) – для відновлення м'язової активності, зменшення болю, покращення кровообігу та стимуляції нервової

системи (застосовується при неврологічних, ортопедичних, кардіологічних і постопераційних станах);

- магнітотерапія – для зменшення запалень, болю та прискорення загоєння (ефективна при ортопедичних, неврологічних і кардіологічних патологіях);

- реабілітаційний велосипед (MOTOmed, RehaBike) – для тренування кінцівок при інсультах, травмах, артрозах, остеохондрозі та після операцій;

- балансувальні платформи (стабілоплатформи) – для відновлення координації та рівноваги після інсультів, ЧМТ, ортопедичних травм і кардіологічних захворювань;

- екзоскелет або реабілітаційний робот для ходи (ReWalk, Lokomat) – для пацієнтів після інсульту, ЧМТ, розсіяного склерозу, тяжких переломів і операцій на хребті;

- бігові доріжки та велоергометри з контролем навантаження – для реабілітації після інфарктів і ортопедичних травм;

- VR-тренажери та біологічний зворотний зв'язок (Neurofeedback, Biofeedback) – для відновлення мозкової діяльності, моторики, когнітивних функцій після інсультів, ЧМТ, розсіяного склерозу, хвороби Паркінсона;

- електростимуляція (VitalStim) – для реабілітації ковтальної та мовленнєвої функції після інсульту, ЧМТ, неврологічних захворювань;

- гімнастичні м'ячі, еластичні стрічки, тренажери для рук та ніг – для відновлення м'язової сили та координації після будь-яких травм чи операцій;

- аmsажні пристрої – для зменшення спастичності, болю та покращення кровообігу (ефективні для всіх категорій пацієнтів).

Такі пристрої є максимально ефективними та універсальними, особливо для захворювань опорно-рухового апарату.

Загалом, створення умов, які максимально сприятимуть відновленню фізичного та психологічного здоров'я пацієнтів, є ключовим завданням такого

закладу. Завдяки стаціонарній формі реабілітації, професійному персоналу та сприятливому розташуванню, центр може стати місцем, де кожен пацієнт зможе досягти найкращих результатів у своєму відновленні.

Понад третину витрат медичних закладів припадає на процеси, що не мають прямого стосунку до лікування – прання, прибирання, харчування, ІТ-підтримку. Дослідження 2024 року показало, що передача цих функцій зовнішнім підрядникам дозволяє медичним установам заощадити від 7% до 28% бюджету та зменшити простой, оскільки такі сервіси виконуються професіоналами, а не «універсальними» працівниками закладу [5]. Основні причини популярності аутсорсингу - це значне зниження витрат, підвищення якості та безпеки, гнучкість і масштабованість, а також відповідність регламентам. Оптимізація витрат на заробітні плати, обладнання та комунальні ресурси через аутсорсинг дає можливість медзакладам більше інвестувати у власні клінічні послуги. Професійні клінінгові та пральні компанії дотримуються протоколів інфекційного контролю, які часто неможливо відтворити у власній пральні, що значно зменшує ризик внутрішньолікарняних інфекцій і підвищує якість лікування. До того ж, центри оплачують лише фактичний обсяг послуг: стільки білизни, порцій або обсягу ІТ-підтримки, скільки потрібно в конкретний період, а підрядник у разі пікового навантаження здатен збільшити обсяги без додаткових витрат із боку замовника.

Зовнішні компанії, які займаються цими напрямками, проходять регулярні аудити й мають міжнародні сертифікати якості, що частково знімає з реабілітаційного закладу тягар бюрократичних процедур.

Пацієнт має відчувати максимальний комфорт і безпеку, коли опиняється у стінах закладу, де проходитиме процес його відновлення. Сучасні рекомендації вказують, що палата повинна бути зручною для пацієнта та відповідати певним стандартам. Ідеально, якщо це одномісна або двомісна кімната площею не менше 20 кв. м, де можна розмістити ліжко з електроприводом і залишити достатньо простору для маневрування візка та пересування медичного персоналу. Над ліжком

маєбути встановлена рейкова система для безпечного переміщення пацієнта у візок або душову [6]. Простір поділяється на функціональні зони: тиху зону для сну, робочу зону для процедур і затишну зону для спілкування. Також передбачено блок розеток та USB-порти для медичної апаратури або заряджання гаджетів. Санвузол має бути без порогів, з достатньою площею для візка і відкидним сидінням у душі, що допомагає зберігати гідність і незалежність пацієнта. Підлога має бути неслизькою та м'якою, щоб зменшувати ризик падіння. На висоті 90 см уздовж стін розташовані протиударні поручні для додаткової підтримки. Великі вікна забезпечують природне освітлення, а штучне світло регулюється плавно, щоб зменшити навантаження на зір. Вентиляція підтримує комфортну температуру близько 22 °С, а вночі рівень шуму не перевищує рівня тихої розмови.

Шлях пацієнта у реабілітаційному закладі – це послідовність етапів, що починається з первинного контакту та завершується підтримкою після виписки. Кожен крок передбачає чіткі дії та взаємодію фахівців, що забезпечує індивідуалізований підхід та ефективне відновлення. У таблиці 1.1 зображена коротка технологія надання реабілітаційних послуг:

Таблиця 1.1

Характеристика технології надання реабілітаційних послуг

№	Етап	Дії	Хто відповідає
1	Первинний контакт	Консультація та бронювання дати	Адміністратор
2	Госпіталізація	Реєстрація, обстеження, діагностика	Лікар-реабілітолог
3	Індивідуальний план	Формування цілей	Уся команда лікарів
4	Реалізація	Реабілітація з постійним наглядом	Уся команда лікарів
5	Виписка та план підтримки	Підсумкова оцінка, рекомендації	Лікар-реабілітолог
6	Телереабілітація	Відеосесії, гаряча лінія, повторна очна оцінка	Адміністратор, фізіотерапевт

Джерело: розроблено автором

Як видно з Таблиці 1.1, технологія надання реабілітаційних послуг є структурованою та охоплює етапи від першої консультації до тривалої підтримки

після виписки. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність процесу відновлення, індивідуальне ставлення до пацієнта та ефективність реабілітаційних заходів.

1.2. Аналіз організаційно-правових форм підприємницької діяльності для реабілітаційного закладу

Створення реабілітаційного закладу преміум-класу, – це не лише питання ідеї, приміщення чи спеціалізованого обладнання. Правильний юридичний фундамент – запорука успішної реалізації такого проєкту, зокрема – вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Від такого рішення залежить не тільки правовий статус підприємства, а й можливості залучення інвестицій, партнерства, масштабування, ліцензування та, зрештою, довіра пацієнтів.

Найбільш поширеними формами ведення підприємницької діяльності у медичній сфері України – є Фізична особа-підприємець (ФОП) та Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). І перша, і друга форми мають свої переваги та недоліки, але для такого масштабного й стратегічно важливого проєкту, як реабілітаційний заклад у селищі Сергіївка Одеської області, вибір має бути зваженим, системним і далекоглядним. Організаційно-правова форма впливає на репутацію закладу, його прибутки, партнерство, структуру управління та обов'язково податкове навантаження.

ФОП (фізична особа-підприємець) – проста форма з складною відповідальністю, безумовно, є привабливою формою для старту малого бізнесу, через простоту реєстрації, мінімальні витрати, спрощену систему оподаткування. У приватній медичній практиці, ФОП часто обирають лікарі-реабілітологи, які надають послуги самотійно: наприклад, фізіотерапевт, масажист або ортопед-травматолог. Однак, коли йдеться про реабілітаційний заклад, який матиме попит

через свої ефективні методи лікування, де буде потрібна медична ліцензія, штатний персонал, інфраструктура, сучасне іноземне обладнання та відповідальність перед пацієнтами – ФОП вже не витримує випробування масштабом.

Найсуттєвіший недолік ФОП – це повна майнова відповідальність, адже у разі непередбачених обставин чи юридичних проблем, особа відповідає всім своїм майном за борги, включно з житлом, транспортом тощо. Крім того, ліцензія на медичну діяльність надається переважно юридичним особам, а не приватним особам, які хочуть відкрити медичний заклад з персоналом. І, що не менш важливо, клієнти, які очікують високого рівня послуг, довіряють установам з чіткою структурою, юридичним статусом та прозорим управлінням.

Згідно з Законом України "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я" від 03.12.2020 № 1053-IX, реабілітаційний заклад визначається як юридична особа будь-якої форми власності або її відокремлений підрозділ, що надає реабілітаційні послуги у сфері охорони здоров'я [7].

Товариство з обмеженою відповідальністю – це форма, яка дозволяє поєднати всі переваги ведення бізнесу з гарантіями безпеки, масштабованості й розвитку. Учасники товариства несуть відповідальність лише в межах своїх внесків до статутного капіталу – тобто не ризикують особистим майном. Це принципово важливо для сучасного підприємництва, особливо у сфері охорони здоров'я, де можливі фінансові, юридичні та медичні ризики.

ТОВ – це повноцінна юридична особа, яка має можливість:

- отримувати медичну ліцензію;
- укладати договори, в тому числі з державними й міжнародними організаціями;
- залучати інвесторів;
- розширюватися та відкривати філії, наймати офіційно персонал і сплачувати всі податки згідно з чинним законодавством;

- користуватися підвищеною довірою з боку клієнтів.

Крім того, саме ця форма дозволяє створити злагоджену структуру управління: директор, адміністрація, фінансовий відділ, медичний відділ, відділ обслуговування клієнтів. Це дає змогу працювати чітко, ефективно й прозоро. У випадку реабілітаційного закладу, це є необхідною умовою для створення бренду, залучення міжнародної клієнтури, а також дотримання високих стандартів надання послуг.

Недоліки товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ):

- потреба в нотаріальному оформленні деяких змін (наприклад, зміна складу учасників чи розміру статутного капіталу може вимагати додаткових витрат часу та коштів);
- може бути складним вихід одного з учасників, де у разі конфліктів або зміни намірів одного із власників процедура виходу може затягнутись.

Порівняння організаційно-правових форм господарювання свідчить, що саме Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є оптимальним вибором для створення реабілітаційного закладу у селищі Сергіївка. На відміну від ФОП, ТОВ забезпечує належний рівень юридичного захисту, прозорості управління, можливість отримання ліцензії, офіційного працевлаштування персоналу та залучення інвесторів. є менш складним і менш витратним у адмініструванні, що є критично важливим на етапі запуску проєкту. Обмежена відповідальність учасників та чітке розмежування майнових ризиків створюють надійну основу для сталого розвитку, довіри з боку клієнтів і партнерів. Тому саме ТОВ найкраще відповідає вимогам та цілям відкриття сучасного реабілітаційного центру.

Для оподаткування рекомендовано застосовувати загальну систему оподаткування. Такий підхід є оптимальним для підприємства з високими фінансовими оборотами, що надає широкий спектр послуг, активно залучає іноземних клієнтів.

Перевагою загальної системи оподаткування є те, що об'єктом оподаткування виступає прибуток підприємства, тобто різниця між доходами та документально підтвердженими витратами. Це дозволяє зменшити податкове навантаження, оскільки до складу витрат включено витрати на заробітну плату персоналу, оренду приміщення, закупівлю медикаментів та витратних матеріалів, логістику, комунальні послуги, амортизацію обладнання тощо. У випадку, якщо підприємство отримує збитки, податок на прибуток не сплачується.

До основних податків загальної системи оподаткування входять:

- Податок на прибуток - 18%, від чистого прибутку, що залишається після всіх витрат;
- ПДВ – 0%, за наявності медичної ліцензії;
- ЄСВ – 22%, нараховується на заробітну плату працівників.

1.3. Нормативно-правові аспекти відкриття та функціонування реабілітаційних закладів в Україні

Для офіційної реєстрації та легального функціонування реабілітаційного закладу необхідно визначити відповідні види економічної діяльності (КВЕД). Ці коди класифікують основні та допоміжні напрямки діяльності підприємства, що є обов'язковою умовою для реєстрації юридичної особи та подальшої взаємодії з державними органами. Нижче наведено перелік КВЕДів, які оптимально відображають спектр послуг, що надаватимуться нашим реабілітаційним закладом:

- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я (фізична реабілітація, неврологічна реабілітація, кардіологічне відновлення тощо);
- 86.10 Діяльність лікарняних закладів;
- 93.13 Діяльність (фітнес-центрів) (наявність реабілітаційних спортивних програм);
- 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту;

– 82.30 Організація конгресів (включає проведення конференцій, семінарів, ділових зустрічей) [8].

Згідно з чинним законодавством України, для відкриття та функціонування реабілітаційного центру необхідно отримати такі документи:

1. Ліцензію на медичну діяльності - реабілітаційний центр надає медичні послуги, тому обов'язково отримати ліцензію на медичну практику відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 № 285. Ліцензію видає Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ).

Суб'єкт господарювання, який є закладом охорони здоров'я, реабілітаційним закладом повинен мати затверджені в установленому законодавством порядку:

- статут або положення про заклад охорони здоров'я (залежно від організаційно-правової форми);
- штатний розпис;
- положення про його структурні підрозділи (зокрема відокремлені);
- посадові інструкції працівників;
- правила внутрішнього розпорядку закладу охорони здоров'я, реабілітаційного закладу;
- клінічні маршрути пацієнта розроблені відповідно до клінічних протоколів та стандартів медичної допомоги (медичних стандартів), затверджених МОЗ;
- стандартні операційні процедури, зокрема щодо антимікробної терапії.

Ліцензіат, який надає реабілітаційну допомогу, повинен:

- затвердити індивідуальний реабілітаційний план, у якому зазначаються результати обстеження, реабілітаційний період та прогноз, місце проведення реабілітації, найменування ліцензіата, який буде проводити реабілітацію, власні імена та прізвища фахівців, які залучені до реабілітації, мета і завдання реабілітації;
- здійснювати моніторинг та оцінку результатів виконання плану, його коригування у разі необхідності;

- забезпечити доступність реабілітаційної допомоги;
- забезпечити послідовність та своєчасність залучення до процесу реабілітації необхідних фахівців у достатній кількості;
- розпочинати реабілітацію з реабілітаційного обстеження пацієнта, визначення наявності або ризику виникнення обмеження повсякденного функціонування, кількісної оцінки;
- застосовувати методи доказовості в реабілітації [9].

2. Санітарно-епідеміологічний висновок (СЕВ) або гігієнічний сертифікат – документ, який підтверджує, що послуга пройшла необхідну санітарно-гігієнічну перевірку і відповідає всім санітарним правилам і нормам України. Санітарно-епідеміологічний висновок підтверджує безпеку послуг для здоров'я і життя людей та навколишнього середовища [10].

Одним із найважливіших аспектів санітарних вимог є умови для пацієнтів і персоналу. У приміщеннях має бути забезпечене належне очищення, вентиляція, освітлення та відповідний температурний режим. Крім того, всі приміщення повинні відповідати вимогам щодо площі, організації медичних процедур, зберігання медичних препаратів та обладнання. Не менш важливим є забезпечення водопостачання та каналізації. Медичні заклади повинні мати доступ до якісної питної води, а система каналізації має бути правильно організованою та своєчасно обслуговуваною. Це гарантує запобігання поширенню інфекцій та збереження санітарно-гігієнічних умов на високому рівні. Ще одним ключовим аспектом є дезінфекція та стерилізація. У медичних закладах діють окремі вимоги до обробки інструментів, використання одноразових матеріалів та забезпечення стерильності в операційних та інших медичних кабінетах. Недотримання цих норм може призвести до розповсюдження небезпечних захворювань і серйозних ускладнень для пацієнтів. Медичні працівники зобов'язані дотримуватися правил особистої гігієни, носити відповідну форму, а також проходити регулярні медичні огляди та

вакцинацію. Це не лише захищає персонал від можливих заражень, а й забезпечує безпеку пацієнтів. .

Також діють чіткі вимоги щодо обробки та зберігання медичних відходів, які можуть бути інфікованими. Для цього використовуються спеціальні контейнери та процедури утилізації, які дозволяють мінімізувати ризик поширення небезпечних агентів. Медичні заклади мають вести відповідні журнали та документацію, здійснюють моніторинг випадків інфекцій серед пацієнтів і персоналу. Це дозволяє своєчасно виявляти та запобігати можливим епідеміям у межах закладу. Державна санітарно-епідеміологічна служба регулярно здійснює перевірки медичних установ, оцінюючи дотримання санітарних норм. У разі виявлення порушень можуть бути накладені штрафи або застосовані інші санкції, аж до тимчасового призупинення діяльності закладу.

3. Приміщення повинні відповідати Державним будівельним нормам (ДБН) щодо медичних установ. Норми передбачають наявність біля головного входу медзакладу обов'язково паркомісць для автівок людей з інвалідністю, стоянки для велосипедів та мотоциклів. Пацієнтів розміщуватимуть в одномісних чи двомісних палатах з душем. Норми максимально наближені до європейських стандартів у частині об'ємно-планувальних рішень, вимог до вентиляції, можливості автономного та безперебійного функціонування окремих приміщень за відсутності електрозабезпечення. Крім того, враховані особливості проведення капітальних ремонтів та реконструкції вже існуючих будівель, зокрема пам'яток архітектури [11].

4. Затвердження правил здійснення пожежної безпеки (відповідно до ДБН та ДСТУ). Медичні заклади повинні бути спроектовані з урахуванням вимог до безпеки від пожеж. Це включає правильне розміщення приміщень, евакуаційні виходи, розподілення приміщень за категоріями за ступенем пожежної небезпеки. Заклад повинен бути обладнаний сучасною системою протипожежної сигналізації, включаючи датчики диму, систему автоматичного оповіщення і сигналізації для

персоналу та пацієнтів. Необхідно, щоб у будівлі були чітко визначені та обладнані евакуаційні виходи, а також запасні виходи, які можуть бути використані в екстрених ситуаціях. На кожному поверсі закладу повинні бути вогнегасники.

Персонал має проходити регулярне навчання щодо дій у разі пожежі та надання першої допомоги. Всі проходи, сходи та евакуаційні виходи мають бути вільними від перешкод, а також обладнаними відповідними знаками.

Протипожежні вимоги перевіряються Державною службою з надзвичайних ситуацій (ДСНС), а також іншими органами, які можуть проводити перевірки та видавати рекомендації щодо покращення протипожежної безпеки. Після ознайомлення з правилами пожежної безпеки та надання всіх необхідних документів до органу пожежного нагляду протягом п'яти робочих днів, приймається рішення про видачу дозволу.

5. Сертифікація та акредитація закладу. Після отримання ліцензії можлива добровільна акредитація медичного закладу, що підвищує довіру пацієнтів.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито суть бізнес-ідеї та викладено загальну концепцію власної справи в медичній сфері, а саме створення реабілітаційного закладу. Виконано опис послуг, що надають установи та описана коротка технологія надання відновлюючих послуг.

2. Виконано порівняння організаційно-правових форм підприємницької діяльності у медичній сфері. Обґрунтовано вибір та визначено, що оптимальним варіантом для створення реабілітаційного закладу є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує гнучкість управління та можливість залучення інвестицій. Основним видом економічної діяльності (КВЕД) визначено 86.90 – Інша діяльність у сфері охорони здоров'я, що найбільш точно відповідає суті надання реабілітаційних послуг.

3. Досліджено ключові нормативно-правові вимоги щодо відкриття та функціонування реабілітаційного закладу. Зокрема, акцентовано увагу на необхідність отримати ліцензії на медичну практику, дотримання санітарно-епідеміологічних норм, пожежної безпеки, відповідності приміщень державним будівельним нормам, а також сертифікації послуг та акредитації закладу.

Таким чином, було підтверджено, що відкриття реабілітаційного центру є перспективною та соціально значущою ініціативою, яка потребує ретельної підготовки та дотримання законодавчих вимог.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Аналіз ринку реабілітаційних послуг

Одеська область має виняткові природні переваги, які роблять її одним із найперспективніших регіонів для розвитку ринку реабілітаційних послуг в Україні. Сприятливий клімат, зумовлений близькістю Чорного моря, створює ідеальні умови для відновлення здоров'я та психологічного комфорту пацієнтів. Морське повітря, насичене іонами та мікроелементами, має терапевтичний ефект, сприяючи покращенню функцій дихальної та серцево-судинної систем.

Крім того, область багата на природні лікувальні ресурси, такі як лимани з цілющими грязями та мінеральні води. Лікувальні грязі мають протизапальні, знеболювальні та регенеративні властивості, що робить їх ефективними при лікуванні захворювань опорно-рухового апарату, нервової системи та шкіри. Мінеральні води, що містять різноманітні мікроелементи, використовуються для внутрішнього та зовнішнього застосування, сприяючи покращенню обміну речовин та зміцненню імунної системи.

Система реабілітаційних послуг в Україні поступово розвивається, проте наразі стикається з багатьма викликами, зумовленими різким зростанням попиту внаслідок повномасштабної війни. Основна мета цієї системи – досягти максимальної ефективності та допомогти людям, які брали участь у бойових діях чи мають обмеження у соціальному житті, якнайшвидше повернутися до звичного функціонування. Протоколи відновлення передбачають комплексний підхід, що охоплює медичну, фізичну, професійну, психологічну та соціальну складові.

Через війну значно збільшилася кількість осіб, які потребують комплексної реабілітації та відновлення. Хоча офіційні підрахунки постраждалих відсутні, загальновідомо, що існуюча система охорони здоров'я не в змозі оперативно забезпечити таку кількість пацієнтів. Якщо лікування хвороб уже певною мірою

модернізоване, то сфера реабілітаційних послуг досі не має належного розвитку – попри численні ініціативи, вона залишається недостатньо заповненою.

За даними Національної служби охорони здоров'я, станом на 18 серпня 2023 року в Україні функціонував 421 медичний заклад, який має договори про надання послуг за напрямками «Реабілітаційна допомога дітям та дорослим в амбулаторних умовах» (159 закладів) та «Реабілітаційна допомога дорослим у стаціонарних умовах» (262 заклади). Ці відділення та медичні центри розташовані в усіх областях України, підпорядковані уряду країни.

На початку 2025 року в регіоні функціонують 26 реабілітаційних закладів. Порівняно з іншими регіонами, такими як Київська область (79 закладів) та Львівська область (58 закладів), Одещина займає середню позицію за кількістю установ. Київська та Львівська області, з їхнім більшим числом закладів, демонструють високий рівень розвитку реабілітаційної інфраструктури [12]. Більш детальний розподіл реабілітаційних закладів України представлений на рис. 2.1

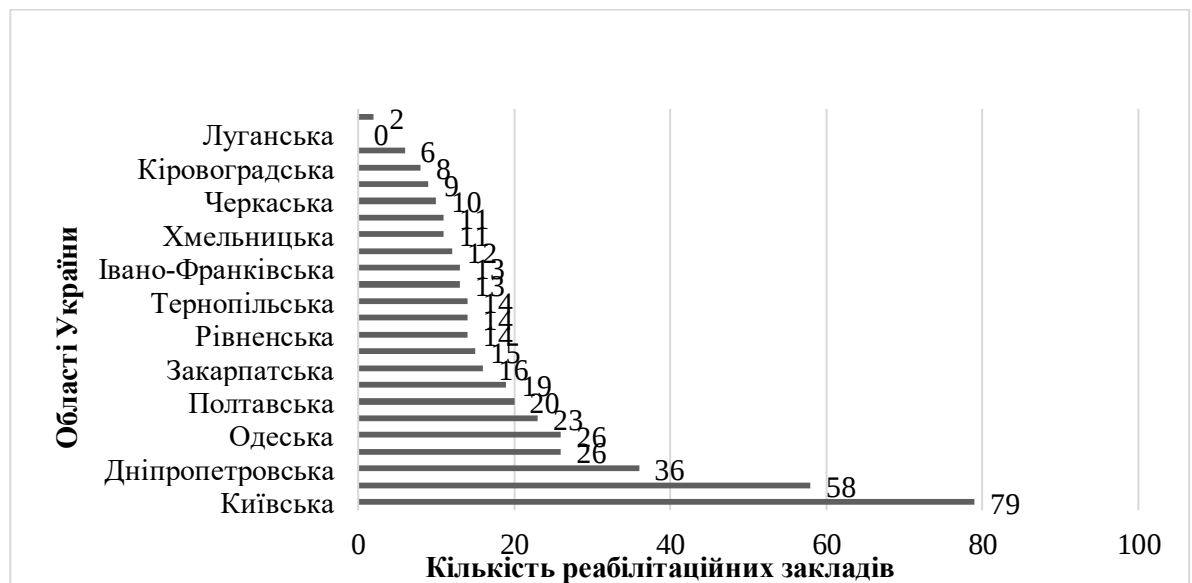


Рис. 2.1. Кількість реабілітаційних закладів за областями України на початок 2025 року

Джерело: складено за даними [13]

Київська область, як столичний регіон, природно, демонструє найвищу концентрацію реабілітаційних установ. Тут зосереджені провідні медичні та наукові центри, що приваблюють фахівців та пацієнтів з усієї країни. Львівщина, з її давніми медичними традиціями та розвиненим туристичним потенціалом, також має потужну реабілітаційну інфраструктуру.

Одеська область, попри свої природні переваги та зростаючий попит на якісні медичні послуги, поки що не може зрівнятися з лідерами за кількістю реабілітаційних закладів. Проте, це не означає відсутність потенціалу. Навпаки, серединне положення Одещини відкриває можливості для стратегічного розвитку, враховуючи досвід лідерів, адаптуючи найкращі практики та технології та використовуючи власні конкурентні переваги.

Ринок реабілітаційних послуг в Україні є невід'ємною складовою загальної системи охорони здоров'я, що функціонує в умовах постійних змін та викликів. Цей сегмент ринку охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на відновлення функціональних можливостей пацієнтів після захворювань, травм, оперативних втручань або внаслідок хронічних станів. Його стабільний попит зумовлений комплексом демографічних, соціальних та економічних факторів, що визначають потреби суспільства у якісній та доступній реабілітації.

Одеська область активно розвиває систему надання реабілітаційних послуг постраждалим від воєнних дій. У серпні 2023 року на базі Багатопрофільного шпиталю ветеранів Одеської обласної ради було відкрито відділення підгострої та тривалої реабілітації. Це відділення може приймати до 60 пацієнтів одночасно, надаючи їм кваліфіковану спеціалізовану допомогу. Лише за 7 місяців 2023 року реабілітаційну допомогу в госпіталі отримали 378 військовослужбовців.

Загалом ефективна мережа Одеського госпітального округу включає 38 закладів охорони здоров'я. Відповідно до вимог законодавства у всіх кластерних та надкластерних закладах охорони здоров'я мають бути створені стаціонарні реабілітаційні відділення [13].

Оцінити попит на реабілітаційні послуги можливо, оглянувши статистичні дані відвідуваності окремих кабінетів реабілітації у медичних центрах України за останні роки. Це дозволить визначити рівень зацікавленості населення в таких послугах, проаналізувати динаміку звернень та виявити основні категорії пацієнтів, які потребують реабілітації. Надалі у таблиці 2.1 наведено порівняльний аналіз діяльності кабінетів ЛФК, фізіотерапевтичних процедур та операцій в Україні та окремо в Одеській області:

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз діяльності кабінетів ЛФК, фізіотерапевтичних процедур та операцій в Україні та Одеській області (2021-2023 роки)

Процедура	Україна			Зміна % 2023/2021	Одеська область			Зміна % 2023/2021
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
ЛФК, тис. шт	10156,67	10045,9	10840,86	6,7	505,31	377,85	264,36	-30,1
Фізіотерапія, тис шт	42101,47	34715,96	34238,52	-18,7	1499,59	1550,03	1235,93	-20,3
Операції (без абортів), тис шт	1672,1	1710,13	2120,95	26,8	93,07	103,43	132,57	28,2

Джерело: складено за даними [13]

Згідно з останніми даними, у 2023 р. в Україні було виконано 10,84 млн процедур лікувальної фізкультури (ЛФК), що на 6,7 % більше, ніж у 2021 р. (10,16 млн). Натомість в Одеській області обсяг ЛФК скоротився майже наполовину — із 505,3 тис у 2021 р. до 264,4 тис у 2023 р. (-47,7 %). Така різниця може свідчити про

проблеми з доступністю реабілітаційних послуг у регіоні, дефіцит профільних фахівців або зміну практик післяопераційного відновлення.

У сегменті фізіотерапевтичних процедур також спостерігається спад: у межах України -18,7 % (з 42,10 млн до 34,24 млн), а в Одеській області -17,6 % (з 1,50 млн до 1,24 млн).

Водночас кількість хірургічних операцій (без абортів) у 2023 р. суттєво зросла: на 26,8 % по країні (з 1,67 млн до 2,12 млн) та на 42,4 % в Одеській області (з 93,1 тис до 132,6 тис). Це означає, що попит на післяопераційну реабілітацію й надалі зростатиме, що формує додаткові можливості для розвитку відповідних медичних послуг.

За даними міністерства охорони здоров'я, потреба в відкритті реабілітаційних закладів дуже велика, 221 реабілітаційний центр має бути відкритий в Україні, коли на початку 2025 року маємо – 129. До того ж, багато з таких центрів потребує ще і реконструкції, і ремонту, і відновлення [14].

У цьому контексті відкриття реабілітаційного закладу має високу актуальність. Заклад зможе задовольнити потреби не лише військових, а й широкого кола цивільного населення, для якого доступ до реабілітації сьогодні обмежений. Конкурентними перевагами стануть сучасне обладнання, професійна команда та індивідуальний підхід до кожної категорії пацієнтів.

До того ж, потреба в таких послугах наявна, адже за офіційними даними в 2024 рік допомогу з реабілітації в Україні отримали майже 366 тисяч українців. За даними електронної системи охорони здоров'я, з початку 2022 р. та до його кінця цей вид допомоги отримали понад 253 тис. українських пацієнтів та за їхнє лікування НСЗУ виплатила лікарням понад 2,8 млрд грн [15]. Це підтверджує необхідність подальшого розвитку та розширення кількості реабілітаційних закладів, а також покращення доступності та якості таких послуг для всіх, хто їх потребує.

У лютому 2025 року Одеська обласна державна адміністрація та французьке агентство «Expertise France» підписали меморандум про створення п'яти центрів ментального здоров'я та відділень реабілітації на базі комунальних медичних закладів регіону. Такі центри мають забезпечувати надання сучасних медичних послуг з фізичної реабілітації та психоемоційного відновлення пацієнтів, які зазнали травм унаслідок війни. Проте, враховуючи масштаби потреби, розвиток і подальші інвестиції в реабілітаційні послуги залишаються важливими для області.

До 2022 року в Одеській області вже діяли кілька відділень реабілітації. У 2023 році на базі Багатопрофільного шпиталю ветеранів Одеської обласної ради було відкрито ще один реабілітаційний центр «RECOVERY» [16].

На рисунку 2.2 розглянемо зростання кількості реабілітаційних сеансів на добу в Україні з 2021 до 2025 року. Як бачимо, особливо різкий ріст починається після 2022 року як відповідь на потреби, викликані політичною ситуацією.



Рис. 2.2. Зростання кількості реабілітаційних сеансів на добу в Україні

Джерело: складено автором на основі [15] та [17]

На рисунку 2.2 відображено зростання кількості реабілітаційних сеансів на добу в Україні у 2021 – 2025 роках. Така динаміка вказує на необхідність

подальшого розвитку та фінансування реабілітаційної галузі для задоволення зростаючого попиту.

Враховуючи потреби населення та потенціал для розвитку, було розроблено концепцію створення суб'єкта підприємницької діяльності у сфері реабілітаційних послуг. Розміщення реабілітаційного закладу заплановано в селищі Сергіївка Одеської області. Проєктом передбачено придбання об'єкту, ремонт та будівництво одного корпусу, загальною площею 4 000 м², з розподілом приміщень описаним в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Планувальна структура реабілітаційного закладу за функціональними зонами

Категорія приміщень	Розташування, корпус	Площа, м ²
Житловий фонд (40 палат / 68 ліжок)	1	1 500
Реабілітаційний блок	1	1 000
Зони загального користування, адміністрація, ресторан	1	1 000
Апартаменти для персоналу (15 студій)	2	500
Разом	-	4 000

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.2, загальна площа реабілітаційного закладу складає 4 000 м², що дозволяє забезпечити необхідну інфраструктуру для якісної реабілітації та комфортного перебування пацієнтів і персоналу. Основний корпус №1 включає житловий фонд на 68 ліжок, потужний реабілітаційний блок з новітніми технологіями, а також зони загального користування, адміністративні приміщення та ресторан.

Житловий блок налічує 40 палат:

- «Комфорт» 15 одномісних палат, площею 25 м²;
- «Стандарт» 25 двомісних палат, площею 35 м².

Кожна палата з сучасним дизайном, відповідає Державним будівельним нормам (ДБН) щодо медичних установ. Оснащені медичними ліжками, індивідуальним санвузлом, гардеробом, окремим кондиціонуванням і опаленням,

міні-холодильником, LED-телевізором, чайником, сейфом, безкоштовним Wi-Fi та робочою зоною з письмовим столом.

Другий корпус, площею 500 м², передбачає розміщення 15 апартаментів для персоналу, оснащених необхідною побутовою технікою та умовами для повноцінного проживання з сім'єю. Такий підхід сприятиме залученню кваліфікованих спеціалістів та їхньому комфортному проживанню на території закладу.

Реабілітаційний блок, загальною площею – 1 000 м² включає:

- реабілітаційний зал для фізіотерапії та кінезітерапії – 300 м²;
- басейн для гідротерапії – 100 м²;
- зал для кінезітерапії – 100 м²;
- тренажерний зал – 100 м²;
- SPA-зона – 80 м²;
- два зали для групових тренувань – по 50 м² кожен;
- 2 масажних кабінети з можливістю проведення акупунктури та гірудотерапії – по 50 м²;
- дві кімнати індивідуальної терапії – по 30 м²;
- два кабінети психологічної допомоги – по 20 м²;
- інше, додатково технічні приміщення, склади та вбиральні з душовими.

Такий реабілітаційний заклад пропонує повний цикл відновлення здоров'я – від першого медичного огляду до дистанційного супроводу після виписки. Основною формою роботи є стаціонарна реабілітація: пацієнт проживає у клініці цілодобово й щодня отримує комплекс процедур, що підбирається мультидисциплінарною командою. Тривалість програми – 21 день, насиченість залежать від вихідного стану та функціональних порушень. У стандартний реабілітаційний пакет входить проживання, триразове харчування, первинна оцінка (консультація лікаря-реабітолога, фізіотерапевта, психолога), індивідуальний

реабілітаційний план, щоденні втручання (сеанси кінезітерапії, ЛФК, апаратна фізіотерапія, групові заняття у басейні чи залі лікувальної гімнастики, мінімум 2 масажні процедури на тиждень), медикаментозна підтримка, цілодобовий нагляд, телереабілітація. До додаткових (опційних) послуг входить: акупунктура, гірудотерапія та масаж.

Таким чином, заклад забезпечує базову комплексну реабілітацію, яка покриває більшість медичних потреб пацієнта, а перелік додаткових сервісів дозволяє індивідуально розширити програму відповідно до клінічного стану, бюджету та особистих уподобань.

2.2. Оцінка конкурентного середовища та визначення переваг проєкту

Реабілітаційна інфраструктура в Одеській області поступово зміцнюється, що зумовлено медичним потенціалом регіону та попитом на послуги з відновлення здоров'я. Значний внесок у розвиток цієї сфери роблять як органи державної влади, так і приватні ініціативи. Їхнє співробітництво дозволяє створювати сучасні оздоровчі заклади, орієнтовані на потреби різних категорій населення.

Санаторій «Біла Акація», розташований на Французькому бульварі в Одесі, є лікувально-оздоровчим комплексом, заснований профспілковою організацією, заклад функціонує цілий рік, надаючи послуги з реабілітації широкого спектру захворювань. У складі санаторію функціонують клініки неврології та психосоматики, офтальмоендокринології, кардіології, центр відновного лікування та клініко-діагностичне відділення [18]. Установу цінують за застосування сульфідних грязей Куяльницького лиману і багаторічний досвід лікування опорно-рухової патології, проте її корпуси збудовано ще у 1970-х, палати переважно багатомісні, ліфти не відповідають сучасним вимогам безбар'єрності, а роботизованих комплексів ходьби немає, тому реабілітація після інсульту або протезування тут обмежується ручними методиками.

Реабілітаційні заклади, розташовані в Одеській області, демонструють конкурентний рівень ефективності, який не поступається установам, що функціонують безпосередньо в обласному центрі. Особливо актуальні заклади на етапі завершення основного лікування, коли постає необхідність у відновленні фізичного і психологічного стану пацієнтів.

Наприклад, у санаторії «Золота Нива», що розміщений у селищі Сергіївка, надається широкий спектр реабілітаційних процедур, спрямованих на покращення функціонування нервової системи та опорно-рухового апарату. Програма відновлення у згаданому закладі передбачає фізіотерапевтичні процедури. Більшість процедур проводяться із застосуванням мінеральних вод, що мають цілющі властивості, Моршинська 1, Сергіївська та Моршинська 6, які вирізняються величезною користю для людського організму і здатні буквально оновити різноманітні системи [19]. Привертає увагу доступною ціною й близькістю моря, але сезонний режим роботи та застаріле обладнання обмежують ефективність післяопераційної реабілітації, а відсутність ліцензії МОЗ на медичну практику не дозволяє проводити серйозні фізіотерапевтичні втручання, тож післяопераційні хворі змушені поєднувати проживання тут із процедурами в сторонніх клініках. До того ж багатьом палатам бракує санвузлів, сучасне фізіотерапевтичне обладнання відсутнє, тож післяопераційні хворі змушені поєднувати проживання тут із процедурами в сторонніх клініках.

Досить відомим є санаторій "Куяльник", більш впізнаваний як Державне підприємство "Клінічний санаторій імені Пирогова", – один з найдавніших та найавторитетніших грязьових оздоровних закладів України. Його специфіка та функціональні особливості детерміновані унікальним поєднанням природних лікувальних ресурсів та багаторічним досвідом у сфері реабілітаційної медицини [20]. Однак матеріальна база створювалася ще у радянському форматі, довгі коридори, палати по 4–6 осіб, відсутність кондиціонування, а черги на процедури

виникають через гострий дефіцит персоналу й ручний графік прийому, що фактично виключає індивідуальний підхід.

Варто звернути увагу на лідерів не лише в Одеській області, але й у інших регіонах, де вже реалізовано найсучасніші підходи до відновлення здоров'я.

Наприклад, приватний центр «Rea-Medical» розташований у передмісті Кропивницького, у його активі – екзоскелет першого покоління, дві стабілоплатформи, кабінет TENS-терапії та шість палат, переобладнаних із чинного котеджного фонду. Заклад поєднує насправді сучасну та якісну реабілітацію з комфортними умовами проживання [21]. Втім, кількість стаціонарних місць – лише двадцять, а потреба перевищує спроможність у 2–2,5 раза: очікування прийому триває щонайменше два місяці, а інтенсивна програма обходиться без проживання родичів і психологічної підтримки, бо клініка не має ліжкового фонду для супроводжувальних осіб.

Медичний курорт «Arden Palace» у Трускавці приваблює гостей п'ятизірковим сервісом та себе насамперед як SPA-центр. Ліцензія МОЗ охоплює профілактичне бальнеологічне лікування й обмежений перелік фізіопроцедур – фактично курорт не проводить інтенсивної післяопераційної чи постінсультної реабілітації [22]. Відсутні екзоскелети, роботизовані локомати, басейн із протитечією та грязелікувальні купелі; комплексна діагностика виконується на базі міського діагностичного центру, до якого пацієнтів возять трансфером. Консультації вузьких спеціалістів (нейрохірург, ортезист, логопед-афазіолог) відбуваються за попереднім записом і часто дистанційно, що ускладнює корекцію щоденного плану відновлення. Окремої інфраструктури для людей з інвалідністю немає: пандуси встановлені лише на головному вході, а внутрішні переходи залишаються бар'єрними для візків.

Далі проведемо балову оцінку конкурентів реабілітаційного закладу в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Балова оцінка конкурентів реабілітаційного закладу

Показники	Реабілітаційні заклади				
	«Біла акація»	«Золота нива»	«Куяльник»	«Rea-Medical»	«Arden Palace»
Ціна стандартного пакета*, грн/доба	1 610	1 500	2 270	3 500	6 500
Наявність додаткових послуг	3	2	5	4	5
Якість обслуговування	3	2	3	5	5
Медична база та обладнання	4	2	5	4	2
Стан палат	2	2	2	3	5
Імідж	3	2	4	3	4

Джерело: розроблено автором

*Стандартний пакет: проживання у 2-місній палаті, тричі на добу дієтичне харчування, базовий набір реабілітаційних процедур, цілодобовий медичний супровід.

Отже, з таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки. Порівняльний аналіз п'яти санаторно-реабілітаційних закладів показує, що жоден із них не демонструє збалансованого поєднання помірної ціни, широкого спектра медичних і додаткових послуг, сучасної матеріально-технічної бази та високого рівня комфорту розміщення.

«Куяльник» утримує лідерство за медичною базою та кількістю процедур, проте програє за комфортом палат) й сервісом.

«Arden Palace» навпаки забезпечує максимальний готельний стандарт і багатий пакет додаткових послуг, але слабкий у спеціалізованій реабілітації та найдорожчий на ринку.

«Rea-Medical» вирізняється найкращою якістю обслуговування і достатньо сучасним обладнанням, однак висока ціна й нечисленний ліжковий фонд обмежують доступність послуг.

«Біла Акація» та «Золота Нива» зберігають конкурентні тарифи, але поступаються майже за всіма нематеріальними критеріями – від стану номерів до наявності роботизованих технологій.

У таблиці 2.4 представлені послуги, які надаються в санаторно-реабілітаційних закладах південного (Одеська область) та західного (Львівська та Хмельницька області) регіонів України.

Таблиця 2.4

Характеристика послуг реабілітаційних закладів-конкурентів

Назва послуги	«Біла акація»	«Золота нива»	«Куяльник»	«Rea-Medical»	«Arden Palace»
Лікувальна фізкультура (ЛФК)	+	+	+	+	+
Кінезіотерапія	+	+	+	+	+
Масаж	+	+	+	+	+
Фізіотерапія	+	+	+	+	+
Грязелікування	+	+	+		
Водолікування	+	+	+		+
Психотерапія та психологічна реабілітація		+	+	+	
Стаціонар та харчування	+	+		+	+
Остеопатична корекція		+	+	+	
Педіатрична реабілітація			+		

Джерело: розроблено автором

Отже, аналізуючи надані послуги в таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки. «Золота нива» та «Куяльник» демонструють найбільш збалансовані показники, надаючи весь спектр необхідних процедур, маючи медичну базу. Вибір реабілітаційного центру залежить від специфіки потреб пацієнта та необхідного комплексу послуг.

Загалом такі порівняння допомагають зорієнтуватися у конкурентному середовищі, хоча остаточний вибір варто робити, враховуючи індивідуальні потреби пацієнта, наявність необхідного обладнання та фахівців, а також готовність закладу адаптуватися під конкретні клінічні випадки.

Поряд з цим варто оцінити іноземних конкурентів в сфері реабілітації. Швейцарські клініки є лідерами за якістю реабілітаційних послуг. Вони пропонують сучасне обладнання, мультидисциплінарні бригади лікарів і високий рівень обслуговування, але послуги тут дуже дорогі.

Найкраще співвідношення ціни та якості пропонують клініки Туреччини. Вони мають міжнародну акредитацію, сучасні технології лікування та доступні ціни, що робить їх популярним вибором серед пацієнтів з України та інших країн.

Ізраїльські клініки відрізняються високим рівнем медичних послуг і ефективністю відновлення після важких травм, але лікування тут також досить дороге.

Для оцінки конкурентоспроможності новоствореного реабілітаційного центру необхідно проаналізувати основних конкурентів. Характеристика основних конкурентів новоствореного реабілітаційного центру представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика іноземних конкурентів новоствореного реабілітаційного закладу

Назва центру	Країна	Особливості	Вартість консультації (дол. США)
Genolier	Швейцарія	Входить до групи Swiss Medical Network. Лікування VIP-рівня	Від 800
Ichilov Medical Center	Ізраїль	Входить до ТОП-10 найпопулярніших клінік для медичного туризму у світі	Від 700
Beroun Rehabilitation Hospital	Чехія	Всесвітньо відома реабілітаційна процедура від доктор Мілени Коларової	Від 400
Centro Médico Teknon	Іспанія	Сертифікований американською організацією JCI та європейською EFQM	Від 350
Fizyomer	Туреччина	Пакетні програми за доступними цінами. Відмінне співвідношення ціни та якості	Від 100

Джерело: складено автором на основі [23]

Аналізуючи основні характеристики конкурентів в таблиці 2.5, можна зробити такі висновки: сучасні реабілітаційні центри за кордоном демонструють високі стандарти лікування і реабілітації, вартість послуг варіюється дуже суттєво залежно від країни, рівня сервісу та технологій, тому пацієнтам потрібно обирати центр, виходячи з типу травми, бажаного рівня комфорту та доступного бюджету.

Такі клініки, як Genolier (Швейцарія) або Ichilov (Ізраїль), орієнтовані на VIP-сегмент і міжнародну акредитацію, тоді як Fیزیomer (Туреччина) або Beroun Hospital (Чехія) пропонують доступніші ціни при збереженні високої якості послуг. Серед ключових конкурентних переваг закордонних центрів – застосування інноваційних методик, мультидисциплінарні команди, персоналізовані програми лікування та активне залучення технологій штучного інтелекту й роботизованої реабілітації.

На цьому фоні новостворений реабілітаційний центр у Сергіївці Одеської області має низку конкурентних переваг на внутрішньому та частково міжнародному ринку. Зокрема:

- вигідне географічне розташування: безвізова країна з транспортною доступністю для сусідніх держав;
- природні ресурси: морське узбережжя, лікувальні грязі;
- оптимальне співвідношення ціни та сучасного рівня обслуговування;
- фокус на відновленні опорно-рухового апарату із використанням прогресивного обладнання;
- наявність додакових послуг;
- індивідуальний підхід до пацієнтів, комфортні умови проживання та цілодобовий нагляд.

З метою оцінювання конкурентоспроможності підприємства потрібно розглянути фактори, що позитивно чи негативно впливають на його розвиток.

SWOT-аналіз це один зі способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії. SWOT аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямки для розвитку та такий аналіз допомагає звести до мінімуму ризик невдачі.

Для виявлення сильних та слабких сторін реабілітаційного закладу, а також пошуку можливостей функціонування, розвитку і небезпек, які можуть вплинути на діяльність, необхідно скористатись методом SWOT-аналізу, який представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналізу проєкту закладу реабілітаційних послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
– наявність кваліфікованого персоналу; – широкий спектр сучасних реабілітаційних послуг; – сучасне обладнання для фізичної реабілітації; – мультидисциплінарний підхід до лікування; – комфортні умови проживання, харчування та супровід; – високий соціальний імідж; – вигідне розташування закладу.	– високі витрати на утримання обладнання та персоналу; – залежність від кваліфікованих кадрів, яких складно знайти на регіональному ринку; – робота з пацієнтами, які пережили тяжкий травматичний досвід; – тривалий період окупності інвестицій.
Можливості	Загрози
– зростання попиту на реабілітаційні послуги у зв'язку з війною та післяпандемічними наслідками; – партнерство з аутсорсинговими структурами; – цифровізація послуг: телереабілітація, онлайн-консультації.	– кадровий дефіцит через еміграцію фахівців; – конкуренція з боку приватних клінік та медичних центрів; – загроза фізичній безпеці в умовах війни.

Джерело: створено автором

Проведений SWOT аналіз дозволяє зробити висновок, що центр реабілітаційних послуг має значний потенціал для сталого розвитку та суспільного блага, особливо в умовах підвищеного попиту на відновлення фізичного та психоемоційного здоров'я населення.

Перевагами є професійні кадри, сучасна матеріально-технічна база та довіра громади. Водночас існують і внутрішні виклики обмеженість ресурсів, залежність від зовнішнього фінансування та необхідність розширення сфери послуг.

Зростання попиту на реабілітаційні послуги, викликане війною, створює сприятливе середовище для запуску та розвитку нових закладів. Співпраця з аутсорсинговими компаніями дозволяє оптимізувати витрати та зосередитися на основних компетенціях. Упровадження цифрових рішень, таких як телереабілітація та онлайн-консультації, відкриває доступ до ширшого кола клієнтів і підвищує конкурентоспроможність на ринку.

Загроза фізичній безпеці в умовах воєнного стану в країні може стати фактором нестабільності, впливати на попит, логістику та інвестиційну привабливість проєкту. Що також може спричинити кадровий дефіцит, через еміграцію кваліфікованих медичних фахівців. Але конкуренція з боку інших приватних клінік та медичних центрів, які вже працюють на ринку, змушує підвищувати якість послуг та постійно вдосконалювати сервіс. У зв'язку з цим, стратегічне планування діяльності має передбачати заходи щодо зниження цих ризиків і підвищення стійкості бізнесу.

.Тому для ефективної реалізації місії центру необхідно постійно працювати над посиленням сильних сторін, мінімізацією ризиків та використанням зовнішніх можливостей у стратегічному управлінні.

Доцільно також провести PEST-аналіз, що являє собою експертний аналіз зовнішнього середовища, у якому виділяється чотири основні групи факторів впливу: політичні (політична ситуація в країні, зміни в законодавстві, державне регулювання в галузі й інших), економічні (підйоми, або спади в економіці, рівень інфляції) та технологічні [24]. Матриця для проведення PEST-аналізу представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз проєкту реабілітаційного закладу

Фактор	Опис впливу на проєкт
Політичні	– стабільність державної політики у сфері охорони здоров'я; – державне регулювання діяльності медичних установ (ліцензування, акредитація); – можливе залучення державних програм або міжнародних грантів для підтримки реабілітації ветеранів або людей з інвалідністю; – військово-політична ситуація.
Економічні	– платоспроможність цільової аудиторії (VIP-клієнти) в умовах загальної економічної нестабільності; – доступність кредитування або інвесторського фінансування; – рівень цін на енергоресурси, утримання великого об'єкта.
Соціальні	– зростання попиту на медичну, психологічну та соціальну реабілітацію (зокрема серед військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю); – підвищення рівня соціальної відповідальності в суспільстві; – позитивне сприйняття подібних проєктів громадськістю та активна участь волонтерів; – поширення культури психічного здоров'я.
Технологічні	– можливість впровадження сучасного обладнання для рухової реабілітації (тренажери, робототехніка, віртуальна реальність); – розвиток онлайн-консультацій; – швидкий розвиток IT-рішень для ведення пацієнтів (електронні карти, CRM-системи); – інновації в протезуванні, ерготерапії, нейрореабілітації.

Джерело: створено автором

У процесі планування та розвитку реабілітаційного об'єкта важливим інструментом стратегічного управління є PEST-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування об'єкта. Реабілітаційні послуги в Україні в центрі уваги держави, особливо в умовах воєнного стану.

В умовах цього зростаючого попиту, наявні державні реабілітаційні центри функціонують з максимальним завантаженням, що спричиняє обмеженість вільних місць та формування черг. Така ситуація створює суттєві перешкоди для своєчасного доступу осіб, які потребують високоякісної реабілітаційної допомоги, до необхідних послуг.

Сучасний реабілітаційний центр повинен йти в ногу з часом, використовувати інновації в сфері фізіотерапії та телереабілітації, вести електронні медичні записи,

користуватися цифровими платформами та CRM-системами. Наприклад, мобільні додатки для домашнього моніторингу пацієнтів значно підвищує ефективність послуг, що надаються. Але, водночас це вимагає фінансових вкладень у технології та навчання персоналу.

Тому аналіз PEST є невід'ємною частиною стратегічного планування реабілітаційного закладу. Він дозволяє врахувати всі найважливіші зовнішні чинники, що впливають на розвиток закладу, підвищити адаптивність проекту до змін зовнішнього середовища, визначити потенційні ризики та можливості. Використання даного інструменту створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у соціально-медичній сфері.

Порівняння існуючих санаторно-реабілітаційних закладів виявив структурні дисбаланси в їхній спеціалізації. Так, комплекси «Біла Акація» та «Куяльник» мають потужну природно-ресурсну базу, проте пропонують низький рівень комфорту та застарілий підхід до сервісу. «Золота Нива» приваблює доступною вартістю, однак не має необхідної ліцензії МОЗ та сучасного медичного оснащення. «Rea-Medical» вирізняється інноваційною реабілітаційною технікою, але обмежений малою місткістю. У свою чергу, «Arden Palace» забезпечує високий сервісний стандарт, проте має обмежений медичний функціонал, зосереджений переважно на SPA-процедурах.

Усі зазначені приклади демонструють відсутність комплексного закладу, здатного поєднати середній ціновий сегмент, сучасну роботизовану інфраструктуру, цілодобовий догляд і комфортне проживання. Це свідчить про наявний попит на новий реабілітаційний заклад, що відповідатиме вимогам якості, доступності та повноцінного сервісу без компромісів між медичним супроводом і умовами проживання.

2.3. Формування витрат на створення та забезпечення функціонування реабілітаційного закладу

Стартовий капітал – це загальна сума коштів, яка необхідна для відкриття та запуску реабілітаційного центру до моменту, коли він почне отримувати дохід.

Він включає:

- інвестиції в будівництво, ремонт, облаштування приміщень;
- реабілітаційне та медичне обладнання;
- офісне обладнання: меблі для персоналу і клієнтів;
- комп’ютерна техніка: ПК, принтери, сервери, ПЗ;
- матеріальні витрати на перший період: медичні матеріали, канцелярія;
- оплата праці до відкриття;
- рекламна кампанія: просування центру, створення бренду;
- інші адміністративні витрати: реєстрація, юридичні послуги, ліцензії.

Стартовий капітал рахують для: планування бюджету, розуміння скільки коштів потрібно ще до першого пацієнта, залучення інвестора або кредиту. Конкретна цифра дозволяє ефективно обґрунтувати суму запозичення, аналізу ризиків, допомагає виявити слабкі місця проєкту і передбачити всі витрати. Оцінки окупності проєкту, розрахунку скільки часу потрібно, щоб він почав приносити прибуток, контролю за витратами уникнення перевищення бюджету. Доцільно розпочати планування з найбільш значимих статей витрат, серед яких насамперед варто виділити придбання приміщення, а також проведення ремонтних та підготовчих робіт, оскільки ці витрати відіграють важливу роль у формуванні загального обсягу стартового капіталу для запуску проєкту.

Витрати на ці статті наведені в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Витрати на придбання та будівництво приміщення

Назва	Вартість, млн грн
Будівля	12,6
Будівництво та реконструкція	47,25
Ремонт	13,5
Зелені насадження	1,0
Всього	73,35

Джерело: складено автором на основі [25] та [26]

На первинному етапі проєкту було прийнято рішення про придбання готового об'єкту – колишній дитячий оздоровчий пансіонат «Прометей» у селищі Сергіївка. Будівля має корисну площу 3 000 м² та прилеглу територію 2 га, придбана за 12,6 млн грн. Для розміщення персоналу заплановано зведення надбудови загальною площею 1 000 м². Вартість робіт «під ключ», а саме: проєктування, фундамент, каркас, інженерні мережі, фасади, оздоблення, часткова реконструкція об'єкта під палатний фонд та будівництво басейну, за договором з ТОВ «КБК Одеса» становить 47,25 млн грн.

Згідно з кошторисною документацією, підготовленою ПП «HouseFix», вартість ремонтних робіт становить 3 375 грн за 1 м². Таким чином, вартість ремонту для загальної площі 4 000 м² складає 13,5 млн грн.

Проєктом передбачено облаштування парку-променаду (газони, автополив, декоративні дерева) вартістю 1,0 млн грн.

Отже, з урахуванням вартості будівлі з земельною ділянкою площею 2 га в розмірі 12,6 млн грн, загальні інвестиційні витрати на реалізацію інфраструктурної частини реабілітаційного центру становлять 73,35 млн грн.

Для початку діяльності створюваного реабілітаційного закладу планується придбати наступний перелік необхідного реабілітаційного устаткування наведеного у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Вартість необхідного устаткування

№	Найменування обладнання	Кількість, шт.	Ціна за одиницю тис грн	Загальна вартість, тис грн
1	Екзоскелет або реабілітаційний робот для ходи	1	4 300,0	4 300,0
2	Реабілітаційний велосипед (MOTOmed, RehaBike)	3	380,0	1 140,0
3	Інвалідний візок	10	8,0	80,0
4	VR-тренажери та біологічний зворотний зв'язок	2	150,0	300,0
5	Ходунки	50	4,5	225,0
7	Масажний стіл	4	10,0	40,0
8	Бігова доріжка	3	35,0	105,0
9	Фізіотерапевтичне обладнання компл.	2	100,0	200,0
10	Велоергометр з контролем навантаження	2	100,0	200,0
11	Електростимуляція (VitalStim)	2	100,0	200,0
12	Балансувальні платформи	3	50,0	150,0
13	Апарат для магнітотерапії	2	60,0	120,0
14	Система підтримки часткової ваги тіла (BWS)	1	100,0	100,0
15	Масажні пристрої	5	20,0	100,0
16	Телевізор/мультимедійне обладнання	3	15,0	45,0
17	Апарат для дихальної гімнастики	10	3,0	30,0
18	Гімнастичний набір компл.	20	1,0	20,0
19	Всього	-	-	7 355,0

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Отже, з таблиці 2.9 бачимо, що необхідно 7, 355 млн грн на придбання необхідного устаткування для новоствореного реабілітаційного закладу.

У якості постачальника обрано компанію «Медилاین», яка постачає високотехнологічне сертифіковане медичне обладнання, що відповідає чинним стандартам та забезпечує надійність і довговічність експлуатації.

Також, для функціонування реабілітаційного закладу необхідно офісне обладнання. Витрати на закупку офісного обладнання представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на офісні меблі для реабілітаційного закладу

№	Найменування обладнання	Кількість одиниць, шт.	Ціна за одиницю, тис грн	Всього, тис грн
1	Обідній стіл	20	5,0	100,0
2	Стілець у їдальню	80	1,0	80,0
3	Офісний стіл	20	4, 5	90,0
4	Офісний стілець	30	2,0	60,0
5	Шафа для документів	8	5,0	40,0
6	Офісні тумбочки	15	2,0	30,0
7	Лавка	20	3,0	60,0
8	Крісло у зону очікування	10	3,0	30,0
9	Книжкові полиці	8	2,5	20,0
10	Вішаки для верхнього одягу	8	2,0	16,0
11	Стійка рецепції	1	15,0	15,0
12	Сейф	2	6,0	12,0
13	Стіл для переговорів	1	12,0	12,0
14	Журнальний столик у зону очікування	3	2,0	6,0
	Всього	-	-	571,0

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.10 видно, що для покупки необхідного офісного обладнання необхідно 571 тис грн, що дозволить створити зручний та функціональний простір, необхідний для ефективної організації адміністративної діяльності.

У таблиці 2.11 представлено перелік меблів та елементів інтер'єру, необхідних для облаштування палат реабілітаційного закладу.

Таблиця 2.11

Розрахунок витрат на меблі та інтер'єр

№	Назва	Кількість, шт	Вартість за одиницю, тис грн	Загальна сума, тис грн
1	Килимове покриття, кв.м	800	0,6	480,0
2	Шафа для одягу	40	8,0	320,0
3	Ортопедичний матрац	68	4,0	272,0
4	Ліжко з матрацом	63	5,0	315,0
5	Рушник компл.	136	1,5	204,0
6	Постільна білизна	204	1,0	204,0
7	Акcesуари для ванної кімнати компл.	40	4,0	160,0
8	Медичне ліжка з електроприводом	5	30,0	150,0
9	Прикроватьна тумба	68	2,0	136,0
10	Стілець для душу	50	1,68	84,0
11	Жалюзі	100	0,8	80,0
12	Посуд компл.	100	0,3	30,0
13	Покривало	75	0,8	60,0
14	Подушка	75	0,5	37,5
15	Кімнатні рослини в горщиках	80	0,3	24,0
16	Вогнегасник	30	0,7	21,0
17	Гладильна дошка	5	1,2	6,0
	Всього	-	-	2 583,5

Джерело: розроблено автором.

З таблиці 2.11 слідує, що загальна вартість меблів та інтер'єрних елементів для облаштування палат становить 2 583,5 тис грн.

Перелік технічного обладнання та електроприладів, необхідних для функціонування та підтримки інфраструктури реабілітаційного закладу зібрано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок витрат на технічне обладнання

№	Назва	Кількість, шт	Вартість за одиницю, тис грн	Загальна сума, тис грн
1	Котел Ретра-3М Combi	1	800,0	800,0
2	Генератор дизельний Soygen SGN	1	500,0	500,0
3	Мікроавтобус Mercedes-Benz Sprinter	1	500,0	500,0
4	Гідроаккумулятор ARMATANK VPVm 1000	1	50,0	50,0
5	Кавомашина	2	30,0	60,0
6	Пральна машина з сушилкою LG	1	25,0	25,0
7	Кондиціонер Osaka ST-12HH	60	15,0	900,0
8	Холодильник Gorenje	4	15,0	60,0
9	Телевізор Xiaomi	45	8,0	360,0
10	Міні-холодильник	40	2,0	80,0
11	Пилосос BOSCH	5	6,0	30,0
13	Мікрохвильова піч Samsung	3	4,0	12,0
14	Праска PHILIPS	5	2,0	10,0
15	Електрочайник BOSCH	42	1,5	63,0
	Всього	-	-	3 450,0

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.12 випливає, що на технічне обладнання інвестовано 3 450,0 тис грн, яке охоплює ключові елементи інженерної, побутової та мультимедійної інфраструктури закладу.

Окрім цього для повноцінної роботи закладу варто придбати комп'ютери, принтери та програмне забезпечення, їх перелік та вартість наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок витрат на придбання офісної техніки та програмного забезпечення

№	Найменування	Кількість, од.	Ціна за одиницю, тис грн	Ціна всього, тис грн
1	Камера відеоспостереження	50	5,0	250,0
2	Ноутбук для персоналу	5	30,0	150,0
3	Комп'ютер	5	25,0	125,0
4	Програмне забезпечення	1	60,0	60,0
5	Принтер/БФП	5	12,0	60,0
6	Відеореєстратор Dahua 64-канальний	1	47,0	47,0
7	Системи зберігання даних (NAS)	1	40,0	40,0
8	Проектор для конференцій	1	25,0	25,0
9	Сканер	2	6,0	12,0
10	Мережеве обладнання компл.	1	10,0	10,0
11	Мікрофон/веб-камера	5	2,0	10,0
12	Акустична система в ресторан	1	10,0	10,0
13	Wi-Fi роутер	3	3,0	9,0
14	Система екстреного виклику RECS	1	5,0	5,0
15	Телефон стаціонарний	3	1,5	4,5
	Всього	-	-	817,5

Джерело: розроблено автором.

Загальна сума інвестицій на комп'ютери, принтери та програмне забезпечення становить 817,5 тис. грн, що дозволить забезпечити повноцінну роботу всіх служб і підтримувати високий рівень надання послуг.

Оскільки заклад передбачає надання апартаментів для проживання співробітників, у таблиці 2.14 представлено розрахунок витрат на їх облаштування.

Таблиця 2.14

Розрахунок витрат на облаштування апартаментів для персоналу

№	Назва	Кількість	Вартість за одиницю, тис грн	Загальна сума, тис грн
1	Ліжко двуспальне	15	20,0	300,0
2	Електрична варильна поверхня з витяжкою	15	15,0	225,0
3	Кондиціонер	15	15,0	225,0
4	Кухня з інсталяцією та раковиною	15	12,0	180,0
5	Ортопедичний матрац	15	8,0	120,0
6	Шафа-купе	15	8,0	120,0
6	Телевізор	15	8,0	120,0
8	Холодильник	15	6,0	90,0
9	Стіл	15	5,0	75,0
10	Комплекти постільної білизни	40	1,0	40,0
11	Розкладне крісло	10	6,0	60,0
12	Рушники компл.	40	1,5	60,0
13	Мікрохвильова піч	15	4,0	60,0
14	Посуд компл.	15	4,0	60,0
15	Стілець	45	1,0	45,0
16	Прикроватьна тумба	15	2,0	30,0
17	Акcesуари для ванної кімнати	15	2,0	30,0
18	Подушки	50	0,5	25,0
19	Покривало	30	0,8	24,0
20	Електрочайник	15	1,5	22,5
21	Плед	30	0,5	15,0
22	Жалюзі	15	0,8	12,0
	Всього			1 938,5

Джерело: розроблено автором

Як показано в таблиці 2.14, передбачені витрати охоплюють повний перелік необхідного меблевого, побутового та текстильного оснащення для комфортного проживання. Загальна сума інвестицій становить 1 938,5 тис. грн, що забезпечує персоналу належні умови для відпочинку, побуту та відновлення після роботи. У разі, якщо апартаменти залишаються вільними, їх ефективно можна використовувати для розміщення сімей, або супроводжуваних пацієнтів.

У загальному вигляді склад початкових витрат та джерел їх фінансування наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Стартовий капітал реабілітаційного закладу

№	Статті витрат	Сума, тис грн	Питома вага, %
1	Реєстрація та отримання дозвільної документації	50,0	0,06
2	Придбання приміщення та земельної ділянки	12 600,0	15,37
3	Будівництво та ремонт приміщення	61 750,0	75,3
4	Придбання необхідного устаткування	7 355,0	8,97
6	Господарські та санітарні товари (за 2 місяці)	986,0	1,2
7	Офісні меблі	571,0	0,7
8	Меблі та інтер'єр	2 583,5	3,15
9	Технічне обладнання	3 450,0	4,21
10	Облаштування апартаментів	1 938,5	2,37
11	Офісна техніка та програмне забезпечення	817,5	1,0
12	Підключення до Інтернету	50,0	0,06
13	Проведення рекламних заходів	233,0	0,28
14	Установка охоронної сигналізації	100,0	0,12
15	Страховання бізнесу (на 3 роки)	100,0	0,12
16	Свердловина 40 м, насос та фільтр	216,0	0,26
17	Інше (резерв)	500,0	0,61
	У С Ь О Г О	81 960,5	100

Продовження таблиці 2.15

№	Статті витрат	Сума, тис грн	Питома вага, %
	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1	Власні засоби	48 960,5	59,74%
2	Кредити комерційних банків	33 000,0	40,26%

Джерело: складено автором.

У таблиці 2.15 наведено структуру стартового капіталу для відкриття реабілітаційного закладу в Сергіївці на суму 81 960,5 тис грн. Найбільша частка витрат (75,3%) припадає на будівництво та ремонт приміщення, що зумовлено масштабністю та комплексністю будівельних робіт. Другою за значущістю статтею є придбання самого об'єкта та земельної ділянки (15,37%).

Суттєву частку становить і медичне устаткування (8,97%), адже саме воно визначає технологічний рівень і конкурентоспроможність закладу. Ще майже 10 % сукупно спрямовано на меблі та інтер'єр (3,15%), технічне обладнання (4,21 %) та облаштування апартаментів (2,37%) – це забезпечує комфорт пацієнтів і персоналу. Решта позицій (реєстрація бізнесу, реклама, страхівка, охоронна система, свердловина, господарські та санітарні товари тощо) мають кожна менше 1 % і виконують допоміжну, але необхідну функцію запуску проєкту.

Фінансова модель передбачає 59,74 % власних коштів – 48 960,5 тис грн і 40,26 % кредитних ресурсів комерційних банків – 33 000,0 тис грн. Такий розподіл дозволяє знизити боргове навантаження на бізнес і водночас залучити достатній обсяг інвестицій для повноцінного старту та подальшої експлуатації реабілітаційного центру.

Для реалізації проєкту реабілітаційного закладу було обрано кредитування в АТ «Райффайзен Банк», який має надійну репутацію та пропонує вигідні умови для бізнесу. Банк надає інвестиційні кредити на довгостроковій основі – до 10 років із можливістю фінансування купівлі обладнання, техніки, транспорту, будівельно-

ремонтних робіт та інших капітальних витрат, необхідних для запуску та розвитку підприємства. У межах цієї програми передбачається сума кредиту – 33 000,0 тис грн, процентна ставка – 20% річних, строк кредитування – до 10 років, що дозволяє зручно планувати повернення коштів, гнучкі умови погашення, можливість відстрочки основного боргу на період будівництва та запуску [27]. Кредит будемо оформлювати на етапі придбання обладнання, а саме на другий рік функціонування закладу.

Розрахуємо вартість та строк погашення кредиту, результати розрахунку представлені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Графік погашення тіла кредиту, тис грн

Місяць	Тіло кредиту	Плата за кредит	Виплата тіла кредиту	Сума виплат за кредитом	Залишок тіла кредиту
1	33 000,0	550,0	0	550,0	33 000,0
2	33 000,0	550,0	1 000,0	1550,0	32 000,0
3	32 000,0	533,333	1 000,0	1533,333	31 000,0
4	31 000,0	516,667	1 000,0	1516,667	30 000,0
5	30 000,0	500,0	1 000,0	1 500,0	29 000,0
6	29 000,0	483,333	1 000,0	1483,333	28 000,0
7	28 000,0	466,667	1 000,0	1466,667	27 000,0
8	27 000,0	450,0	1 000,0	1 450,0	26 000,0
9	26 000,0	433,333	1 000,0	1433,333	25 000,0
10	25 000,0	416,667	1 000,0	1416,667	24 000,0
11	24 000,0	400,0	1 000,0	1 400,0	23 000,0
12	23 000,0	383,333	1 000,0	1 383,333	22 000,0
13	22 000,0	366,667	1 250,0	1 616,667	20 750,0
14	20 750,0	345,833	1 250,0	1 595,833	19 500,0
15	19 500,0	325,0	1 250,0	1 575,0	18 250,0
16	18 250,0	304,167	1 250,0	1 554,167	17 000,0
17	17 000,0	283,333	1 250,0	1 533,333	15 750,0
18	15 750,0	262,5	1 250,0	1 512,5	14 500,0
19	14 500,0	241,667	1 250,0	1 491,667	13 250,0

Продовження таблиці 2.16

Місяць	Тіло кредиту	Плата за кредит	Виплата тіла кредиту	Сума виплат за кредитом	Залишок тіла кредиту
20	13 250,0	220,833	1 250,0	1 470,833	12 000,0
21	12 000,0	200,0	1 250,0	1 450,0	10 750,0
22	10 750,0	179,167	1 250,0	1 429,167	9 000,0
23	9 000,0	158,333	1 250,0	1 408,333	8 250,0
24	8 250,0	137,5	1 250,0	1 387,5	7 000,0
25	7 000,0	116,667	1 750,0	1 866,667	5 250,0
26	5 250,0	87,5	1 750,0	1 837,5	3 500,0
27	3 500,0	58,333	1 750,0	1 808,333	1 750,0
28	1 750,0	29,167	1 750,0	1 779,167	0
Всього	-	9 000,0	33 000,0	42 000,0	-

Джерело: розраховано автором

З таблиці 2.16 видно, що за 28 місяців реабілітаційний заклад повністю погашає позику в 33 млн грн, сума виплат за кредитом становить 9 млн грн.

Надалі оцінемо поточні витрати, де спочатку, порахуємо кожну окремо статтю витрат, а потім зведемо в загальну таблицю. Розглянемо необхідні інвестиції на проведення рекламних заходів та підвищення впізнаваності закладу у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Витрати на проведення рекламних заходів

№	Найменування заходу	Вартість, тис. грн
1	Реклама в Instagram	60,0
2	Розміщення на інформаційних порталах (новини, блогери)	50,0
3	Офіційний сайт центру та SEO	50,0
4	Реклама в Google Ads (контекстна реклама)	45,0
5	Виготовлення брендованої продукції	25,0
6	Візитівки	3,0
	Всього	233,0

Джерело: розроблено автором

Загальна сума витрат на просування центру становить 233,0 тис грн, що дозволяє охопити залучення потенційних клієнтів через онлайн-платформи, інформаційні портали та брендовану продукцію, що є важливим етапом для успішного виходу закладу на ринок медичних послуг.

Таблиця 2.18 представляє матеріальні витрати, розраховані на основі розширеного списку необхідних матеріалів. Витрати подано у розрахунку на місяць та на рік.

Таблиця 2.18

Розрахунок матеріальних витрат

№	Стаття	Витрати за місяць, тис грн	Витрати за рік, тис грн
1	Медичні препарати	200,0	2 400,0
2	Медичні матеріали	150,0	1 800,0
3	Косметичні набори в номери	40,0	480,0
4	Засоби санітарної гігієни	20,0	240,0
5	Побутова хімія та господарські засоби	20,0	240,0
6	Пиявки для гірудотерапії	18,0	216,0
7	Голки для акупунктури	10,0	120,0
8	Паливо для мікроавтобуса	10,0	120,0
9	Канцелярські товари	5,0	60,0
10	Інше (Ремонтний фонд)	20,0	240,0
	Всього	493,0	5 916,0

Джерело: складено автором

За розрахунками в таблиці 2.18, щомісячні матеріальні витрати становлять 493 тис. грн, а річні 5, 916 млн. грн.

Основними статтями витрат є медикаменти, а також медичні матеріали, що напряму впливають на якість надання послуг та ефективність реабілітації.

У таблиці 2.19 наведено розрахунок фонду оплати праці персоналу реабілітаційного закладу, де враховано ЄСВ (єдиний соціальний внесок) – 22% від заробітної плати.

Таблиця 2.19

Фонд оплати праці у реабілітаційному закладі

№	Посада	Кількість ставок	Посадовий оклад, тис грн	ЄСВ (22%), тис грн	Усього витрати на місяць, тис грн
1	Головний лікар	1	55,0	12,1	67,1
2	Лікар-реабілітолог	4	32,0	7,04	156,16
3	Лікар-психолог	2	30,0	6,6	73,2
4	Головний інженер	1	30,0	6,6	36,6
5	Бухгалтер	2	25,0	5,5	61,0
6	Масажист	3	24,0	5,28	87,84
7	HR-менеджер	1	22,0	4,84	26,84
8	Маркетолог	1	22,0	4,84	26,84
9	Медична сестра	6	21,0	4,62	15, 72
10	Медичний брат	4	21,0	4,62	153,72
11	Технічна підтримка	2	20,0	4,4	48,8
12	Адміністратор	2	18,0	3,96	43,92
13	Санітарка	6	16,0	3,52	117,12
14	Господарський працівник	2	16,0	3,52	39,04
15	Прибиральник	4	16,0	3,52	78,08
16	Садівник	1	16,0	3,52	19,52
18	Аніматор	2	16,0	3,52	39,04
19	Водій	1	10,0	2,2	12,2
20	Оператор котельні	4	10,0	2,2	48,8
	ВСЬОГО	49	-	-	1 289,54

Джерело: розроблено автором

Для повноцінного функціонування реабілітаційного центру на 68 осіб, що розташований у селищі Сергіївка, сформовано штат із 49 працівників, які охоплюють медичний, адміністративний та господарський напрямки. Така структура персоналу забезпечує ефективну та безперебійну роботу закладу в режимі 24/7. Крім того, частина сервісних послуг надається шляхом аутсорсингу, що дозволяє оптимізувати витрати та зосередитися на ключових функціях закладу. Зовнішні підрядники забезпечують охорону об'єкта, ІТ-підтримку, утилізацію медичних відходів, послуги пожежної охорони, харчування пацієнтів та

працівників, а також прання білизни. Загальний фонд заробітної плати з ЄСВ становить 1 289,54 млн грн на місяць.

Оптимально підібраний персонал дозволяє організувати роботу в кілька змін, надавати пацієнтам індивідуальні та групові програми реабілітації, забезпечити високий рівень медичного супроводу, психологічної підтримки та сервісу.

Проведемо розрахунки амортизаційних відрахувань для основних засобів лікувального центру, які наведені у таблиці 2.20

Таблиця 2.20

Розрахунок амортизаційних відрахувань

№	Найменування обладнання	Вартість (тис. грн)	Кількість, одиниць	Термін служби (років)	Сума амортизаційних відрахувань, тис грн	
					місяць	рік
1	Будівля	72 350,0	1	20	301,46	3 617,5
2	Екзоскелет	4 300,0	1	5	71,66	860,0
3	Пелетний котел	800,0	1	15	4,44	53,33
4	Генератор дизельний	500,0	1	5	8,33	100,0
5	Мікроавтобус	500,0	1	5	8,33	100,0
6	Реабілітаційний велосипед	380,0	3	5	19,0	228,0
7	VR-тренажер	150,0	2	5	5,0	60,0
8	Фізіотерапевтичний компл.	100,0	2	5	3,33	40,0
9	Гідроакумулятор	50,0	1	5	0,83	10,0
10	Відеореєстратор	47,0	1	2	1,96	23,5
11	Бігова доріжка	35,0	3	5	1,75	21,0
12	Велоергометр	100,0	2	5	3,33	40,0
13	Електростимуляція	100,0	2	5	3,33	40,0
14	Балансувальна платформа	50,0	3	5	2,5	30,0
15	Апарат для магнітотерапії	60,0	2	5	2,0	24,0
16	Система зберігання даних	40,0	1	2	1,66	20,0
17	Ліжко з електроприводом	30,0	5	4	3,125	37,5
18	Кавомашина	30,0	2	4	1,25	15,0
19	Ноутбук	30,0	5	2	6,25	75,00
20	Комп'ютер	25,0	5	2	5,21	62,5
21	Проектор для конференцій	25,0	1	5	0,42	5,0
22	Пральна машина	25,0	1	5	0,42	5,0
23	Електростимулятор	20,0	5	5	1,66	20,0
24	Ліжко для персоналу	20,0	15	4	6,25	75,0
25	Масажний пристрій	20,0	5	5	1,66	20,0
	Всього	-	-	-	465,19	5 582,33

Джерело: розроблено автором.

З таблиці 2.20 слідує, що сума амортизації в місяць складатиме 465,19 тис грн, а в рік 5,58 млн грн відповідно. Найбільшу частку в загальній сумі амортизації становить будівля закладу, що є капіталомістким об'єктом з тривалим терміном експлуатації. Значні амортизаційні нарахування також припадають на високовартісне реабілітаційне обладнання, котел, систему зберігання даних та медичну техніку.

Ці дані дозволяють обґрунтовано планувати витрати на оновлення матеріально-технічної бази закладу в майбутньому, а також враховувати амортизацію при формуванні собівартості послуг і складанні фінансового плану.

Для забезпечення стабільного функціонування реабілітаційного центру у селищі Сергіївка Одеської області загальною площею 4 000 м² було здійснено розрахунок витрат на комунальні послуги, що наведені в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахунок витрат за комунальні послуги реабілітаційного закладу

Статті витрат	Тариф, грн	Сума за місяць, тис грн	Сума за рік, тис грн
Електроенергія	10 грн/кВт*год	185,95	2 231,4
Пелети	8 грн/кг	3,9	46,8
Зв'язок та інтернет	2 000	2,0	24,0
Водовідведення	35 грн/ куб	15	180,0
Вивіз сміття	2 500	2,5	30,0
Всього	-	209,35	2 512,2

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.21 слідує, що щомісячні витрати на комунальні послуги для забезпечення стабільної роботи реабілітаційного закладу в селищі Сергіївка становлять 209,35 тис грн, а річні 2 512,2 тис грн. Найбільшу частку витрат складає електроенергія, що обумовлено використанням сучасного медичного обладнання, електроприладів у побутових і адміністративних приміщеннях, а також

необхідністю забезпечення належного мікроклімату в усьому закладі. Використання пелетного котла для опалення та гарячого водопостачання дозволяє значно зменшити витрати в порівнянні з традиційними енергоресурсами.

Зведемо всі розрахунки в таблицю 2.22.

Таблиця 2.22

Загальні поточні витрати на функціонування новоствореного
реабілітаційного закладу

Найменування витрат	Витрати		Питома вага, %
	За місяць, тис грн	За рік, тис грн	
1. Матеріальні витрати	493,0	5916,0	14,36
2. Заробітна плата (з ЄСВ)	1 289,54	15 474,48	37,57
3. Амортизаційні відрахування	465,19	5 582,33	13,55
4. Комунальні платежі	209,35	2 512,2	6,10
5. Виплати за кредитом	473,61	5 683,33	13,80
6. Реклама, після відкриття центру	233,0	2 796,0	6,79
7. Послуги інших установ	268,5	3 222,0	7,82
Усього	3 432,19	41 186,35	100

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.22 слідує, що найбільше частку поточних витрат займають заробітна плата становить 1 на місяць та 15, 33 млн грн на рік, що свідчить про вагому роль людських ресурсів у діяльності закладу та ще одна з найбільш вагомих статей - послуги інших установ, а саме аутсорсинг харчування, трансферу, охорони, пральні, утилізації медичних відходів, ІТ-супроводу та пожежної безпеки, становлять 716 тис. грн на місяць або 8,59 млн грн на рік. Надалі в таблиці 2.23 зазначено детальний розрахунок вартості послуг інших установ.

Таблиця 2.23

Розрахунок витрат на послуги інших установ

Послуга-аутсорсинг	Місяць, тис грн	Рік, тис грн
Харчування персоналу	80,5	966,0
Охорона об'єкта 24/7	72,0	860,0
Прання постільної білизни	90,0	1 080,0
Утилізація медичних відходів	8,00	96,0
ІТ-супровід	12,0	144,0
Пожежна безпека	6,0	72,0
Разом	268,5	3 222,0

Джерело: складено автором

Витрати на послуги інших установ становлять приблизно 3,222 млн грн на рік, що відповідає щомісячним витратам у межах 268,5 тис грн. Харчування персоналу обчислено з урахуванням графіка змін: працівники, які виходять на добову 24-годинну зміну, отримують два прийоми їжі – 150 грн, тоді як співробітникам денних змін передбачено один прийом їжі вартістю – 100 грн. Найвагомішою статтею є прання білизни, що при вартості 1,08 млн грн забезпечує безперебійний обіг всього текстилю. Охоронний сервіс із режимом 24/7 та швидким реагуванням обходиться у 0,86 млн грн. Комплексне ІТ-обслуговування з моніторингом мережі, оновленням ліцензованого ПЗ та резервуванням даних коштує приблизно 0,14 млн грн. Утилізація медичних відходів ліцензованою компанією потребує 0,096 млн грн, а підтримка пожежної сигналізації та планових інструктажів – 0,072 млн грн. Така структура аутсорсингових витрат зберігає гнучкість фінансів і дозволяє переносити операційні ризики на профільних підрядників, не розпорошуючи ресурси на створення власних допоміжних відділів.

Висновки до розділу 2.

1. Проаналізований ринок реабілітаційних послуг в Одеській області та Україні згалом, свідчить про високу актуальність та зростаючу потребу в цьому напрямку. Хоча Одеська область наразі поступається провідним регіонам України

за кількістю та рівнем розвитку реабілітаційної інфраструктури, стрімке зростання попиту на комплексні медичні послуги з відновлення здоров'я є очевидним. Цей попит обумовлений наслідками повномасштабної війни, що призвела до значного збільшення кількості людей, які потребують реабілітації через травми та інші ушкодження. Також, обумовлено старіння населення та збільшення кількості хронічних захворювань, які формують стійкий попит на реабілітаційні послуги.

2. Оцінивши конкурентне середовище, виявлено, що попри наявність численних закладів, жоден з них не пропонує комплексного рішення, яке б оптимально поєднувало доступну ціну, сучасне обладнання, високий рівень комфорту та повний спектр реабілітаційних послуг. Існуючі конкуренти мають або застарілу матеріально-технічну базу та низький рівень сервісу, або ж високі ціни та обмежений функціонал. Це свідчить про наявну ринкову нішу для створення нового реабілітаційного центру, що зможе забезпечити пацієнтам повноцінне відновлення, використовуючи інноваційні методики та створюючи комфортні умови проживання.

3. Сформувавши та проаналізувавши витрати на створення реабілітаційного закладу, можна зробити висновок, що для реалізації проєкту необхідні значні початкові інвестиції, загальний обсяг яких становить 81 960,5 млн грн. Основну частину витрат складають придбання та будівництво закладу. Найменші витрати припадають на отримання дозвільних документів – лише 0,06%.

Планова сума власних коштів складе 48 960,5 тис грн, що становить 59,74% від необхідного стартового капіталу. Для покриття решти суми 33 млн грн – планується звернутися до АТ «Райффайзен Банк за кредитом, з відсотковою ставкою 20% та терміном погашення до 10 років. Загальна сума виплап по відсотках кредиту, складе 9,0 млн грн.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Оцінка прибутковості проєкту

Обґрунтування прибутковості є важливим етапом будь-якого підприємницького задуму, адже саме здатність генерувати економічну вигоду визначає доцільність інвестицій і привабливість проєкту для засновників, кредиторів та потенційних партнерів.

У загальному вигляді прибутковість проєкту визначається як перевищення грошових надходжень над витратами у визначеному періоді часу. Це співвідношення можна подати у вигляді формули:

$$B(t) - C(t) > 0, \quad (3.1)$$

де:

- $B(t)$ – вхідні грошові потоки (притоки),
- $C(t)$ – вихідні грошові потоки (відтоки).

Перед тим, як розрахувати прибутковість проєкту, спершу варто визначити прогнозовані витрати та доходи підприємства.

Один повний курс реабілітації у закладі триває 21 день. За умови стовідсоткової заповненості закладу – 68 ліжко-місць, протягом року можна провести приблизно 1182 пацієнтські курси. Річні поточні витрати на забезпечення такої роботи становлять 41,186348 млн грн. Виходячи з аналізу ринку (ціни конкурентів), для збереження конкурентної ціни можемо встановити прибуток в розмірі 35% від собівартості. Таким чином загальна вартість 1-го курсу реабілітації (21 день) – 50 280 грн. В перерахунку на 1 добу – 2400 грн. Додатково прибуток надходить від надання позастаціонарних послуг як пацієнтам, так і супроводжуючим, або локальним жителям, детально описано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Дохід від додаткових послуг реабілітаційного закладу

Послуга	Вартість, грн	Кількість/день	Виручка, тис грн	
			День	Місяць
Акупунктура	700	4	2,8	84,0
Гірудотерапія	900	4	3,6	108,0
Масаж класичний/реабілітаційний	600	6	3,6	108,0
Комфортні умови проживання	1500	12	18,0	540,0
Разом	-	-	28,0	840,0

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.1 виходить, що такі послуги створюють стабільний додатковий грошовий потік у розмірі 840 тис грн на місяць, що дозволяє підвищити рентабельність закладу.

А, отже, за умови повного завантаження реабілітаційного закладу з врахуванням виручки з додаткових послуг потенційна річна виручка становить 69 510,96 тис грн. Надалі прибуток та грошовий потік розраховано при 80% завантаження становить 55 608,8 тис грн.

3.2. Характеристика життєвого циклу проєкту

Створення будь-якого підприємницького задума неможливо без усвідомлення його життєвого циклу, що охоплює всі ключові стадії – від початкового зародження ідеї до остаточного завершення. Чітке розуміння структури та послідовності цих етапів дозволяє не лише окреслити часові рамки й необхідні ресурси, а й оперативно реагувати на потенційні виклики, ефективно координувати дії всіх причетних сторін та забезпечувати контроль над виконанням поставлених завдань.

Ключовим аспектом успішної реалізації є ідентифікація всіх зацікавлених сторін, які можуть прямо чи опосередковано впливати на перебіг проєкту, його результати або мають безпосередній інтерес до діяльності ініціативи. Визначення цих суб'єктів дає змогу своєчасно врахувати їхні потреби, очікування, а також мінімізувати можливі ризики, що можуть виникнути у випадку їхньої байдужості або протидії.

Найважливішу роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якої ініціативи відіграють – внутрішні учасники: керівництво, управлінський персонал та виконавці. Їхня безпосередня діяльність прямо впливає на досягнення визначених цілей, стійкість та прибутковість проєкту. Тому, залученість команди сприяє швидшому виявленню неточностей у плані та своєчасному коригуванню курсу, що мінімізує фінансові та часові втрати. Зовнішні суб'єкти – споживачі, постачальники, фінансові установи, державні органи – формують зовнішнє середовище, в якому реалізується ініціатива, тому системна та передбачувана взаємодія з ними є обов'язковою. Вони мають опосередкований вплив та можуть змінювати умови через регуляторні вимоги, ринкову кон'юнктуру або зміни в очікуваннях кінцевих користувачів. Системна та передбачувана взаємодія з ними дозволяє своєчасно коригувати стратегію, підтримувати лояльність клієнтів і уникати регуляторних ризиків.

Будь-яка незацікавленість або неспівпраця з боку окремих груп може призвести до порушень у ланцюгах постачання, втрати клієнтської бази, фінансових труднощів або регуляторного тиску. Тому, стратегія управління зацікавленими сторонами є невід'ємною та критично важливою складовою загального процесу реалізації проєкту.

Надалі було здійснено класифікацію основних внутрішніх і зовнішніх учасників проєкту, деталі наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Список стейкхолдерів

Стейкхолдера	Внутрішній/ зовнішній	Ранг	Цілі стейкхолдера	Цілі СПД	Результат незацікавленості
Власник	Внутрішній	Високий	Отримання прибутку, стабільний розвиток	Забезпечення ефективної діяльності	Зупинка інвестицій, фінансова нестабільність
Головний-лікар	Внутрішній	Високий	Ефективне управління, контроль роботи	Дотримання медичних протоколів, оптимізація витрат	Зниження результативності
Лікар-реабілітолог	Внутрішній	Середній	Організація процесу, гідна заробітна плата	Впровадження ефективних методик, утримання персоналу	Низькі результати реабілітації
Медичний персонал	Внутрішній	Середній	Чіткий розподіл обов'язків, забезпечення умов праці	Безперервність обслуговування, дотримання стандартів	Зниження продуктивності, інциденти
Пацієнт	Зовнішній	Високий	Ефективна реабілітація, комфорт, безпека	Заповнюваність закладу 80%	Погана репутація, втрата доходів
Постачальник обладнання	Зовнішній	Середній	Укладання договору щодо здійснення поставок, вчасна оплата	Гарантійний сервіс та обслуговування	Додаткові витрати, внепланові поломки
Представники МОЗ	Зовнішній	Низький	Дотримання норм, вимог, ліцензування	Продовження ліцензій	Штрафи, призупинення діяльності
Партнер з аутсорсингу	Зовнішній	Середній	Довгострокове співробітництво	Неперервна співпраця та сервіс	Зростання витрат, незадоволення пацієнтів
Банки/кредитні установи	Зовнішній	Середній	Повернення кредиту, фінансова стабільність позичальника	Отримання фінансування	Втрата доступу до кредитних ресурсів

Джерело: розроблено автором

Далі визначемо життєвий цикл проєкту, в межах якого буде реалізовано всі ключові етапи створення та розвитку підприємства. Життєвий цикл охоплює один рік та включає графічне зображення реалізації всіх етапів. Надалі, на рисунку 3.1 подано структурований опис етапів життєвого циклу: від початкового бізнес-планування й придбання приміщення до сертифікації, маркетингової кампанії та відкриття закладу. Для кожного етапу зазначено дату початку, тривалість і заплановану дату завершення, що дозволяє швидко оцінити критичні точки й ресурсне навантаження проєкту.

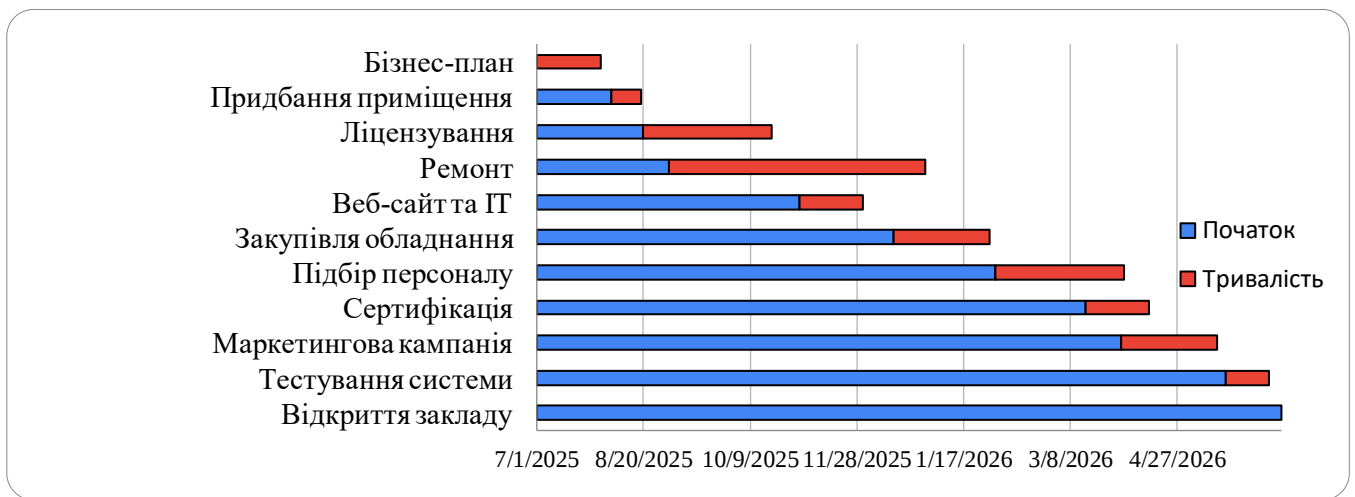


Рис. 3.1. Діаграма Ганта (2025-2026)

Життєвий цикл реабілітаційного закладу розпочнеться у липні 2025 року з чотиритижневої розробки бізнес-плану. За цей місяць команда оцінює ринковий попит, розраховує грошовий потік, проведе аналізи та сформує модель окупності.

У серпні планується придбання будівлі у Сергіївській громаді з подальшим узгодженням договору та реєстрацією права власності протягом двох тижнів.

Паралельно, з 20 серпня по 19 жовтня 2025 р., триватиме ліцензування, отримання всіх необхідних дозволів та подання документів до МОЗ.

З 1 вересня 2025 р. розпочнеться реконструкція та ремонт. Одночасно, з 1 по 30 листопада, IT-команда розробить веб-сайт, CRM та систему онлайн-бронювання для швидкого прийому клієнтів після завершення ремонту.

Закупівля та монтаж обладнання заплановані на період з 15 грудня 2025 р. до 29 січня 2026 р.

З 1 лютого до 2 квітня 2026 р. відбуватиметься набір і стажування персоналу. Сертифікація та ліцензія МОЗ розпочнеться з 15 березня по 14 квітня 2026 р., підтверджуючи готовність центру до медичної практики.

Паралельно, з 1 квітня по 16 травня 2026 р., стартує маркетингова кампанія, що включає digital-рекламу, PR та угоди зі страховими компаніями.

З 20 травня до 9 червня 2026 р. пройде soft opening, під час якого у тестовому режимі буде прийнято перших пацієнтів для збору відгуків та коригування процесів. Усі зауваження будуть усунені протягом тижня.

Відкриття закладу відбудеться 15 червня 2026 р., що означає завершення проєктної та початок операційної фази з повністю функціонуючим закладом.

3.3 Розрахунок грошового потоку та аналіз показників економічної ефективності проєкту

Економічна ефективність інвестиційного проєкту – це інтегральна характеристика, що відображає співвідношення між зведеними у теперішню вартість результатами (грошовими потоками) та ресурсами, витраченими на реалізацію проєкту показує, чи створює проєкт додану вартість і протягом якого періоду повертає вкладений капітал. Економічну доцільність підприємницького проєкту оцінюють через систему дисконтованих показників, які порівнюють сьогоденні витрати з майбутніми грошовими потоками.

Першим і базовим індикатором виступає чистий дисконтований дохід (NPV) – абсолютна сума вартості, що створюється проєктом: якщо $NPV > 0$, то інвестовані

кошти повертаються з надлишком. NPV є ключовим вимірювачем прибутковості проєкту, від якого залежать всі інші показники, та визначається як різниця між дисконтованими значеннями прибутку і витрат [28].

Внутрішня норма дохідності (IRR) показує верхню межу допустимої ставки дисконту: щойно реальна вартість капіталу перевищить IRR, ініціатива стане збитковою.

У відносних вимірах ефект зручно демонструє індекс прибутковості (PI): значення $PI > 1$ підтверджує створення вартості на кожен вкладений одиницю.

Період окупності (PBP) окреслює часовий горизонт, за який проєкт повертає стартовий капітал, і хоч не враховує вартість грошей у часі, залишається зручною «швидкою перевіркою» ліквідності [29].

Перед тим, як перейти до обчислення показників NPV, IRR, PI та строку окупності, необхідно визначити річний грошовий потік проєкту. Цей показник є ключовим, оскільки він відображає фактичний рух коштів і становить основу для всіх дисконтованих фінансових індикаторів. Розрахунок грошового потоку дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати "живі" кошти після покриття операційних витрат, відсоткових платежів та податків, а також швидкість повернення початкових інвестицій та погашення основної суми кредиту. Іншими словами, грошовий потік ілюструє спроможність проєкту до самофінансування, та рівень ліквідності на різних етапах дев'ятирічного циклу.

Для оцінки економічної ефективності реалізації проєкту було прийнято плановий період тривалістю 8 років, що дозволяє врахувати як етапи становлення підприємства, так і стабільної операційної діяльності. Прийнято робочу завантаженість 5 перших років – 80%, з 6-го – 90%, а виручку кожного наступного року скориговано на прогнозовану інфляцію 10%. Розрахунки показників економічної доцільності з завантаженістю 80% подано нижче в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування СПД

Показники	За роками (тис грн)							
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік
Виручка від реалізації продукції (послуг)	55 608,8	61 169,7	67 286,7	74 015,4	81 416,9	91 594,01	100 753,4	110 828,7
Чистий дохід	55 608,8	61 169,7	67 286,7	74 015,4	81 416,9	91 594,01	100 753,4	110 828,7
Поточні витрати, всього	41 186,3	41 520,08	41 972,0	45 300,7	49 155,7	51 933,4	56 752,12	62 052,75
– плата за кредит	5 683,3	3 025,0	291,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
– амортизаційні відрахування	5 582,3	5 582,3	5 476,3	5 476,3	5 348,8	3 745,8	3 745,8	3 745,8
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	14 422,5	16 649,6	25 314,7	28 714,7	32 261,2	39 660,6	44 001,3	48 775,9
Податок на прибуток	2 596,05	3 536,9	4 556,6	5 168,6	5 807,02	7 138,9	7 920,2	8 779,7
Чистий прибуток	11 826,5	13 113,0	20 758,1	23 546,1	26 454,2	32 521,7	36 081,1	39 996,2
Грошовий потік	17 408,8	18 695,3	26 234,4	29 022,4	31 802,9	36 267,5	39 826,9	43 742,0
Сплата тіла кредиту	11 000,0	15 000,0	7 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Накопичений грошовий потік	6 408,8	10 104,1	29 338,5	58 360,9	90 163,8	126 431,3	166 258,2	210 000,2

Джерело: розроблено автором

В результаті, вже в перший рік експлуатації заклад отримує позитивний фінансовий результат 14 422, 5 тис грн, що свідчить про достатній попит на послуги та ефективну структуру витрат. Надалі прибутковість зростає: 16 649,6 тис грн у 2-му, 25 314,7 тис грн у 3-му, 28 714,7 тис грн у 4-му та 48 775,9 тис грн на 8-ий рік.

Фінансовий результат підприємства розраховується за формулою 3.2:

$$\text{ФР} = \text{ЧД} - \text{ОВ}, \quad (3.2)$$

де ФР – фінансовий результат;

ЧД – чистий дохід;

ОВ – операційні витрати.

Чистий прибуток розраховувався після сплати податку на прибуток; у перший рік він становить 7,576 млн грн і щороку зростає, досягаючи 44 049,0 млн грн у дев'ятому році. Грошовий потік розраховують за формулою 3.3:

$$\text{ГП} = \text{ЧП} + \text{А}, \quad (3.3)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

А – амортизаційні відрахування.

А – амортизаційні відрахування.

Позитивний грошовий потік фіксується вже в першому році 17 408,8 тис грн і збільшується до 43 742,0 тис грн у восьмому році. Завдяки цьому накопичений грошовий потік одразу після першого року зростає і перевищує 234, 2 млн грн на кінець дев'ятого року, що повністю компенсує стартові витрати та формує фінансовий резерв для подальшого розвитку.

Сплата тіла кредиту відбувається прискореними темпами: 11 млн грн у першому році, 15 млн грн – у другому та 7 млн грн – у третьому, що дає можливість

вже з четвертого року працювати без боргового навантаження і спрямовувати вивільнені кошти на розширення послуг і модернізацію обладнання.

Для детальнішого аналізу проєкту використовуємо показники економічної ефективності. Результати даного дослідження наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності

№	Показники	За роками				
		1-ий	2-ий	3-ий	7-ий	8-ий
1	Стартовий капітал, тис грн	81 960,5	-	-	-	-
2	Грошовий потік, тис грн	17 408,8	18 695,3	26 234,4	39 826,9	43 742,0
3	Ставка дисконтування, %	24	24	24	24	24
4	Чиста поточна вартість, тис грн	-	-	-	-66,78	7 758,96
5	Внутрішня норма рентабельності, %	-	-	-	-	26,8
6	Індекс прибутковості	-	-	-	-	1,09
7	Термін окупності, рік	-	-	-	-	9,0

Джерело: розроблено автором

На основі наведених даних в таблиці 3.4 можна зробити висновок, що інвестиційний проєкт має потенціал досягти економічної ефективності в довгостроковій перспективі. У перші роки чиста поточна вартість (NPV) залишалася від'ємною, однак у 8-му році досягла позитивного значення 7 758,96 тис грн, що свідчить про поступове наближення проєкту до прибутковості.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 26,8% перевищує встановлену ставку дисконтування (24%), що є позитивним сигналом для інвесторів. Індекс прибутковості становить 1,09, що також вказує на доцільність інвестування. Термін окупності проєкту – є досить тривалим, але прийнятним для капіталомістких проєктів з перспективою стабільного доходу.

3.4. Аналіз можливих ризиків та планування заходів щодо їх запобігання

Сутність ризику полягає в можливості виникнення події, наслідки якої можуть мати вплив на діяльність суб'єкта господарювання.

Управління ризиками – діяльність, метою якої є зниження чи компенсація шкоди для об'єкта під час настання несприятливих подій та визначення можливих шляхів проти стояння ситуаціям і забезпечення стійкості [30].

В таблиці 3.5 надано характеристику реєстру ризиків проєкту.

Таблиця 3.5

Реєстр ризиків проєкту

Опис	Наслідки	Оцінка ймовірності	Оцінка впливу	Інтегральна оцінка	Стратегія	Дії
Порушення функціонування реабілітаційного обладнання з імпортними елементами	Збій реабілітаційних планів пацієнтів	6	9	54	Ухилення	Забезпечити технічну підтримку, укласти сервісний договір
Дефіцит або плинність кваліфікованого медперсоналу	Падіння якості послуг	6	8	48	Зниження	Гідні умови праці, конкурентна оплата праці
Кібератака, витік даних	Позови, удар по репутації	5	9	45	Зниження	Резервні копії, тренінги
Висока конкуренція з боку інших закладів	Зниження попиту	7	6	42	Умовні дії	Унікальні програми, авторські методики, знижки для постійних клієнтів
Невдале планування графіків процедур	Перевантаження персоналу, затримки в обслуговуванні	6	6	36	Зниження	Впровадити електронне бронювання, персональний асистент
Незадоволення клієнтів рівнем обслуговування або умовами проживання	Зниження лояльності, негативні відгуки	4	8	32	Зниження	Впровадити систему зворотного зв'язку, навчання персоналу

Продовження таблиці 3.5

Опис	Наслідки	Оцінка ймовірності	Оцінка впливу	Інтегральна оцінка	Стратегія	Дії
Ризик виникнення пожежі	Витрати на ремонт	3	9	27	Умовні дії	Встановити систему пожежогасіння, проводити регулярні пожежні інспекції, навчати персонал
Відключення електроенергії	Перебої у наданні послуг	3	7	21	Резервування	Встановити генератор
Економічна чи політична нестабільність	Від витрат на ремонт до призупинення діяльності для повного відновлення комплексу	1	10	10	Умовні дії	Оформити страховку від терористичних актів, розробити план евакуації та план відновлення після катастрофи.

Джерело: складено автором

На основі виявлених ризиків побудовано пелюсткову діаграму, яка наочно демонструє ступінь їхнього впливу на реалізацію проєкту (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пелюсткова діаграма реєстру ризиків

Джерело: складено автором

Інтегральна діаграма ризиків засвідчує, що ключовими загрозами для стабільного функціонування реабілітаційного закладу є порушення функціонування реабілітаційного обладнання з імпортними елементами (54 бали) та дефіцит, або висока плинність кваліфікованого персоналу (48 балів). Саме ці чинники мають найбільший інтегральний показник ризику, що вказує на їхній безпосередній вплив на якість лікування пацієнтів і загальну ефективність функціонування закладу.

Водночас істотної уваги потребують ризики, пов'язані з кібератаками та витоками медичних даних (45 балів). У цифрову епоху медичні дані стають потенційною ціллю для кібератак, тому забезпечення їхньої конфіденційності вимагає впровадження сучасних технологій шифрування та систематичних перевірок безпеки [31]. Надійний захист інформації, розвиток авторських методик, програми лояльності й індивідуалізований підхід до клієнта є базовими інструментами для нейтралізації таких загроз. Також до досить високої категорії впливу можна віднести – високий рівень конкуренції на ринку реабілітаційних послуг (42 бали), що спричиняє зниження попиту на послуги закладу.

До ризиків середнього рівня входять недоліки в організації внутрішніх процесів – зокрема, невдале планування графіків процедур (36 балів) і незадоволення клієнтів умовами проживання або рівнем сервісу (32 бали). Такі проблеми можуть зменшувати рівень довіри, знижувати лояльність клієнтів та погіршувати репутацію закладу.

Менш пріоритетними, але не менш важливими залишаються ризики виникнення пожеж (27 балів), відключення електроенергії (21 бал) та політичної або економічної нестабільності (10 балів). Їхня ймовірність нижча, однак потенційний вплив – критичний, особливо в умовах воєнного стану або надзвичайних ситуацій.

Для зменшення ймовірності та впливу кожного з ризиків у межах проєкту передбачено цілеспрямовані дії: укладання сервісних контрактів із

постачальниками обладнання, створення комфортних умов праці для персоналу, впровадження цифрових систем керування, регулярне навчання персоналу з безпеки, резервне електроживлення, інформаційна безпека, а також розробка систем евакуації та планів відновлення. Такий системний підхід забезпечує стійкість, адаптивність і готовність закладу до реагування на можливі загрози в коротко- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Оцінено прибутковість проєкту та визначено, що основна виручка становить 59 430,96 тис грн, а додаткові послуги (акупунктура, гірудотерапія, масаж та комфорт) додають ще 10 080,0 млн грн, формуючи загальний річний дохід 69 510,96 тис грн.

2. Надано життєвий цикл створення проєкту, що триватиме один рік: від бізнес-плану (липень 2025 р.) до відкриття (червень 2026 р.). Діаграма Ганта та карта стейкхолдерів забезпечують чіткі терміни, бюджетний контроль і злагоджену роботу всіх учасників.

3. Розрахована фінмодель показує прибуток уже в перший рік, його зростання до 43 742,0 тис грн у восьмому році та повне погашення кредиту за 28 місяців. Накопичений потік стає позитивним на початку четвертого року й досягає 210 млн грн у восьмому році, перекидаючи стартові інвестиції (82 млн грн). Показники ефективності: $NPV > 0$ (з 8-го року), $IRR 26,8 \% >$ ставки дисконту, $PI = 1,09$.

4. Аналіз потенційних ризиків проєкту показує, що ключовими загрозами є несправність імпортного обладнання та дефіцит кваліфікованого персоналу. Серед інших важливих ризиків – висока конкуренція з боку інших закладів, невдале планування графіків процедур, кібератаки, пожежі, перебої з електроенергією та воєнні загрози. Для їх зниження варто передбачити сервісну підтримку, програми для персоналу, захист даних, пожежну безпеку, резервне живлення і страхування.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційні роботі досліджуються теоретичні, методичні та прикладні аспекти започаткування власної справи у медичній сфері та зроблено наступні висновки.

1. Зростання кількості травм, хронічних та постопераційних станів формує стійкий попит на комплексну, стаціонарну реабілітацію, що поєднує медичні, фізичні та психологічні втручання. Створення спеціалізованого центру, оснащеного сучасним обладнанням і мультидисциплінарною командою, забезпечує найвищу ефективність відновлення пацієнтів і водночас зменшує навантаження на державну систему охорони здоров'я.

2. Для новостворюваного проєкту, обґрунтувавши вибір організаційно-правові форми, обрано – товариство з обмеженою відповідальністю, адже вона дозволяє поєднати всі переваги ведення бізнесу з гарантіями безпеки, масштабованості й розвитку. Поєднує обмеження майнових ризиків учасників розміром їхніх внесків, дозволяє отримати медичну ліцензію, відкривати філії, залучати інвесторів і водночас підвищує довіру пацієнтів завдяки прозорій структурі управління. Оптимально застосовувати загальну систему оподаткування. Такий підхід є оптимальним для підприємства з високими фінансовими оборотами, що надає широкий спектр послуг, активно залучає іноземних клієнтів.

3. Основним видом економічної діяльності для реабілітаційного закладу вибрано КВЕД 86.90 «Інша діяльність у сфері охорони здоров'я», додатково зареєстровано допоміжні коди: 86.10 (діяльність лікарняних закладів), 93.13 (діяльність фітнес-центрів), 96.04 (діяльність із забезпечення фізичного комфорту) та 82.30 (організація конгресів і семінарів). Досліджено ключові нормативно-правові вимоги щодо відкриття та функціонування реабілітаційного закладу. Зокрема, акцентовано увагу на необхідність отримати ліцензії на медичну практику, дотримання санітарно-епідеміологічних норм, пожежної безпеки, відповідності

приміщень державним будівельним нормам, а також сертифікації послуг та акредитації закладу. Сукупне виконання цих норм створює надійний правовий та організаційний фундамент, без якого неможливі стабільна робота, масштабування й конкурентоспроможність закладу.

4. Проаналізувавши ринок реабілітаційних послуг в Одеській області та Україні загалом, виявлено швидко зростаючий попит, спричинений наслідками війни й загальною тенденцією до збільшення післяопераційних і хронічних станів. Попри це, кількість діючих реабілітаційних закладів у Одеському регіоні все ще помірна, що створює відчутний дефіцит пропозиції порівняно з Київською та Львівською областями. В Україні щодня здійснюється понад 9 тисяч реабілітаційних сеансів, а впродовж 2024 року безоплатну допомогу отримали майже 366 тисяч осіб, що свідчить про критичну потребу у розширенні реабілітаційної інфраструктури.

5. Оцінка конкурентного середовища показала, що створення сучасного стаціонарного закладу в Сергіївці дає змогу зайняти нішу, у якій нині немає гравців, здатних одночасно запропонувати роботизовану реабілітаційну базу, цілодобовий медичний нагляд і рівень комфорту за прийнятною для середнього сегмента ціною. У такий спосіб новий заклад усуває ключові недоліки поточних конкурентів: застаріле обладнання, сезонність, обмежений ліжковий фонд чи надто висока вартість, формуючи стійку конкурентну перевагу як на регіональному, так і на національному ринку реабілітаційних послуг.

6. Сформувавши та проаналізувавши витрати на створення реабілітаційного закладу, можна зробити висновок, що для реалізації проєкту необхідні значні початкові інвестиції, загальний обсяг яких становить 81 960,5 млн грн. Найбільша частка витрат (75,3%) припадає на будівництво та ремонт приміщення, другою за значущістю статтею є придбання самого об'єкта та земельної ділянки (15,37%), суттєву частку становить і медичне устаткування (8,97%). Найменші витрати припадають на отримання дозвільних документів –

лише 0,06%. Фінансова модель передбачає 59,74 % власних коштів – 48 960,5 тис грн і 40,26 % кредитних ресурсів комерційних банків – 33 000,0 тис грн.

7. Фінансове моделювання свідчить, що за повного завантаження 68-ліжкового фонду заклад може провести 1 182 пацієнтські курси реабілітації на рік. За тарифом 50 280 грн за курс це формує річну виручку близько 59,4 млн грн. Додаткові послуги – акупунктура, гірудотерапія та масажі, якими користуються як пацієнти, так і інші бажаючі, – забезпечують ще орієнтовно 10,08 млн грн. Тому, при 100% завантаженості та з урахуванням надходжень від додаткових послуг потенційна річна виручка становить 69 510,96 тис грн.

8. Надано характеристику життєвого циклу створення проєкту, що становить 1 рік, починаючи від бізнес-планування у липні 2025 року, закінчуючи тестуванням системи та запуском закладу у червні 2026 року. Також була сформована карта стейкхолдерів і діаграми Ганта, які гарантують керованість ризиками, синхронізують дії всіх учасників і створюють прозорі умови для контролю за термінами та бюджетом. Завдяки цьому проєкт реабілітаційного закладу переходить від концепції до повноцінної роботи в узгоджені терміни, з мінімальними операційними збоями та максимальним залученням ключових сторін.

9. Сформований розрахунок грошових потоків і дисконтованих показників засвідчив, що проєкт реабілітаційного закладу економічно доцільний навіть за помірного завантаженні. Уже в перший рік діяльності зафіксовано позитивний грошовий потік у розмірі 17 408,8 тис грн, який продовжує зростати до 43 742,0 тис грн у 8-му році. Прискорене погашення кредиту (33 млн грн за 28 місяців) знімає боргове навантаження починаючи з 29-го місяця, що підвищує ліквідність і дозволяє реінвестувати кошти у модернізацію. Накопичений грошовий потік перетинає нуль уже на початку 4-го року й сягає 210 млн грн до кінця планового горизонту, повністю перекриваючи стартові капіталовкладення 82 млн грн і формуючи значний фінансовий резерв. Чиста приведена вартість (NPV) стає

додатною у 8-му році, тобто проєкт генерує додану вартість у межах розрахункового циклу. Внутрішня норма рентабельності (IRR) 26,8% перевищує прийняту ставку дисконту 24 %, а індекс прибутковості (PI) $1,09 > 1$ підтверджує створення вартості на кожному інвестовану гривню.

10. Ідентифіковані ризики проєкту свідчать, що найсерйознішими загрозами для діяльності реабілітаційного центру є порушення функціонування імпортного обладнання (54 бали) та дефіцит або плинність кваліфікованого медичного персоналу (48 балів). Ці фактори безпосередньо впливають на безперервність та якість реабілітаційних послуг і потребують стратегій технічної підтримки та кадрової стабільності. Важливими залишаються також ризики кібератак і витоку даних (45 балів), що можуть призвести до судових позовів і втрати репутації, тож вимагають системного підходу до інформаційної безпеки. Менш критичними, але все ж значущими є ризики пожеж (27 балів), перебоїв електропостачання (21 бал) та наслідків економічної чи політичної нестабільності (10 балів). Наявність навіть малоймовірних загроз підкреслює необхідність впровадження комплексної системи управління ризиками та заходів з їх мінімізації для забезпечення стабільної та безперебійної роботи реабілітаційного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Засульська М. Міжнародна акредитація: навіщо та які переваги надає українським ЗОЗ 2024. Medical Constructor: веб-сайт. URL: <https://medconstructor.org/analytics/mizhnarodna-akreditaciya-navishho-ta-yaki-perevagi-nadaye-ukrayinskim-zoz/> (дата звернення: 07.01.2025).
2. Про реабілітацію осіб з інвалідністю: Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>. (дата звернення: 07.01.2025).
3. Крупа В. В., Кшановська Р.Б., Мороз М. Л. Кінезотерапія, як метод лікування дітей при порушеннях опорно-рухового апарату. *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes»* 2023. V. P. 247.
4. Mediline: веб-сайт. URL: <https://ml.com.ua/10-perevag> (дата звернення: 07.01.2025).
5. Karakolias S. Outsourcing Non-Core Services in Healthcare: A Cost-Benefit Analysis. *Medical Sciences and Pharmacy* 2024 Vol. 12 № 10. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i10.mp01> (дата звернення: 07.01.2025).
6. ДБН В.2.2-10:2022 Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я. Київ : Мінрегіон України, 2022. 64 с.
7. Про реабілітацію сфері охорони здоров'я: Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20>. (дата звернення: 10.01.2025).
8. КВЕД-2010: Класифікація видів економічної діяльності. «Діяльність медичної практики» Державний комітет статистики України: офіційний веб-сайт. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/86/KVED10_86.html (дата звернення: 11.01.2025).

9. Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: Закон України від від 02.03.2016 № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

10. Санітарно-епідеміологічний висновок (СЕВ): що це таке і коли потрібен. UkrTest: веб-сайт. URL: <https://www.ukrtest.net/sanitarno-epidemiologichnij-visnovok/> (дата звернення: 11.01.2025).

11. Затверджено Державні будівельні норми для закладів охорони здоров'я: офіційний веб-сайт. URL: <https://dp.dpss.gov.ua/news/zatverdzheno-derzhavni-budivelni-normy-dlia-zakladiv-okhorony-zdorovia> (дата звернення: 12.02.2025).

12. Реабілітація в Україні – інформаційний ресурс про реабілітаційні послуги. URL: <https://rehabukraine.com/> (дата звернення: 12.02.2025).

13. Медична статистика України 2021 / Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/MMXXI.html> (дата звернення: 12.02.2025).

14. В Україні є потреба у 221 реабілітаційному центрі, наразі – 129. UA Факти: веб-сайт. URL: <https://uafakty.com.ua/suspilstvo/v-ykra%D1%97n%D1%96-%D1%94-potreba-y-221-reab%D1%96l%D1%96tac%D1%96inomy-centr%D1%96-naraz%D1%96-%D1%97h-129.html> (дата звернення: 18.02.2025).

15. Від початку 2024 року в Україні майже 366 тисяч людей отримали послуги з реабілітації – дані МОЗ. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/vid-pochatku-2024-roku-v-ukrajini-mayzhe-366-tisyacha-lyudey-otrimali-poslugi-z-reabilitaciji-dani-moz-305383/> (дата звернення: 20.02.2025).

16. В Одеській області з'являться два реабілітаційні відділення та чотири центри ментального здоров'я. Українська служба інформації: веб-сайт. URL: <https://usionline.com/v-odeskij-oblasti-z-iavliatsia-dva-reabilitatsijni-viddilennia-ta-chotyry-tsentry-mentalnoho-zdorov-ia-ova/> (дата звернення: 20.02.2025).

17. В Україні збільшено кількість закладів, що надають безоплатну реабілітацію: понад 9 тисяч сеансів щодня. Урядовий портал: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zavdiaky-zbilshenniu-finansuvannia-z-pochatku-roku-shchodenna-kilkist-reabilitatsiinykh-seansiv-zroslo-vtrychi-moz?> (дата звернення: 30.03.2025).

18. Біла акація – офіційний сайт терапевтичного центру (реабілітаційна та соціальна підтримка). Біла акація: веб-сайт. URL: <https://bilaakacia.com/> (дата звернення: 05.04.2025).

19. Санаторій «Золота Нива» (Сергіївка, Одеська область) – опис номерів, цін на 2025 рік. Санаторії України: веб-сайт. URL: <https://sanatorii.in.ua/zolota-niva/> (дата звернення: 05.04.2025)

20. Курорт «Куяльник» – санаторно-курортний комплекс (Одеська область). Куяльник – цілющі дари лиману: веб-сайт. URL: <https://kuyalnik.com.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).

21. ReaMedical – медичний реабілітаційний центр (Львів) — опис програм реабілітації та послуг. ReaMedical: веб-сайт. URL: <https://www.reamedical.com.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).

22. Arden Palace – готель (можливі реабілітаційні або медичні програми). Arden Palace: веб-сайт. URL: <https://arden-palace.com/> (дата звернення: 05.04.2025).

23. Bookimed – міжнародна платформа для пошуку медичних клінік і послуг. Bookimed: веб-сайт. URL: <https://ua.bookimed.com/> (дата звернення: 05.04.2025).

24. Ніткина Т.С. Класифікація управлінських рішень. Фінансова політика регіонального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід. 2020. С. 114-118.

25. «КБК Odesa» – спеціалізується на будівництві швидкокомтованих енергоефективних приміщень, що добре підходять для місності й надання послуг конструкції. КБК Одеса: веб-сайт. URL: <https://kbk-bud.od.ua/houses-projects/> (дата звернення: 10.04.2025).

26. ПП «HouseFix» – ремонтно-будівельна компанія в Одесі (офіційний сайт). HouseFix: веб-сайт. URL: <http://www.housefix.od.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).
27. Raiffeisen Bank – кредити для бізнесу. Raiffeisen Bank: веб-сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/biznesu/kredyty.html> (дата звернення: 14.04.2025).
28. Проєктний аналіз: навчальний посібник /за ред. проф. Карпова В.А. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.
29. Кармазін В. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2023. 14-19 с.
30. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М, Насіканова О.О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Публічне управління та адміністрування в сфері економіки. 2017. № 62/1. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
31. Ризики проєкту: аналіз, оцінка та стратегії управління. SKILLSETTER: веб-сайт. URL: <https://skillsetter.io/blog/risk-management-ua> (дата звернення: 14.05.2025).