

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему :

«Інтеграція оптики і оптометрії в сучасну систему охорони здоров'я України»

Виконав: студент 6 курсу, групи СБА17/м
спеціальності 073 « Менеджмент»

Сеник О.І.

Керівник: Колісник М.В

Консультант: Потапов С.С.

Рецензент: Криса О.Й.

Львів 2019

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
ОПИС ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ ВИРІШЕННЯ	7
1.1. Ідея і проблематика	7
1.2. Актуальність проблеми	10
1.3. Місія	10
1.3. Цінності	10
1.4. Цілі	11
1.5. Стратегічний план дій	13
ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА	156
2.1. Опис середовища	15
2.2. Аналіз макросередовища PEST (LE)	166
2.3. Основні економічні характеристики галузі	177
2.4. Визначення основних рушійних сил галузі	19
2.5. Ключові фактори успіху в галузі Оптики.	22
2.6. Аналіз стейкхолдерів	226
ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ	27
ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	37
4.1. Фінанси	377
4.2. Операційні процеси	399
4.3. Маркетинг та продаж	40
4.4. Управління персоналом	42
ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ	444
Етап 1:	444
Етап 2:	444
ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ	466
ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ ПРОЕКТУ	47
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Розвиток цивілізації ставить вимоги до зору, що суперечать досягненням еволюції зору. Біологічно зір людини влаштований для довготривалого спостереження за віддаленими рухомими вертикальними об'єктами. Робота очей на дистанціях менше 1 метра передбачалась як короткотермінове завдання, і пов'язана з м'язовим напруженням зорового апарату. Проте з часів винайдення писемності зоровий план людини щораз більше зміщувався на роботу на близьких віддальх, причому тривалість зорової діяльності на близькій віддалі і процентне охоплення зайнятої нею людської популяції зростали експотенційно.

В силу цього виникає конфлікт між цивілізаційними викликами і еволюційними можливостями людського зору.

Є два шляхи розв'язання конфлікту:

- 1 — еволюціонувати, тобто дочекатись змін зорового апарату з плином часу; Еволюційний шлях ми спостерігаємо на масовому розвитку близорукості в густонаселених країнах Азії, де велика частка населення живе в мегаполісах і з раннього віку зайнята на збірному виробництві. Зміни відбуваються в основному за рахунок видовження передньо-задньої осі ока в процесі формування зору. Такі зміни суттєво обмежують функціональні можливості особистості і несуть загрозу втрати зору через відшарування сітківки на малому радіусі очного дна.
- 2 — застосовувати штучні допоміжні засоби для виконання зорових задач. Другий шлях характерний для розвинених країн Європи і Північної Америки. Там за допомогою штучних засобів і процедур розширюють функціональні можливості зору. В арсеналі засобів є окуляри, контактні лінзи, інтраокулярні лінзи, хірургічна і лазерна корекції зору. Застосування цих засобів є коштовними і напряду корелюється з рівнем ВВП/люд в кожній країні. Що вищий цей рівень, то ширшим є використання високоефективних засобів і процедур.

В Європі і Америці оптика і оптометрія є регульованими і регламентованими сферами діяльності з охорони здоров'я. Комунікація з клієнтами відбувається «персона до персони», має високий рівень приватності і індивідуалізації.

Проведений літературний пошук виявив дослідження що стверджують — надання ефективної корекції зору працівникам у відповідності з зоровими вимогами роботи підвищує продуктивність їхньої праці від 5% до 30% [1]. Особливо яскраво це виявляється у збірних, швейних і ІТ галузях. Навіть при консервативних 5% прибуток що генерує працівник ІТ в 3 рази перевищує витрати на корекцію зору на протязі року [2]. Також є важливим застосування ефективної корекції зору у військовій сфері, де вирішальні моменти перенеслися з шансів в штаби і інфоцентри — за монітори, планшети і екрани радарів. В умовах війни це стає надважливим.

Очевидно, що в Україні існує потенціал попиту на ефективну корекцію зору. Також значним є відкладений попит . Алгоритмів задоволення потреби в корекції в українського споживача є два :

1. Звернутися в поліклініку за місцем проживання і отримати рецепт від лікаря офтальмолога. З рецептом клієнт прямує до Оптики де йому інстальють лінзи відповідно до рецепту в оправу на його вибір. Оптика несе відповідальність тільки за відповідність окулярів даним вказаним в рецепті. У випадку не задоволення корекцією клієнт змушений повторити коло через поліклініку. Такий зворотній зв'язок на оцінку корекції. Медична реформа, що проводиться в Україні добавила в це коло ще сімейного лікаря, який може видати направлення до офтальмолога.
2. Звернутися в Оптику в якій проводиться діагностика і виготовлення окулярів на місці. В цьому випадку Оптика відповідає як за якість виготовлення окулярів так і за якість ясного бачення клієнта згідно вимог його життєвого стилю.

Очевидно, що таке перенесення ключової компетенції з корекції зору в Оптику зручне і вигідне споживачеві, а для оптики відкриває нові можливості:

- Проводити корекцію дорожчими і більш ефективними засобами .

- Ризик невдачі чи помилки бере на себе Оптика чим суттєво спрощує клієнтові прийняття рішення про дорогу покупку покупку.
- Пропонувати клієтові комплексні рішення, відповідно до вимог його життєвого стилю (для водження, для роботи на ПК, для рибалки ...)
- Формувати лояльність клієнта вдалими і ефективними рішеннями.
- Просувати через персональне спілкування з клієнтом свій заклад, товари і послуги на ринок.

Очевидно, що Україна потребує трансформації в галузі медичної оптики і оптометрії. Які ж основні бар'єри для використання ефективної корекції зору в Україні:

1. Відсутність належної оптичної і оптометричної практики зумовлена успадкуванням пострадянської системи охорони здоров'я.
2. Застаріла публічна парадигма зору і його корекції, як корекції фізіологічного стану, а не корекції процесу формування зорового відчуття.
3. В Україні немає ні законодавчого, ні нормативного регулювання оптичної галузі. Легкий вхід на оптичний ринок підприємств, що експлуатують тільки комерційну складову і не розвивають ключову компетенцію з ефективної корекції зору, виснажують бюджети пацієнтів виділених на корекцію зору і створюють негативне інформаційне тло для можливості задовольнити потреби клієнта в хорошому зорі.
4. Через відсутність навчання з підготовки спеціалістів з корекції зору в Україні немає фахівців для проведення такого роду діяльності. А відповідно і галузевого розподілу праці і захисту титулів.
5. Відсутній платоспроможний попит на ефективну корекцією через:
 - Низький рівень доходів;
 - Заклади загальної освіти популяризують застарілу парадигму зору, а в вільному доступі обертається багато недостовірної інформації про зір, що обслуговує чийсь маркетингові заходи;

- На оптичному ринку присутня велика кількість «товарів підробок» і «оптик підробок», які демпінгують і профанують оптичний ринок;
- Потенційні клієнти не знають «чого хотіти», через відсутність інформації про сучасні можливості в корекції зору.

Окремого дослідження заслуговує міграція цінностей, яка викликана впровадженням Медичної реформи в Україні, і як представники галузі повинні рефлексувати на такі виклики, які цілі ставити перед учасниками галузі на шляху трансформації, які існують шляхи впливу на органи влади і які є можливості стати активним співучасником впровадження змін.

В цій роботі я буду досліджувати які стратегії, бізнес-моделі, методи роботи і рішення які можуть використовуватись в оптиці репрезентуючи типову ринкову поведінку завтрашнього дня. Озброївшись розумінням того, які будуть завтрашні пріоритети наших клієнтів, ми розпочинаємо процес розбудови наступної бізнес-моделі компанії.

РОЗДІЛ І

ОПИС ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

1.1. Ідея і проблематика

В епоху інформативних технологій забезпечення всім українцям здоров'я очей і ясного зору має стати пріоритетною задачею всієї системи ОЗ України. Адже зір це наш найшвидший (працює зі швидкістю світла) і найважливіший (75-90% від об'єму) канал комунікації, який обслуговує найбільш дорогий і маржинальний продукт сучасності – Інформацію. Прецизійна корекція зору високотехнологічними засобами до умов життя і трудової діяльності українців може принести зростання ВВП до 4% – це в існуючих економічних реаліях (згідно досліджень оптометристів США і Європи). А зростання нашої конкурентної спроможності в сферах ІТ і науки може примножити цей показник. Не забуваємо, що в країні війна і візуальна спроможність кожного воїна теж є надважливою.

В процесі реформи охорони здоров'я в Україні має бути запроваджена прогресивна «Оптометрична модель» опіки за зором світового взірця (найкращими прототипами для наслідування вважаю канадську і великобританську), а Оптика має стати ланкою первинної медичної допомоги для людей з вадами зору та здоров'ям очей.

В цьому проекті я хочу на прикладі власного підприємства “Оптика №2” змоделювати перехід до «Оптометричної» моделі надання послуг за здоров'ям очей і ясним баченням, а Оптика як галузь, буде інтегрована в новостворювану систему охорони здоров'я України. В перспективі основні риси цієї моделі і шляхи трансформацій можуть бути запропоновані МОЗ як прототип.

«Чому «Оптометрична модель»?»

Це забезпечує високу якість, сучасну та рівномірну опіку за здоров'ям очей та баченням пацієнтів.

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) у світі 285 мільйонів людей страждають від помірної до важкої втрати зору, з них 39

мільйонів є сліпими. З них 123 мільйони (43%) мають некоректований зір для бачення на віддалі. Крім того, існує 517 мільйонів людей з порушенням зору через не виправлену пресбіопію (далекозорість спричинена віковими змінами ока). Не коректована рефракційна помилка є провідною причиною погіршення зору в усьому світі, що створює фінансове навантаження на економіку, є важливим фактором, що сприяє бідності, а його можна уникнути.

Існують значні виклики для здоров'я очей. До них відносяться недостатність компетентних медичних працівників, нерівномірність розподілу ресурсів і неможливість лікування. Для досягнення цілей Глобального плану дій ВООЗ, необхідно зосередитись на розвитку людських ресурсів, включаючи оптометристів, та моделях сталого та широкого надання послуг по опіці за зором. Оптометрія відповідає на ці виклики, надаючи діапазон діагностичних, технічних та прямих послуг з догляду за пацієнтами та підтримки, необхідних для пацієнтів та інших професій охорони здоров'я. Вона все більше зосереджується на загальному охопленні здоров'я; надання доступних, справедливих і доступних послуг охорони здоров'я для всіх і перехід від орієнтації переважно на приватний сектор до регульованого державою сектору. Оптометрія функціонує в якості первинної медичної допомоги в багатьох розвинених країнах і в країнах, що розвиваються, на вторинному рівні як частина багатопрофільної команди, включаючи лікарів і офтальмологів.

Щоб підтримати розвиток оптометричної освіти, ВООЗ розробила глобальну модель компетенції на основі методу оптометрії, яка забезпечує вертикальну кар'єрну сходинку для осіб, які прагнуть розширити свою сферу клінічної відповідальності. Це також допоможе регуляторним органам гарантувати компетентність практикуючих фахівців у захисті громадськості, та діяти як стимул для створення більшої однорідності оптометричної практики у всьому світі, застосовуючи її до навчальних програм. Оптометрична освіта і практика оптометрії розвивалися по-різному і з різними темпами в усьому світі. Оптометрична освіта забезпечується у великих наукових університетах, а також

у незалежних школах і коледжах оптометрії. WCO заохочує та допомагає розвивати оптометричну освіту.

Щоб вирішити сучасні та майбутні проблеми, необхідна зміна парадигми в тому, як оптометрія наближається до надання послуг по догляду за очима. WCO вважає, що оптометрист повинен володіти навичками та компетенціями для проведення очних обстежень, призначати окуляри чи контактні лінзи, діагностувати та лікувати поширені проблеми зору та скеровувати пацієнтів з більш серйозними проблемами до лікарів-офтальмологів, як спеціалістів вищого рівня. WCO вважає, що оптометристи повинні бути інтегровані в медичну допомогу і ширшу групу охорони здоров'я і за якість ясного бачення клієнта згідно вимог його життєвого стилю.

Очевидно, що таке перенесення ключової компетенції з корекції зору в Оптику зручне і вигідне споживачеві, а для оптики відкриває нові можливості:

- Проводити корекцію є дорожчими і більш ефективними засобами.
- Ризик невдачі чи помилки бере на себе Оптика чим суттєво спрощує клієнтові прийняття рішення про дорогу покупку.
- Пропонувати клієнтові комплексні рішення, відповідно до вимог його життєвого стилю (для водіння, для роботи на ПК, для рибалки ...)
- Виробляти лояльність клієнта вдалими і ефективними рішеннями.
- Просувати через персональне спілкування з клієнтом свій заклад, товари і послуги на ринок.

Ідея полягає в тому, щоб рухаючись на випередження створити в Оптиці №2 праобраз підприємства майбутньої оптометричної моделі опіки за здоров'ям очей і ясним зором, а далі використовуючи засоби впливу, лобіювання і ринкові важелі, просувати таку модель для імплементації по всій Україні, як галузевий стандарт. При цьому відкриваються можливості для бізнесу в сфері професійної підготовки кадрів, а в сфері управління галуззю - зайняти ключові позиції в регулюванні доступу до професійної практики.

1.2. Актуальність проблеми

Короткострокова.

МОЗ України буде змушене реформувати галузь оптики і оптометрії коли НСЗУ відмовиться фінансувати малоефективну систему звернення до спеціаліста офтальмолога через сімейного лікаря , а пацієнти будуть скаржитись, що повторно і за власний кошт повинні приходити процедуру підбору корекції зору в Оптиках.

Довгострокова.

Надання послуг з корекції зору належного рівня і сучасними високоефективними засобами містить значний потенціал для економіки країни. За даними Асоціації оптометристів США, в 2015 році через недосконалу корекцію зору країна втратила 63 млрд. доларів США. Європейці втратили 20 млрд євро. А це приблизно 4% ВВП. В Україні цей потенціал удвічі більший через низький рівень процедур і освіти щодо корекції зору.

Цікавим також є надання освітніх послуг з Оптометрії для фахівців галузі. Щоб досягти рівня Туреччини, де один спеціаліст з ефективною корекції зору на 10 000 населення, Україні треба підготувати 4 000 фахівців. При мінімальній вартості навчання \$2000 за 2-х річний курс ємність ринку становить 8 млн. доларів. Плюс 1.5 млн доларів на періодичну, один раз на два роки, переатестацію.

1.3. Місія

Створення в Україні системи, що забезпечить здоров'я очей і ясний погляд українцям на протязі всього життя. Бути піонерами та локомотивами в процесі запровадження «Оптометричної моделі» опіки за зором. Підтвердити своєю успішністю в веденні бізнесу актуальність і прийнятність «Оптометричної моделі» для України.

1.3. Цінності

1. Сталий розвиток і прогрес. Запровадження оптометричної моделі в Україні є невідворотньою вимогою прогресу;

2. Професіоналізм. Навчання корекції зору і догляду за здоров'ям очей є обов'язковим атрибутом галузі оптики і оптометрії;
3. Колаборація. Для реалізації місії потрібна ефективна взаємодія всіх професій в галузі оптики, оптометрії, офтальмології та суміжних з нею сферах;
4. Проактивна позиція. Не чекати змін, які запропонує влада, а вивчаючи і досліджуючи предмет зору людини і світові практики опіки за здоров'ям очей і чітким зором, змінювати практику оптики і оптометрії до світового найвищого рівня;
5. Прозорість і демократичність. Ніяких кулуарних домовленостей чи дискримінаційних дій, щодо добропорядних учасників в діяльності галузі.

1.4. Цілі

1. Виробити життєздатну стратегію для діяльності ТЗОВ Оптика№2 в умовах трансформації системи охорони здоров'я. Якщо запровадження Оптометричної моделі опіки за зором в Україні прийняти як оптимістичний шлях розвитку, то вважаю доцільним реалізувати випереджуючу стратегію для відкриття і освоєння блакитних океанів, що будуть відкриватися при формуванні нової галузі охорони здоров'я в Україні. При песимістичному сценарії зміни системи ОЗ можуть бути відтерміновані на роки, тоді пріоритетним стане захоплення високодохідних ринків споживачів використовуючи переваги, які дає оптометрія. В обох випадках базовими стратегіями будуть пошук Блакитних океанів провадження бізнес діяльності і застосування несиметричної конкуренції.
2. Сформувати візію змін щодо оптики і оптометрії, яка буде запропонована МОЗ, щоб бути включеною до модерної системи охорони здоров'я (ОЗ У) України. Впливати на формування інфраструктури галузі оптики та оптометрії. Використовуючи системний підхід стає зрозумілим, що діяльність оптики і оптометрії в умовах встановлених правил і

архітектурі взаємостосунків, що запроваджує медична реформа в Україні, стане набагато економічно ефективнішою і привабливішою.

3. Підключитися до розробки регуляторної бази галузі, яка буде включати наступне :

- захист титулу оптика;
- стандарти і протоколи ведення процедур з корекції зору та здоров'я очей;
- кваліфікаційні вимоги;
- порядок і програми підготовки і перепідготовки спеціалістів галузі;
- об'єм послуг з корекції зору та здоров'я очей, що включаються до державного чи комерційного страхових пакетів.

Очікувані вигоди:

- підвищення дохідності бізнесу за рахунок системних переваг;
- доходи пов'язані з виконанням програм по реформуванню галузі;
- заняття ключових управлінських позицій в системі управління і розвитку галузі;
- розширення клієнтської бази;
- зростання прибутковості Оптики через ріст середнього чека;
- перехід до продажі не товарів комплексних рішень для оптимізації візуальних навантажень і потреб клієнта;
- оплата з фондів НСЗУ за медичні процедури , що проводяться в Оптиці;
- ріст авторитету і престижності оптики;
- оскільки Ризики по ефективності підбору і виготовленню окулярів приймає на себе Оптика, клієнт почуваєть біль вільно у виборі вартісної покупки.

- досягнення задовільного і безпечного результату з корекції зору викликає у клієнта повагу глибоку лояльність. Що забезпечує повернення його для наступних і регулярних покупок, а також організовує неформальний з високими рівнями довіри і ефективності канал просування, як Оптиці так Товарів які використовувались для корекції.

1.5. Стратегічний план дій

Перед Проектом стоять наступні цілі:

Внутрішні :

- Досягнути в Оптиці рівня компетенції та організації процесів по опці за здоров'ям очей і ясним зором рівня – що відповідає обраним прототипам і монетизувати їх у зростання середнього чека в -2 рази.
- Переформатувати бізнес процеси, товарну номенклатуру, технологію продаж, комунікації з клієнтом (зовнішні і внутрішні), що будуть відповідати майбутнім і ще не розкритим потребам клієнта ясному зорі та його естетичним вимогам.
- Стати локальним, магнетичним галузевим лідером.

Зовнішні :

- На базі досвіду переформатування і поглиблення базових компетенцій в Оптиці №2, Розробити «дорожню карту» трансформаційної моделі для всієї галузі.
- Розпочати МОЗ дискусію про майбутні перспективи галузі Оптиці і Оптометрії.

Основними рисами стратегії буде активна гра на випередження інфраструктурних змін і сталого зростання.

Стратегічний план дій.

1. Провести дослідження, щодо продуктів, які застосовуються, чи можуть застосовуватися в оптиці. Визначитися з ключовими на наступні 5 років.

2. Переформатувати і переобладнати виробничі площі під вимоги реалізації ключових продуктів.
3. Організувати навчання для отримання і підтримки працівниками належної експертизи з реалізації ключових продуктів.
4. Провести сегментацію клієнтів з метою визначення ключових, щоб зпрямувати на них канали комунікації і проводити активні впливи по генерації лідів.
5. Використовуючи членство в Асоціації оптиків України розпочати діалог з органами (як через громадські ради так і безпосередньо) влади для реалізації своїх конституційних прав по управлінню Державою.

РОЗДІЛ II

ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

2.1. Опис середовища

Як виглядає на сьогодні шлях клієнта для усунення негараздів пов'язаних з очима і зором. На сьогодні людина, яка відчуває зоровий чи очний дискомфорт, повинна звернутись до сімейного лікаря і отримати направлення до спеціаліста офтальмолога. Спеціаліст визначає причини дискомфорту. У разі виявлення захворювання призначає аналізи, обстеження і лікування, або направляє до спеціалізованої клініки 2-го рівня. У разі виявлення проблем бачення, використовуючи примітивне обладнання поліклініки (апарат Ротта і набір пробних лінз) виписує (зазвичай) спрощений рецепт на корекцію зору. Досвід і експертиза в корекції зору незначні, обізнаність в номенклатурі засобів корекції взагалі відсутня. Через відсутній зворотній зв'язок лікаря з пацієнтом після виготовлення окулярів, у випадку незадоволення результатом, пацієнт вимушений знову звернення через сімейного лікаря до офтальмолога в поліклініці.

При цьому НСЗУ оплачує послуги, як сімейного лікаря так і офтальмолога. На сьогодні в Україні у 80% клієнтів пере перевіряють зір в Оптиці на комерційній основі. Перевіряють пацієнта на авторефрактометрі і проводять підбір прецизійної корекції. Це більш в повній мірі задовольняє зорові потреби пацієнта відповідно до його стилю життя.

Які потреби хоче задовільнити наш клієнт і які критерії оптичного ринку впливають на його вибір .

Потреби клієнта :

1. Іміджеві:

- комфорт користування;
- відповідність моді;
- престиж, статусність, бренд .

2. Корекція зору для стилю життя за критеріями:

- Ціна. Відповідно бюджету і особистим уявленням про вартість;
- Час на процедури до отримання результативного рішення;
- Якість як корекції так і комплектуючих засобу корекції;
- Комфорт користування;
- Відповідність моді;
- Престиж. Статусність. Бренд .

3 . Збереження здоров'я очей і ясного зору.

- Авторитет і довіра до закладу.

З цими потребами клієнт попадає на ринок оптики з такими характеристиками.

2.2.Аналіз макросередовища PEST (LE)

Таблиця 1. Аналіз макросередовища PEST (LE)

Фактори зовнішнього середовища	Відносна значимість впливу фактора				Вплив на стратегію компанії
	по часу	за типом	по динаміці	відносна значимість фактора	
Політичні (political)					
1.Вибори до ВР	1	-1	1	1	1
2. Військова агресія	1	-1	1	1	1
Економічні (economical)					
1.Отримання траншу МВФ	2	1	2	1	2
2.Ріст ВВП	3	1	2	2	2

Соціальні (social)	3	1	2	2	2
1.Старіння населення.					
2.Розвиток соц мереж.	3	1	3	2	3
Технологічні (technological)					
1.ІТ-технології в діагностиці	1	1	3	1	1
2.Біопротезування.	1	1	3	1	1
Правові (legal)					
1.Прийняття закону про Оптику.	1	1	2	1	3
2.Зміна закону про ФОП.	2	-1	2	3	2
Екологічні (environmental)	1	-1	3	1	1

2.3. Основні економічні характеристики галузі

1. Розмір ринку

Статистичні дані відсутні, оскільки ринок не є законодавчо врегульованим.

Розрахункові дані:

- Населення України — 40млн.чол. З них потенційних клієнтів оптики (45%) — 18млн.чол.
- Середня частота покупки — 1раз в 2 роки.
- Середня вартість покупки ~ 1тис.грн.

Звідси об'єм ринку = 40 млн.*45%*1/2*1тис.грн= 9млрд.грн. Рік;

2. *Зростання ринку*

9.8 % — за 2018 рік (експертні дані);

3. *Темпи зростання рік до року*

Таблиця 2

Рік	Реалізація	Інфляція	приріст абсол.	% приросту	Приріст-інфл-я
2013	1793883.05	0.5	86868	4.842456146	4.342456146
2014	2087458.36	24.9	293575.31	14.06376844	-10.83623156
2015	2754273.00	43.3	666814.64	24.21018686	-19.08981314
2016	3012203.00	12.4	257930.00	8.562835904	-3.837164096
2017	3519236.00	13.7	507033.00	14.40747367	0.707473668
2018	3838536.00	9.8	319300.00	8.318275509	-1.481724491

4. *Насиченість ринку*

Становить 5/10;

5. *Прогноз абсолютного зростання*

Приріст-інфляція на 2019- 4.5% , 2020- 5,7%;

6. *Ступінь завантаження потужностей*

Середній < 20%.

2.4. Визначення основних рушійних сил галузі

Таблиця 3.

Фактори, що є рушійними силами	Вплив фактора на галузь
Зміна довгострокових темпів зростання галузі	<p>Після спаду, визваного революцією і військовими діями, галузь переходить до помірному зростання.</p> <p>Стійке зростання попиту, низький правовий бар'єр на входження і висока маржинальність залучає нові компанії та посилює конкуренцію.</p>
Зміни у складі споживачів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості людей похилого віку, у зв'язку з старінням населення і достроковими виходами на пенсію. Створюють додатковий попит в нижньому ціновому сегменті. 2. Ріст кількості молодих професіоналів, що мають великі зорові навантаження при роботі за моніторами. Створюють додатковий попит в середньому і вищому ціновому сегменті. Особливі вимоги до відповідності засобів корекції умовам праці і до модного вигляду окулярів. 3. Багаті і забезпечені особи -2-3% в загальній кількості. Верхній ціновий сегмент і оправ і лінз . Високі вимоги до якості і функціональності складових засобу корекції, статусності і відповідності моді.

<p>Поява нових товарів</p>	<p>1. Два рази в рік проходять європейські галузеві виставки , що задають тренди в моді оптики і змушують змінювати чи оновлювати асортимент оправ і аксесуарів.</p> <p>2. Оптичні лінзи (в т.ч. контактні) нових прогресивних дизайнів, що змінюють як функціональні можливості, так і умови застосування корекції прискорюють повернення клієнтів за новою покупкою.</p>
<p>Технологічні зміни</p>	<p>1. Широке застосування пластикових лінз дозволяє використовувати для їх обробки станки ЧПУ з повним функціоналом, що суттєво скорочує виробничі площі.</p> <p>2. Постачальники лінз пропонують аутсорс з виготовлення окулярів. Скорочуючи витрати. Це суттєво збільшує термін виготовлення замовлень, що негативно сприймається клієнтами.</p>
<p>Маркетингові інновації</p>	<p>Найбільш значною є просування товарів і послуг через інтернет. В тч попередня підготовка клієнта та ознайомлення з асортиментом товарів і переліком функціональних рішень, планування часу візиту. Це суттєво скорочує час обслуговування .</p>

<p>Вхід на ринок або вихід з нього великих компаній</p>	<p>Очікується вихід на ринок виробника окулярних лінз Ноуа і демонополізація постачання контактних лінз у вертикально інтегрованій компанії Люксоптика . Це приведе до росту конкуренції постачальників і зниженню закупівельних цін.</p>
<p>Глобалізація в галузі</p>	<p>Не є характерною рисою галузі через високу ступінь персоналізації продуктів. Із міжнародних мереж в Україні присутній Фільман оптика.</p>
<p>Зміна у витратах і прибутку</p>	<p>Збільшення або скорочення розриву між витратами і прибутком в основних конкурентів може радикально змінити характер конкурентної боротьби в галузі</p>
<p>Перехід споживачів від стандартизованих товарів до диференційованих</p>	<p>Купівельні переваги зміщуються у бік персоналізованої продукції за рахунок виготовлення товарів на замовлення, нових моделей, оригінального дизайну, додаткових функцій суттєво зростають вартість середнього чеку і лояльність клієнтів. Стандартні товари стають асортиментом торгових мереж.</p>
<p>Вплив адміністративних органів і зміна політики уряду</p>	<p>На загальному тлі лібералізації умов ведення бізнесу, залишається незрозумілим статус оптичної галузі в умовах проведення медичної реформи.</p>

Зміна суспільних цінностей і способу життя	Зростає популярність здорового способу життя, в тому числі збереження здорових очей і ясного зору.
Зниження невизначеності і ризику в бізнесі	Невизначеність зменшиться після прийняття нормативно правової бази щодо оптики. А ризики зменшуються після запровадження обов'язкових, підтверджених навчанням кваліфікаційних рівнів працівників галузі.

2.5. Ключові фактори успіху в галузі Оптики.

Згідно місії Оптики забезпечувати здорові очі і ясний зір якомога більшій кількості людей, ключовими факторами успіху є:

- Розширення воронки залучення , для охоплення що найбільшої кількості клієнтів;
- Володіти високою експертизою в корекції зору , для завоювання лояльності клієнтів;
- Широкий асортимент оптичних товарів , що задовольняє потреби клієнтів;
- Хороша репутація у клієнтів.

2.6. Аналіз стейкхолдерів

Стейкхолдери для Цілі 1:

Оптики: зацікавленість - 8, сила впливу - 3

Офтальмологи: зацікавленість - 8, сила впливу - 7 (мають офіційне предва в МОЗ)

Клієнти: зацікавленість - 10, сила впливу - 3

Стейкхолдери для Цілі 2

Стейкхолдери першого рівня. Існуючі на даний момент стейкхолдери.

Таблиця 4

№	Учасник процесу - інтереси	Зацікавленість	Вплив
1	WHO , WCO I ESOO - Виконання місії	10	2
2	МОЗ - відповідність реформ ОЗ Конституції і вимогам ЄС; - забезпечення ефективних процедур в ОЗ; - позбутися зайвого в держполіклініках; - не фінансувати мат. забезпечення окулістів; - розвантажити сімейних лікарів	4	10
3	НСЗУ - Раціональне використання бюджету. - Фінансування на 1-му рівні дешевше	7	1
4	Сімейні лікарі	3	1
5	Офтальмологи 1- го рівня - втрата ринку(заробітку); - перекваліфікація на 2-й рівень, або в оптометристи;	7	2

	<ul style="list-style-type: none"> - перспектива зайнятості та заробітку; 		
6	<p>Офтальмологи 2- го рівня:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції через прихід з 1-го рівня; - зниження цін на послуги; - потреба підвищення кваліфікації. 	2	5
7	<p>Оптики (власники + спеціалісти)</p> <ul style="list-style-type: none"> - діяльність в правовому полі; - інтеграція в сис тему ОЗ; - фін-ння з бюджету через НСЗУ ; - каналізація клієнтів в Оптику; - ріст престижу і дохідності; - отримання євродиплому Од дозволить трудову міграцію; - покращення умов співпраці з постачальниками оптичних товарів; - державний контроль та недовіра до забезпечення рівних умов; - треба навчати і сертифікувати персонал; - інвестувати в матзабезпечення (хоча б до обов'язкового мін.); 	5	3
8	<p>ДЕРЖСТАНДАРТ України</p> <ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення дотримання ДСТУ EN ISO 13485:201_ (EN ISO 13485:2016+ EN ISO 13485:2016 / 	5	9

	АС:2016, IDТ) Медичні вироби СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ Вимоги до регулювання;		
9	Оптичні асоціації - участь в регулюванні діяльності галузі (в тч доступ до практики); - отримання економічного ресурсу для статутної діяльності; - участь на ринку освітніх послуг	7	3

Стейхолдери другого рівня. Будуть діяти коли почнеться перехід до оптометричної моделі.

Таблиця 5.

№	Учасник процесу - інтереси	Зацікавленість	Вплив
1	Юристи - розробка з-ну «Про оптику», підзаконних і нормативних актів;	7	7
2	Народні депутати - подача успішного законопроекту; - +++ в карму))) ;	7	9
3	Органи влади МОН, МОЗ, КМУ - додаткові зовнішні івестиції на трансформацію;	5	8

4	Єврокомісія і єврофонди фінансування трансформаційних реформ. - виконання статутних і програмних завдань ; - фінансування трансформаційних витрат;	3	7
5	Навчальні заклади(нац. і міжнародні) - освоєння коштів на перекваліфікацію персоналу;	8	2
6	Виробники оптичних виробів - матеріальне забезпечення для прискорення трансформації;	8	2
7	WHO,WCO, ESOO,EAOO - інституційна,юридична і методологічна підтримка.	8	3

РОЗДІЛ ІІІ

ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ

3.1 Огляд бізнес-моделі

Існуюча наразі форма бізнес-моделі перебуває в активній доробці і може змінюватись з часом. Також в процесі виконання роботи досліджувалось декілька бізнес-ідей, які здавались перспективними:

Проект 1. Школа оптики і оптометрії.

Маючи значну експертизу і досвід, як у наданні послуг з корекції зору, так і навчанні та перепідготовці персоналу в цій галузі, виглядало цілком логічно на базі цих компетенцій сформуванати освітній продукт і продати його колегам по галузі. Економічне підґрунття теж виглядало привабливо. Щоб досягти рівня Туреччини де 1 спеціаліст з ефективною корекції зору на 10 000 населення, Україні треба підготувати 4 000 чоловік. При мінімальній Вартості навчання \$2000 за 2-х річний курс ємність ринку становить 8 млн. дол. Плюс 1.5млн доларів на періодичну переатестацію-1 раз в 2 роки.

Але дослідження і спроби просування такого продукту виявили наступне:

- 1) Це входження в галузь освіти зі своїми правилами і регулюваннями в яких у нас нема компетенції;
- 2) Відсутній достатній платоспроможний попит, який би генерував достатній дохід, як на входження в освітню галузь, так і на прибуткове провадження програм;
- 3) В національному законодавстві відсутні кваліфікаційні вимоги для персоналу Оптики, що знецінює вартість навчання через фактор невизначеності.

Бізнес ідея була відхилена , як передчасна.

Проект 2. Оптика B2B.

Корекція зору підвищує працездатність виконавців, а значить приносить позитивний економічний ефект. Для дослідження цієї гіпотези було заплановано

проект бізнес дослідження В2В “Послуги Оптики з корекції зору для працівників інтелектуальної праці (ІТ)”.

Планувалось що на підприємствах що виробляють інтелектуальний продукт буде зростати продуктивність праці, а Оптика отримає високоплатоспроможного корпоративного клієнта на тривалий термін. За рахунок масштабу і уніфікації замовлень передбачалось значне зниження затрат на виробництво і суттєве зниження вартості закупки комплектуючих для реалізації корпоративних проектів.

Окрім того мали збиратися дані про ефективність виконання тестових завдань на профпридатність для працівників ІТ, та рівень комфорту (тривожності) при цьому. В результаті мали бути виявлені кореляції між ефективністю роботи і запропонованою корекцією зору. Це спонукало б ІТ-компанії використовувати послуги з корекції зору для набуття конкурентної переваги.

Як наслідок мали зрости інвестиції в галузь Оптики, що дозволило б використання високотехнологічних засобів корекції і вдосконалення методів її проведення.

За аналогічною програмою планувалось дослідження для збірного та швейного виробництва.

Пропозиція для бізнесу виглядала дуже привабливою — розробити і впровадити ряд продуктів «бізнес для бізнесу» для галузей ІТ, збірне виробництво, легка промисловість, армія, щоб підвищити ефективність праці виконавців.

Попередній огляд джерел виявив публікацію від 23.08.2018 про проведене подібне дослідження проведене в Індії на чайних плантаціях з позитивним результатом в сфері фізичної праці (*Effect of providing near glasses on productivity among rural Indian tea workers with presbyopia (PROSPER): a randomised trial Priya Adhishesha Reddy, MBA [‡] Prof Nathan Congdon, MD [‡] Graeme MacKenzie, DPhil Prof Ken Bassett, MD David H Cherwek, MD Rahul Ali, MBBS* Open Access Published: July 23, 2018).

Дослідження на підприємствах показали значний відкладений попит працівників, а також використання малоефективних (іноді навіть шкідливих) засобів корекції.

Загалом було зроблено п'ять спроб співпраці з ІТ компаніями — з них одна результативна, і чотири спроби виробничими компаніями, з яких лише одна була результативною.

Аналіз реалізованих пілотів показав безперспективність подальшого просування.

Основні причини невдачі:

- Висока ступінь персоналізації окулярів робить їх користувача і єдиним ефективним власником. Вартість виробу може змінюватись в широкому діапазоні. У менеджменту і власників виникає питання, чим виправдана така винагорода, і як дотриматись справедливості?
- Питання забезпечення ефективної працездатності, менеджменту і власників, повинно вирішуватись виконавцем, як складова пропонованої кваліфікації.
- В ІТ компаніях «багаті стаферні» — як не дивно, мало зацікавлені в ефективності працівників, «продуктові» не хочуть втрачати конкурентні переваги через непрямі витрати на виробництво.
- Менеджмент і власники не хочуть брати на себе ризики пов'язані із здоров'ям при корекції зору працівникам.
- Конфлікт інтересів, який виникає коли замовник оплачує окуляри не своїми, а грошима корпорації. Тяжко досягти балансу пропозиції.

Проект 3. Окремий продукт пропонувався HR-менеджменту компаній.

При позитивному сприйнятті продукти кадровим відділам простіше працювати через знижки, які вони пропонують своїм працівникам та вони готові каналізувати своїх працівників на певних умовах до Оптики, що добре, але готовності включити наші послуги в соцпакет ще немає. Для подальшого

просування потрібен час, щоб сформувався попит на «оптику», як корпоративну послугу на рівні з стоматологією.

Оскільки нові продукти не виявили достатньої життєздатності, нічого не залишалось, як подивитися правді в вічі і перейти до використання «Концепції їжака» і зосередитись на тому що ми можемо робити найкраще.

Проект 4 . Пошук життєдайної стратегії росту і розширення для Оптики№2.

В чому Оптика № 2 може і хоче бути найкращою?

– в наданні нашим клієнтам корекції зору максимально відповідної до умов їхнього життєвого стилю. Наші клієнти повинні бачити - Там де треба. – Те що треба . – І тоді коли треба. З максимальною можливістю , що дозволяє зоровий тракт кожного персонально. В перспективі ми хочемо з такою ж ретельністю опікуватися здоров'ям їхніх очей.

Як на цьому заробити ?

- Залучати якомога більшу кількість клієнтів , розширюючи вирву продаж;
- Поглиблювати дослідження зорового тракту клієнта з метою надання найкращої корекції зору і виявлення та запобігання захворювання , як очей так і загальних(діабет, гіпертонія , глаукома та інші).Що відповідає практиці розвинених країн.
- Використовувати в практиці нові високотехнологічні оптичні засоби , які попри високу ціну здатні максимально задовільнити візуальні потреби клієнтів.
- Для задоволення естетичних потреб клієнта розширити асортимент оправ і аксесуарів для окулярів актуальними моделями відомих брендів і дизайнерів. Потрібно запозичити і адаптувати до умов оптики технології демонстрації, викладки і продажу товару, що застосовуються у Fashion бізнесі
- Надавати косметичні послуги пов'язані з очима і прилеглими ділянками обличчя.
- Отримувати виплати від НСЗУ за проведені медичні процедури(після включення послуг оптики до страхового переліку)

Що нас надихає ?

- Сяючі від задоволення очі пацієнта. І чарівна буква «О», яку він мимоволі виголошує коли ми повертаємо йому ясне бачення.
- Можливість творчої самореалізації в підборі оптимальної корекції для пацієнта.
- Вдячність, а часом і сльози пацієнта за відновлені віру в себе і надію на краще.

Висновки з «Концепції їжака»

- Оптика як галузь повинна реагувати на соціальні процеси і змінюватись відповідно до міграції суспільних цінностей і уподобань клієнтів.
- Спад і турбулентність в діяльності Оптика №2 викликані в першу чергу послабленням комунікації з клієнтами .
- Ревізія спроможності Оптика №2 до змін показала , що ми забезпечені достатнім матеріальним, кадровим і фінансовим ресурсом для початку реформування.
- Напрямки змін: Розширення комунікації з лідами і клієнтами через інтернет, збирання Бігдата про клієнтів для вивчення його профілю, зміна формату обслуговування клієнтів з використанням функціональних локацій і технологій з Fashion бізнесу.

3.2. Ключовий товар.

Як показав аналіз середовища Ключовим товаром Оптика №2 в новій бізнес моделі буде наш Професіоналізм в корекції зору , який ми будемо розвивати до рівня « Всеосяжного тесту очей» , тт доповнювати медичною компетенцією про здоров'я і лікування очей .

3.3. Портрет Ключового клієнта.

Клієнтом Оптики рано чи пізно стає кожна людина . Але за визначенням А. Сливоцького «ми шукаємо клієнтів . які визначають майбутнє», - тих, проблеми,

методи роботи і рішення яких вже сьогодні репрезентують типову ринкову поведінку завтрашнього дня».

Такими в моєму розумінні зараз є всезростаюча категорія Молодих професіоналів віком 25-40 років , які за видом діяльності мають постійні зорові навантаження при роботі за комп'ютером. Маючи значний біологічний резерв, молода людина з запізненням відчуває і погано усвідомлює проблему зорової втоми. Окуляри вона сприймає не як інструмент для продуктивної і безпечної праці , а радше як ознаку фізичної недосконалості і віку. Тому таргетовані на цю категорію канали комунікації повинні розширювати клієнтський досвід, розкривати суть проблем і методи їх вирішення в Оптиці на основі модерних уявлень про зір, ергономіку і модні тренди

Таблиця 6

Інші основні групи клієнтів	Характерна ознака/рівень потреби	Фінансова спроможність
Діти до 14 років	клієнти від дит.офтальм-В	Фінансують батьки
Студенти 15-25 р.	Мода-В	Ціна низька
Ню проф-л 25-40 р.	Особиста продуктивність-В	зростаюча
Профе-ли 40-60 р.	Необхідність-В	ринкова
Пенсіонери	потреба мода –Н	ціна низька

.

Ключові пріоритети клієнтів .

На сьогодні :

- широкий асортимент модних оправ і аксесуарів;
- добре бачити;
- усунути дискомфорт при використанні;
- чіткість часового регламенту при обслуговуванні.

Через п'ять років:

- Здоров'я очей і комфортне бачення при усіх вимогах життєвого стилю і на протязі всього життя.

Що вартісного Оптика пропонує клієнтам ?

- Рішення для вимог стилю життя;
- Здоров'я очей і опіка за ним на протязі життя;
- Ясне, комфортне бачення;
- Задоволення естетичних потреб в моді, статусності чи престиж.

3.4. Модель прибутковості (за А. Сливоцьким)

В даній моделі застосовується принцип «Несиметричної Конкуренції». Оскільки висока ринкова частка більше не гарантує високих прибутків, а ключовим чинником зростання – це затребуваність з боку клієнтів, то ця модель є клієнто орієнтованою і концентрується на завоюванні ключових клієнтів .

Її складовими є:

- Прибуток від розробок рішень під потреби клієнта;
- Прибуток від піраміди продуктів в оптиці;
- Прибуток від швидкості обслуговування і виготовлення замовлень;
- Прибуток від спеціалізації. Поглиблюємо і розвиваємо ключові компетенції;
- Прибуток від попередньо створеної бази. Це сервісне обслуговування і ремонт, продаж супутніх товарів і аксесуарів по догляду;
- Прибуток від фактичного стандарту. Ми пропонуємо нашим клієнтам алгоритми, процеси і процедури в Оптиці і оптометрії , що мають стати національним стандартом. І ми маємо, як мінімум дворічне випередження в його запровадженні.
- Прибуток від торгової марки. Оптика №2 це вже бренд.
- Прибуток від локального лідерства.
- Прибуток від вдалої позиції в ланцюжку вартості. Окуляри, що успішно коригують зір на вимогу клієнта мають в рази більшу вартість від суми вартості всіх складових окремо;

- Прибуток від циклічності попиту. В оптиці це приблизно 2 роки. Змінюється рефракція очей ,втрачають прозорість лінзи , виходить з ладу чи моди оправа;
- Прибуток післяпродажний. Ми з нашими клієнтами на все життя;
- Прибуток від нових продуктів в оптиці. Йде активний пошук і розробка, як описано було вище.

Особливістю оптичного бізнесу наступне:

- Визначною і найважливішою складовою успіху є процедурна діагностика зору і підбір корекції;
- Основна дієвість корекції заключена в лінзах і їх правильній інсталяції по відношенню до ока. І парадоксально. Але це не має вагової товарної цінності.
- Найприбутковішою компонентою корекції зору є оправи ;
- А найрегулярнішою в обороті – контактні лінзи і розчини по догляду.

Модель прибутковості в Оптиці :

- Генерація лідів через канали комунікації і просування ;
- Захоплення клієнта через воронку продажів;
- Визначення проблем клієнта з зором і його потреб відповідно до життєвого стилю;
- Розробка рішень для задоволення потреб;
- Поетапне впровадження;
- Експлуатаційний сервіс;
- Цикл.

3.5. Стратегічний контроль .

Забезпечує дворічним випередженням конкурентів по запровадженню оптометричної моделі оптики і оптометрії в Україні.

Наступний рівень розробка дорожньої карти і трансформаційної моделі для МОЗ для запровадження національного стандарту в оптиці і оптометрії на базі наших практик.

Спектр діяльності – вузький, повністю інтегрований.

Мої реальні конкуренти.

Це локальні гравці торгівельних оптичних мереж: Люксоптика, Оптика Нова, Еліт оптика, Біомед.

Всі вони користуються послугами офтальмологів на етапі діагностики і змагаються за захоплення частки ринку і пріоритетних торгових потоків. Люксоптика окрім того є національною мережею і контролює дистрибуцію -80% контактних лінз і деяких брендів оправ і лінз, контролює також діяльність асоціації Укроптика.

Прямі конкуренти, що використовують оптометричну модель оптики 2 заклади - це Єврооптика і Центр оптометрії.

3.6. Якою буде наступна бізнес – модель.

Після введення в дію законодавства і запровадження системи регулювання, Оптика набуде ознак спеціалізованого медичного закладу першого рівня. Добір клієнтури доповниться підписанням декларації з клієнтами, як сімейними лікарями.

Додаткову вартість ми будемо вловлювати через виплати НЗСУ за проведення діагностичних і лікувальних процедур , а також страхові виплати. Стратегічний контроль буде здійснюватись завдяки проведенню підготовки і перепідготовки кваліфікованих кадрів галузі і участю в контролі за сертифікацією доступу до практики.

Спектр діяльності не зміниться – це опіка за здоров'ям очей і ясним поглядом наших клієнтів.

Індекс стратегічного контролю

- На сьогодні 5
- Через три роки 7

Індекс стратегічного контролю залежить від темпів впровадження медичної реформи. Високі політичні та інфраструктурні ризики.

«Стратегічна ціль моделі – забезпечити найвищі в галузі рейтинги клієнтської сатисфакції та 20% темпи зростання вартості (як на високих так і на низьких ринках)» А. Сливоцький. Саме до цього ми і прямуємо.

РОЗДІЛ IV

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

4.1. Фінанси

Бюджетування доцільно проводити на дворічний період, а саме детальний на 2019 р. і орієнтовний на 2020р.

Згідно плану заходів на 2019 р. заплановано наступні видатки.

Таблиця 7

Опис	Кількість	Видатки (дол. США)
Створення і супроводження сайту “Оптика №2”	1	2500
Діджиталізація процесів:		
-Комп’ютери (1-облік, 2 –каб. Діагностики, 1- рецепція)	4	1500
-Планшети персональні для оптиків дисенсерів	4	1000
-Програмне забезпечення	1	2000
-Ремонт	1	20000
(перепланування під новий формат обслуговування):		
-проект і супровідна документація	1	2000
-меблі	1	10000
-аксесуари (світло, дзеркала)	1	3000
Навчання персоналу додатковим навикам обслуговування	1	1000
ВСЬОГО:		43 000

Ризики: Інфляція понад 10%. Затягування ремонту в часі. Обмеження операційної діяльності.

Окупність: Втоплені витрати.

Сума витрат приблизно дорівнює Валовому доходу за 2018 р. З урахуванням прогнозованого приросту обороту на 2019 р. і ризиків можна прогнозувати до 5 % резервного фонду (2000дол.) на непередбачувані витрати. Якщо кошторис зросте більше то планується залучати зовнішнє фінансування, в першу чергу за рахунок коштів засновників.

Згідно плану заходів на 2020 р заплановано наступні видатки.

Таблиця 8

Опис	Кількість	Видатки (дол. США)
Модернізація обладнання(вказані мін. Ціни):		
-Станок зЧПУ для обробки лінз окулярних	1	1200
-Робоче місце оптометриста (з фороптером)	1	8000
-Периметр комп'ютерний	1	5000
-Фундус камера	1	3000
-Аксесуари	1	2000
-Рекламне відео	1	2000
-Транспортні і супутні витрати	1	2000
Початок впровадження CRM системи	1	2000
ВСЬОГО:		36000

Що приблизно буде становити біля 50% доходу за 2020 з урахуванням запланованого приросту.

Ризики: Інфляція понад 10% . Обмеження операційної діяльності.

Окупність: Втоплені витрати.

Прогнозована окупність при запланованих темпах зростання в розмірі двох показників інфляції - 5 років. Зростання буде проходити за рахунок захоплення клієнтів розширеною вирвою продаж і збільшення середньогочека в 2 рази до кінця 2020 р.

4.2. Операційні процеси

Базові операційні процеси залишаються незмінні і спрямовуються на корекцію вад зору для покращення якості життя (робота, творчість, побут).

Операційні процеси відбуваються за наступним алгоритмом:

- Діагностика зору (апаратна об'єктивна і суб'єктивна на візуальних типах) для виявлення вад і помилок рефракції;
- Підбір пробними засобами ефективної корекції для виконання певного типу візуальних завдань, а у випадку невдачі чи виявлення показів скерування на лікування, лазерну чи інтраокулярну корекцію;
- Формування індивідуального дизайну засобу корекції (окуляри чи контактні лінзи);
- Виготовлення і передача в користування засобу корекції.
UPsale і Crossale;
- Підтримка експлуатації та ремонт.

Проектом вносяться зміни і доповнення в пункт 3. Підбір можливих технічних рішень проходить на розширеній експозиції оправ і аксесуарів, а формування замовлення проходить в напівізолюваній локації в форматі 1 клієнт + 1 особа супроводу за столом навпроти оптика-диспенсера. Оптик- диспенсер працює з планшетом, як джерелом для робочої інформації і одночасно електронним дзеркалом.

4.3. Маркетинг та продаж

Основна маркетингова стратегія

Оптика №2 це:

- Найстаріше підприємство Львова, що займається корекцією зору. Рік заснування 1964.
- Наше виробниче кредо, насправді їх два. «Хто краще бачить – той краще живе!» і «Право добре бачити має кожен.»
- Для реалізації цього основна увага на підприємстві приділяється:
 - вивченню нових засобів і підходів і способів корекції зору. Формуванню необхідного і достатнього об'єму зорового тесту для успішної корекції. Постійному навчанню і підвищенню кваліфікації персоналу;
 - модернізації діагностичного і виробничого обладнання;
 - підтримці асортименту в широкому ціновому і віковому діапазоні.

-Унікальність пропозиції підприємства полягає в швидкому (від 1 год до 1 дня для складних рецептів) задоволенні потреб клієнтів добре бачити в умовах які виникають згідно їхнього стилю життя.

-Підприємство перше проводить підготовку персоналу оптиків-диспесерів за програмою британської ABDO «Оптика і оптометрія» для діагностики і корекції зору. Унікальним атрибутом підприємства є «Найстарші у Львові» і спадщина — вже третє покоління приступило до провадження підприємства.

Підтвердженням диференціації підприємства є висока лояльність клієнтів, які користуються його послугами вже поколіннями.

Шляхи просування

- розвинути канали комунікації з потенційними клієнтами через інтернет сайт Оптика №2, ФБ, інстаграм. Нативна реклама;
- постійне підтвердження високої експертизи і розширити тест зору до всеосяжного тесту очей;
- провести дослідження впливу корекції зору на продуктивність працівників ІТ сфери;
- уважне ставлення до клієнтів всіх вікових і майнових груп;
- ретельне дослідження проблем бачення в життєвому стилі клієнта;
- обстеження зору достатнє для ефективної корекції;
- постійний і швидкий сервіс на весь період використання засобів корекції.

Канали комунікації

- через інтернет сайт Оптика №2, ФБ, інстаграм;
- про нас говорять! ББС;
- Person 2 Person в Оптиці №2 ;
- презентації на зустрічах з цільовими аудиторіями;
- участь у галузевих заходах цільового сегменту бізнесу (ІТ, швейне і збірне виробництво, приладобудування);
- Технологія «СПОРИ». Розповідаєм всім і всюди про зір і його корекцію, про оправу і лінзи. Про модні тренди в оптиці і наш модельний ряд. Спори мають властивість проростати.

Внутрішні комунікації

- співробітники об'єднані в окремі групи в Фб і Вайбері для професійного спілкування між ними;
- раз в тиждень проводяться групові заняття по підвищенню кваліфікації і «розбору» особливих випадків в практиці.

Негативні фактори для маркетингу, які слід мати на увазі

- першими ми з жалем втрачаємо відчайдушних «жертв» реклами і неправдивої інформації про зір і застосування засобів корекції, шукачів «чарівних» таблеток, крапель і т.п;
- наступні це «розбещені маркетингом» шукачі знижок, акцій і особливо безкоштовного (в нашому розумінні — безвідповідального) дослідження зору;
- пацієнти, які самі готові пожертвувати хорошим зором заради моди, кольору чи чиєїсь оціночної думки.

4.4. Управління персоналом

Утримання, основні мотиви працівників:

- творча самореалізація в корекції зору;
- ріст професійної компетентності та навчання;
- матеріальна винагорода кожного формується від загальних результатів спільної діяльності колективу;
- престижне місце праці;
- гнучкий режим роботи для кожного при строгому для підприємства;
- дружні стосунки в колективі;
- розширення горизонтальної управлінської діяльності через делегування повноважень.

Залучення нових працівників в 2019 р. не передбачається через надлишок ресурсу.

Організаційна культура

- плекаємо і оберігаємо міжособистісну повагу, довіру і справедливість;

- про роботу і помилки говоримо тільки правду. За це не вбиваємо і не принижуємо, а збагачуємо взаємний досвід і робимо конструктивні висновки;
- дотримуємося медичної етики в спілкуванні з клієнтами (пацієнтами) і актуалізуємо свої знання в сфері оптичної моди. Це зближує і формує особливу, довірливу атмосферу в колективі.

РОЗДІЛ V

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ

Етап 1:

Трансформація Оптики №2 з торгововиробничого підприємства в підприємство опіки за зором.

Формування попиту на опіку за зором радше ніж на купівлю окулярів.

Критерій виконання: значний відсоток прибутку від повторних продажів. Облік і ведення клієнта від “маю проблеми з зором” до “маю високоефективний набір засобів корекції зору на всі випадки життя”. Доведення кількості обстежень до 20 на день.

Термін: два роки.

Засоби досягнення: переформатування існуючого приміщення, розширення воронки продажів та підвищення рівня освіченості клієнта за допомогою Вебсайту, та активного використання соцмереж. Діджиталізація процесів обліку і ведення клієнтів.

В кращому випадку — маємо унікальний заклад опіки за зором.

В гіршому — оновлений магазин оптики, здатний на конкурентне існування.

Етап 2:

Підготовка до входження у процес реформування галузі. Подальший розвиток бізнесу використовуючи зібрані дані.

Критерії виконання: вплив на цільову аудиторію через освітню складову вебсайту (велика кількість освітніх статей і великий охопит). Наявність активно діючих інституційних органів (Асоціація оптиків, тощо), і предметної дискусії з органами влади . Наявність та проведений аналіз статистично значущої кількості корекцій (5000). Успішний розвиток Оптики№2. Досягнення переліку обстежень, необхідного для функціонування в рамках “Оптометричної моделі”

розвитку оптики в Україні. Наявність філії згідно з дослідженням потреб та геолокації клієнта.

Термін: 1 рік

Засоби досягнення: збільшення інформаційного наповнення вебсайту. Збільшення його охопту. Розширення кількості обладнання, додаткове навчання персоналу до рівня канадського асистента оптометриста. Активна дискусія в профільних спільнотах. Цифрова система ведення клієнта зі збором максимальної кількості даних.

В разі успіху — готовність до активної участі у впровадженні Оптометричної моделі в Україні.

В гіршому випадку — функціонування унікального закладу опіки за зором, подальше розширення воронки продаж та збільшення конверсії.

РОЗДІЛ VI

ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ

1. Проект розгортається на базі діючого підприємства, яке є основним джерелом фінансування. Безумовними залишаються локація і безперервність діяльності.
2. Законодавча і регуляторна невизначеність галузевої діяльності. Непередбачувана мінливість законодавства. Місяць тому була подана заявка на входження до ГР при МОЗ для комунікації з владою і просування проекту і от Кабінетом Міністрів України прийнято постанову № 353 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996» (опубліковано в газеті «Урядовий кур'єр» 7 травня 2019 року № 85), якою затверджено нову редакцію Типового положення про Громадську раду при міністерстві або інших центральних органах влади. Все відклалось на невизначений термін.
3. Обмежені можливості залучення зовнішнього фінансування трансформацій, поки не визначений статус підприємства і галузі в цілому.
4. Час на впровадження пропонованих змін приблизно два роки, доки МОЗ і НСЗУ не зрозуміють неефективність фінансування діючої моделі опіки за зором і виберуть інший шлях розв'язання проблеми. Є негативний досвід в Польщі і Росії.
5. Спротив офтальмологічної спільноти, яка на відміну від оптометричної має законне представництво в органах влади і хоче залишити під своїм контролем прибутковий ринок оптики.
6. Відсутність інформаційних і методичних матеріалів в національному просторі.

РОЗДІЛ VII

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ ПРОЕКТУ

Напрямок трансформацій описаний в проекті є невідворотнім і підтверджується досвідом європейських країн, а до гармонізації процедур з ЄС нас зобов'язує Конституція. Питання тільки в часовому перебігу подій. До прикладу — останньою країною, що відмовилась від офтальмологічної моделі на користь оптометричної, була Франція — у 2009 р. Успіх Проекту в Оптиці №2 може стати прикладом трансформацій у всій галузі. А успіх інтеграції оптики і оптометрії в модерну систему охорони здоров'я має імпорتنний потенціал у разі імплементації в державах, що модернізують цю сферу. Зважаючи на спільні корені це може бути особливо важливим для країн з постсоціалістичного табору, наприклад для Киргизстану.

ВИСНОВКИ

Ця робота досліджує трансформації, які відбуваються в галузі медичної оптики і оптометрії. Окреме дослідження щодо міграції цінностей, яка викликана впровадженням Медичної реформи в Україні, як представники галузі повинні рефлексувати на такі виклики, які шляхи впливу на органи влади і які можливості стати співучасником впровадження змін. Також пропонується стратегічна канва, щодо трансформацій які повинні відбуватись в закладах Оптики для інтеграції в модерну Систему Охорони Здоров'я України. Фактично Оптику повинні перетворитись закладів торгових і побутового обслуговування в заклади з охорони здоров'я.

1. Амбітна ціль поставлена - 20% приросту обороту за рік (9.8% - за 2018р, 12.7% - 2017р, 17% - 2016). Відносну маржинальність ми не рухаємо- вона середньогалузева і достатньо висока. Рік до року 19/18р середній чек на оправу зріс на 50-60% , лінзи 15-20 % , послуги -10-12% при інфляції-10%.

Ні постачальники ні асортимент суттєво не змінювались.

2. Здобутки

Вдалі :

- Підвищення професійного рівня працівників як в корекції так і в продажах, безперервне навчання і професійні комунікації;
- Комунікації - зміна риторики в спілкуванні з клієнтами (ріст експертизи додає впевненості в формуванні вартісної пропозиції)
- Генерація лідів - через інтернет.
- Я застосував стратегію комунікації "Спори" ми сіємо їх всюди і з усіма. Дешево, масово роповідаємо про зір, очі, корекцію, лінзи і тд. Внаслідок цього росте практика і досвід викладення пропозиції. Проростають... з часом.
- Наша диференціація - Ми прецизійні і відповідальні в корекції вашого зору.
- Навчання в УКУ- методичне вивчення ринкових реалій

Невдалі:

- Розвиток сегменту B2B (хоча тут насіяно купи спор і помаленьку проростаю)
- Зашвидка дигіталізація діяльності. Потрачені зайво гроші і залізо іржавіє .
- Масштабування (в 2017 закрив оптику на вул. Краківська)
 - для нас корекція зору - це творчий процес. Тяжко копіювати.
 - не зрозуміло якому клієнту і куди треба рухатись на зустріч. Опрацьовуємо наявні дані і після проведення детального аналізу прийматимемо управлінські рішення.

В планах на 2019-2020.

1. Міняємо формат.

В діагностиці - дійти до всеосяжного тесту (нове обладнання, навчання нових співробітників, перехід на оптометричну модель)

В продажах - торговий зал переформатовуємо і зонуємо на зону експозиції та зону індивідуальної роботи з клієнтом над його замовленням.

У виробництві - скорчуємо площі за рахунок заміни існуючого обладнання на високотехнологічне.

Плануємо від 20 до 50 повних (обстеження + виготовлення) замовлень в день, основна робота по запису, при сер.ціні ~2000 грн. в сьогоднішніх цінах. Після виконання цього плану будуємо стратегію масштабування.

2. Просувати оптометричну модель через МОЗ. В системі працювати краще - це і постійні потоки клієнтів, і заслужені виплати з НСЗУ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. “David Wins: the Discipline of Asymmetric competition” October 19-20, Lviv . 2018”, Adrian Slywotszky , LvBs, Busines Desing Center.
2. «Мистецтво творення попиту», А. Дж. Сливоцький, Львів видавництво УКУ 2012 р.
3. Зона прибутку, А.Дж. Сливоцький , Львів видавництво УКУ 2016р.
4. Маркетинг магазину оптики, Ерколе Ренци , С-т-Петербург Ра «ВЕКО», -2006.
5. Стратегия и тактика оптического салона , И.С. Самойленко , СПб , ООО «Ра ВЕКО»,- 2015.
6. «Від хорошого до величного», ДЖ. Коллінз , Київ «Наш формат» - 2018
7. «Прорив» , А.Дж. Сливоцький , Львів видавництво УКУ 2012р.
8. “Процес безперервного вдосконалення» Еліягу Голдратт, Джефф Кокс, МЕТА. Видавництво Наш формат.-2018.
9. «Цель 2. Дело не в везении» Элияху Голдратт Издательство Альпина Паблишер. – 2016
10. «Стратегии с которыми побеждают» Михайло Колисник. ФИНАНСЫ– издательский дом ”Максимум”- 2006.
11. «Про Інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review» , пер.з англ. Г. Ровенських , К.: Вид. Група КМ-БУКС , 2018 р.
Електронні ресурси:
12. Міністерство охорони здоров’я України
<https://gromrada.moz.gov.ua>
13. Теорія обмежень доктора Еліяху Голдратта (Theory of Constraints, ТОС)
<https://worksection.com/blog/theory-of-constraints.html>
14. Как построить карту потока создания ценности (value stream map): пошаговая инструкция

<http://www.lean6sigma.org.ua/2015/09/vsm/>

15. Pull production и прогнозирование спроса

<https://worksection.com/blog/pull-production.html>

16. Инструмент 5С в Lean Как и зачем?

<https://worksection.com/blog/5S.html>

17. Навчальні курси LvBS

<http://cms.lvbs.ua/>

18. Optometry times. Q&A: Convergence insufficiency, neuroplasticity, and hanging upside down over a cliff

<https://www.optometrytimes.com/qas/IngrydLorenzana>

19. Optometry times. Optometry must change with the times

<https://www.optometrytimes.com/editors-choice-opt/optometry-must-change-times>

20. ДСТУ EN ISO 13485:201_ (EN ISO 13485:2016+ EN ISO 13485:2016 / AC:2016, IDT) Медичні вироби СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
Вимоги до регулювання

http://acclmu.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/ISO-13485_ostat-redak.pdf

21. ECCO. About Optics and Optometry

<https://www.ecoo.info/about-optics-and-optometry/>

22. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.ПОСТАНОВА від 3 листопада 2010 р. № 996. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>

23. ЗАКОН УКРАЇНИ.Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>

24. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.ПОСТАНОВА від 18 грудня 2018 р. № 1117. Деякі питання реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для первинної медичної допомоги на 2019 рік.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1117-2018-%D0%BF>

25. ЗАКОН УКРАЇНИ. Основи законодавства України про охорону здоров'я

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

26. ДЕРЖАВНИЙ ЕКСПЕРТНИЙ ЦЕНТР МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ. ПОРУШЕННЯ РЕФРАКЦІЇ ТА АКОМОДАЦІЇ АДАПТОВАНА КЛІНІЧНА НАСТАНОВА, ЗАСНОВАНА НА ДОКАЗАХ

http://mtd.dec.gov.ua/images/dodatki/2015_827_PorRefrak/2015_827_AKN_PorRef.pdf

27. МОЗ України. Програма медичних гарантій: впровадження в Україні

<http://moz.gov.ua/uploads/0/3798->

[programa_medicnih_garantij_vprovadzenna_v_ukraini.pdf](http://moz.gov.ua/uploads/0/3798-programa_medicnih_garantij_vprovadzenna_v_ukraini.pdf)

28. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. ПОСТАНОВА від 18 грудня 2018 р. № 1117. Деякі питання реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для первинної медичної допомоги на 2019 рік

<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-realizaciyi-derzhavnih-garantij-medichnogo-obslugovuvannya-naselennya-za-programoyu-medichnih-garantij-dlya-pervinnoyi-medichnoyi-dopomogi-na-2019-rik>

29. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. ПОСТАНОВА від 24 квітня 2019 р. № 353. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2019-%D0%BF#n8>

30. World council of optometry

<https://worldcouncilofoptometry.info/>

31. Association of British Dispensing Opticians

<https://www.abdo.org.uk/>

32. Optometry Examining Board of Canada

<http://www.oebc.ca/>

33. Canadian certified optometric assistant.

<https://opto.ca/ccoa>

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Звіт по опитуванню працівників ділянки поопераційного шиття.

Кількість опитаних -17 чол.

Вік. Діапазон 22-62 роки.

Середній 43 роки.

Цільова група: 3 них старші 30 -14чол.

Старші 40 років – 10чол.

Користуються окулярами –

8 чол – 47% ,

з них для роботи зблизу – 6 чол. - 35% ,

в даль – 2 чол. – 12%чол.

З користувачів :

Купили готові - 2 чол.

Зробили за рецептом з поліклініки – 3 чол

Перевірили зір і зробили окуляри в оптиці. – 3 чол.

Коли перевіряли зір:

більше 5 років – 6 чол.

більше 2 років - 11 чол.

Чи відчувають зоровий дискомфорт:

Ні – 5 чол

Так в очах – 7 чол.

Так головний біль – 6 чол.

Так обидва вияви - 5 чол.

Чи вважаєте , що окуляри допоможуть вам краще працювати?

Так – 11 чол. – 65%

Ні - 6 чол. – 35 %