

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення стратегії розвитку підприємства медичної галузі
(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФЕУЗ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

ЧАБАНЕНКО Ю.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ПУЛІНА Т.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ д.с.н., проф.
Пуліна Т.В.
« 21 » 06 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ЧАБАНЕНКО Юлії Вадимівні

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) _____ Удосконалення стратегії розвитку підприємства медичної галузі _____

керівник проєкту (роботи) _____ д.е.н., проф. ПУЛІНА Тетяна Вадимівна _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 21 » квітня 2023 року № 133

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 01.06. 2023 _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем розробки бізнес-стратегій, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ТОВ «Сінево Україна» розміщена у відкритих джерелах, дані компаній-конкурентів, розміщені у вільному доступі у мережі Інтернет, аналітичні огляди ринку державних та приватних медичних та лабораторних послуг, дані результатів маркетингових досліджень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретичні та методичні основи формування стратегії розвитку підприємства. 2 Аналіз стратегії розвитку підприємства фармацевтичної галузі на прикладі ТОВ «Сінево Україна». 3 Практичні заходи спрямовані на удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 21 рис., 16 табл., 69 джерел, 6 формул, 5 додатків

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент»	14.04.2023	01.05.2023
II	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент»	01.05.2023	14.05.2023
III	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент»	14.05.2023	19.05.2023
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06.2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)


(підпис)

Юлія ЧАБАНЕНКО

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Тетяна ПУЛІНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Удосконалення стратегії розвитку підприємства медичної галузі»: 96 с., 21 рис., 16 табл., 69 джерел, 5 додатків.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку підприємства медичної галузі.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти удосконалення стратегії розвитку підприємства медичної галузі на прикладі ТОВ «Сінево Україна»

Мета дослідження – навести рекомендації із удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна»

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок, анкетування. Серед методів стратегічного аналізу – модель М.Портера, модель Альтмана, модель SPACE-аналізу.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала розробка рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна». Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сінево Україна», проаналізовано бізнес-середовище та оцінено рівень конкуренції. Надано оцінку поточній стратегії із використанням моделі Альтмана. Проведено дослідження мотивації споживачів, надано рекомендації щодо впровадження клієнторієнтованого підходу ТОВ «Сінево Україна».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства, проведено аналіз стратегії розвитку підприємства медичної галузі на прикладі ТОВ «Сінево Україна», запропоновано практичні заходи спрямовані на удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна».

Значущість роботи і висновки. Удосконалена стратегія розвитку дозволить краще адаптуватись до змін у навколишньому середовищі, орієнтувати діяльність на клієнта, захистити конкурентну позицію та покращити фінансові показники діяльності ТОВ «Сінево Україна»

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕТАЛОННІ СТРАТЕГІЇ, КОНКУРЕНЦІЯ, МОДЕЛЬ М.ПОРТЕРА, МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА, КЛІЄНТ, ПРИВАТНА МЕДИЦИНА, ТОВА «СІНЕВО-УКРАЇНА»

ANNOTATION

Bachelor's work: «Improving the development strategy of the medical industry enterprise»: 96 pages, 21 figures, 16 tables, 69 sources, 5 appendix

The object of research is the development strategy of the medical industry enterprise.

The subject of research is the theoretical and methodological aspects of improving the development strategy of the medical industry enterprise on the example of «Synevo Ukraine» LLC.

Purpose of the work is to provide recommendations for improving the development strategy of «Sinevo Ukraine» LLC

Research methods: logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, graphic, strategic analysis, systematic approach, expert evaluations, questionnaires. M. Porter's model, Altman's model, SPACE model are among the methods of strategic analysis, SPACE model.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the development of a recommendation for improving the development strategy of «Sinevo Ukraine» LLC. The organizational and economic characteristics of Synevo Ukraine LLC, the business environment was analyzed M. Porter's model. An assessment of the current development strategy using Altman's model is given. A study of the motivation of consumers when choosing a medical laboratory was conducted and recommendations were made regarding the implementation of a client-oriented approach development strategy of «Sinevo Ukraine» LLC.

The main provisions of the work. The theoretical and methodical aspects of the development strategy of the enterprise were considered, the development strategy of the enterprise of the pharmaceutical industry was carried out on the example of «Sinevo Ukraine» LLC, and practical measures aimed at improving the development strategy of «Sinevo Ukraine» LLC were proposed..

Significance of work and conclusions. The improved development strategy will allow to better adapt to changes in the environment, focus on the client, protect the competitive position and improve the financial performance of «Sinevo Ukraine» LLC

Keywords: STRATEGY, DEVELOPMENT STRATEGY, REFERENCE STRATEGIES, COMPETITION, M. PORTER'S MODEL, ALTMAN'S MODEL, CLIENT, PRIVATE MEDICINE, SINEVO-UKRAINE COMPANY

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра.....	
Реферат.....	
ANNOTATION	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні та методичні основи формування стратегії розвитку підприємства.....	10
1.1 Діалектика понять «стратегія» та «стратегія розвитку» підприємства	10
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства.....	17
1.3 Клієнтоорієнтований підхід як засіб удосконалення стратегії розвитку підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	33
Розділ 2 Аналіз стратегії розвитку підприємства фармацевтичної галузі на прикладі ТОВ «Сінево Україна»	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сінево Україна»	34
2.2 Аналіз бізнес-середовища ТОВ «Сінево Україна»	41
2.3 Оцінка поточної стратегії ТОВ «Сінево Україна»	50
Висновки до розділу 2.....	56
Розділ 3 Практичні заходи спрямовані на удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна»	57
3.1 Обґрунтування напрямку удосконалення маркетингової стратегії розвитку.....	57
3.2 Дослідження мотивації споживачів при виборі медичної лабораторії	64
3.3 Рекомендації щодо впровадження клієнторієнтованого підходу як одного із напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна»	71
Висновки до розділу 3.....	76
Висновки.....	77
Список використаних джерел.....	81
Додатки.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ характеризується значним динамізмом усіх процесів, глобалізацією, посиленням конкуренції, складністю прогнозування. Розробити одну стратегію та слідувати їй протягом тривалого часу в умовах сучасної невизначеності майже нереально. В Україні протягом останніх трьох років відбуваються непередбачувані зміни, які вносять свої корективи у існуючі стратегії та вимагають їх перегляду з метою вдосконалення чи заміни. Ефективне вирішення проблеми стратегічного планування полягає у дослідженні теоретичних та методичних основ формування стратегії розвитку підприємства. Підприємства які приділяють значну увагу стратегії завжди мають більший рівень конкурентоспроможності ніж компанії які працюють покладаючись на інтуїцію власника та мотивацію персоналу.

Розробка та удосконалення стратегії актуально для підприємств різних типів власності, розміру, галузі тощо. Серед галузей які найбільше відчували на собі вплив середовища є медична. Спочатку пандемія COVID-19 викликала потребу у швидкому реагуванні на попит. Тестування, лікування, діагностика перебігу хвороби та постковідні синдроми – стало викликом для медичної, особливо діагностичної галузі. Початок війни тільки посилив ці процеси.

Серед медичних послуг значне місце посідають послуги спрямовані на верифікацію (підтвердження) діагнозу, проведення дослідження результати якого дозволять грамотно побудувати програму лікування пацієнта. Початок і кінець лікування, профілактичні заходи, превентивні дії – всі вони потребують лабораторної діагностики стану організму чи окремих систем життєзабезпечення.

Український ринок лабораторних послуг діагностики розвивається швидкими темпами. Сьогодні частка приватних установ у цьому секторі складає уже 20% і ситуація стрімко змінюється. Незважаючи на значну частку ринку статистичні дослідження учасників ринку майже відсутні. Також мало

уваги приділено розробці стратегії розвитку з урахуванням особливостей взаємодії між продавцем та замовником на ринку приватних послуг лабораторної діагностики.

Теоретичним питанням розробки стратегій розвитку приділили увагу такі науковці як Боярська М.О. [4], Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [5], Василюга С.М. [7], Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. [18], Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. [21], Саєнко М.Г. [42], Соколенко В.А. [50] та інші. Ринки медичних послуг та приватної медицини досліджували: Леган І. [25], Нечипорук О.В., Орехова Т.В. [35], Пуліна Т.В. Маляренко Я.А. [37], Полковниченко С.О., Шкулепіна А.В. [38], Соріна О.О., Гришкіна Н.І. [52], Черненко Д.І. [58], Шаповал К. [59] та інші автори. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку розглядали Ковальчук С.В. [19], Перерва І.М. [36], Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. [56] та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета – навести рекомендації із удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна».

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку підприємства медичної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти удосконалення стратегії розвитку підприємства медичної галузі на прикладі ТОВ «Сінево Україна»

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути діалектику понять «стратегія» та «стратегія розвитку» підприємства;
- надати класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- розглянути клієнтоорієнтований підхід як засіб удосконалення стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сінево Україна»;
- провести аналіз бізнес-середовища ТОВ «Сінево Україна»;
- здійснити оцінку поточної стратегії ТОВ «Сінево Україна»;

- обґрунтувати напрям удосконалення маркетингової стратегії розвитку;
- дослідити мотивацію споживачів при виборі медичної лабораторії;
- надати рекомендації щодо впровадження клієнторієнтованого підходу як одного із напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна».

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок, анкетування. Серед методів стратегічного аналізу – модель М.Портера, модель Альтмана.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- узагальнено та структуровано напрями впровадження клієнтоорієнтованості у стратегію розвитку підприємства.

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, статті, публікації ТОВ «Сінево Україна», публікації медичного холдингу Medicover, дані фінансової звітності розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет, матеріали Міністерства охорони здоров'я України аналітичні огляди ринку медичних послуг, тощо.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому запропоновано конкретні заходи спрямовані на впровадження клієнтоорієнтованості у роботу ТОВ «Сінево-Україна».

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у міжнародній науково-практичній конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» (25-26 травня 2023 року, м. Запоріжжя).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 96 сторінок, включаючи 16 таблиць, 21 рисунок. Список використаних джерел (69 найменування) – 8 сторінок, 5 додатків – 7 сторінок. .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Діалектика понять «стратегія» та «стратегія розвитку» підприємства

Перехід до ринкових умов наклав відбиток на всі підприємства. Від чітко визначеного алгоритму функціонування (за часів планової економіки) підприємства перейшли до роботи в умовах жорсткої конкуренції, повної самостійності за прийняті рішення та відповідальності за прийняті рішення. На сучасному етапі підприємство – це складна система яка поєднує в собі виробничі, торговельні, господарські та соціальні відносини як в середині так і із зовнішніми контрагентами. Тож ефективне функціонування підприємства залежить від гармонійної співпраці всіх його відділів та особистостей.

Базис для функціонування створює чітко визначений план дій – стратегія. Ґрунтовно опрацьована, змістовна та обґрунтована стратегія підприємства дозволяє швидко адаптуватись до коливань у бізнес-середовищі та забезпечувати внутрішню координацію дій.

Поняття «стратегія» набуло широкого використання із середини минулого століття. У той час її визначали як набір заходів «спрямованих на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства» [10].

Термін «стратегія» використовується в багатьох сферах суспільного життя, що забезпечує йому різнобарвне змістовне наповнення. Щодо поняття «стратегія підприємства» то через відсутність єдиного трактування можна розглянути підходи, що дають можливість розкрити його зміст.

Мінцберг Г. (1978 р., США) запропонував п'ять тлумачень, поєднаних у комбінацію «5П»: план, прийом, пат терн, позиція, перспектива [68]. Васи́лига С.М. поєднав їх у три [7]. Найбільшу градацію наводить Ломоносов Д.А., який

розподіляє підходи на 14 груп [26]. В узагальненому вигляді підходи до трактування сутності поняття «стратегія» наведено на рис. 1.1.

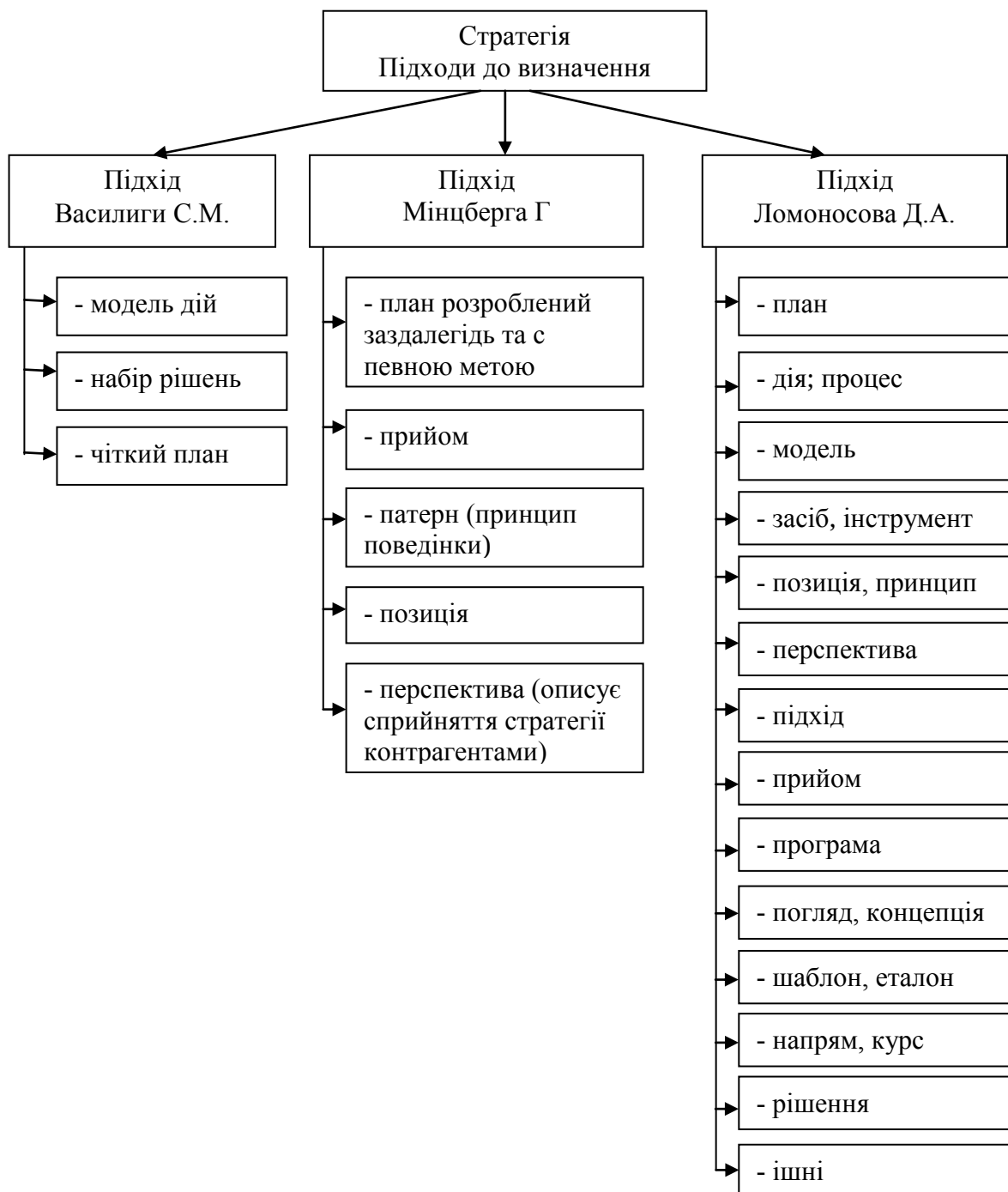


Рис.1.1 Підходи до трактування сутності поняття «стратегія» [7; 26; 68]

У табл. 1.1 наведено низку визначень яку розподілено відповідно до підходу Мінцберга Г., як найбільш лаконічного. Однак у таблицю додано визначення авторів, які визначають її як процес.

Визначення поняття «стратегія»*

Автор	Визначення
1. Підхід до визначення стратегії як до плану	
Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф.	...детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення цілей
Томпсон А. Стрікланд А.	...план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей.
2. Підхід до визначення стратегії як до прийому	
Ансофф І.	...набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в ході власної діяльності.
Мінцберг Г.	...послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
3. Підхід до визначення стратегії як до патерну (моделі дій)	
Зуб А.	...узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.
Карлофф Б.	...модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.
Погорелов Ю.С.	...безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості»
4. Підхід до визначення стратегії як до позиції	
Готь О.Я. Бондаренко С.М.	...довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей
5. Підхід до визначення стратегії як перспективи	
Кобелева В.М. Захарченко Ю.В.	...постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах
Мізюк Б.	...генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен призвести до вставленої мети
Туленков М.	...встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємств, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [5, с. 31; 7, с. 122; 12; 14; 18; 29; 37; 50 70]

Узагальнивши всі визначення можна запропонувати власне – стратегія – це детальний план (план), що містить набір правил для ухвалення рішень (прийом), які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства (патерн), спрямований на закріплення позицій підприємства, задоволення

споживачів та досягнення поставлених цілей (позиція) розроблений на досить тривалий період (перспектива). Запропоноване визначення поєднує всі підходи.

Таким чином сутність поняття «стратегія» може бути подано як алгоритм (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 Візуалізація сутності поняття «стратегія» (складено автором)

Стратегія є основою для стратегічного планування та стратегічного управління, які містять у собі такі елементи:

- визначення цілей;
- оптимізація ресурсного забезпечення;
- мотивація та стимулювання людського ресурсу (працівників підрозділів, сфер бізнесу, ТОП-менеджмент) [53].

Визначальні риси стратегії підприємства наведено на рис. 1.3.

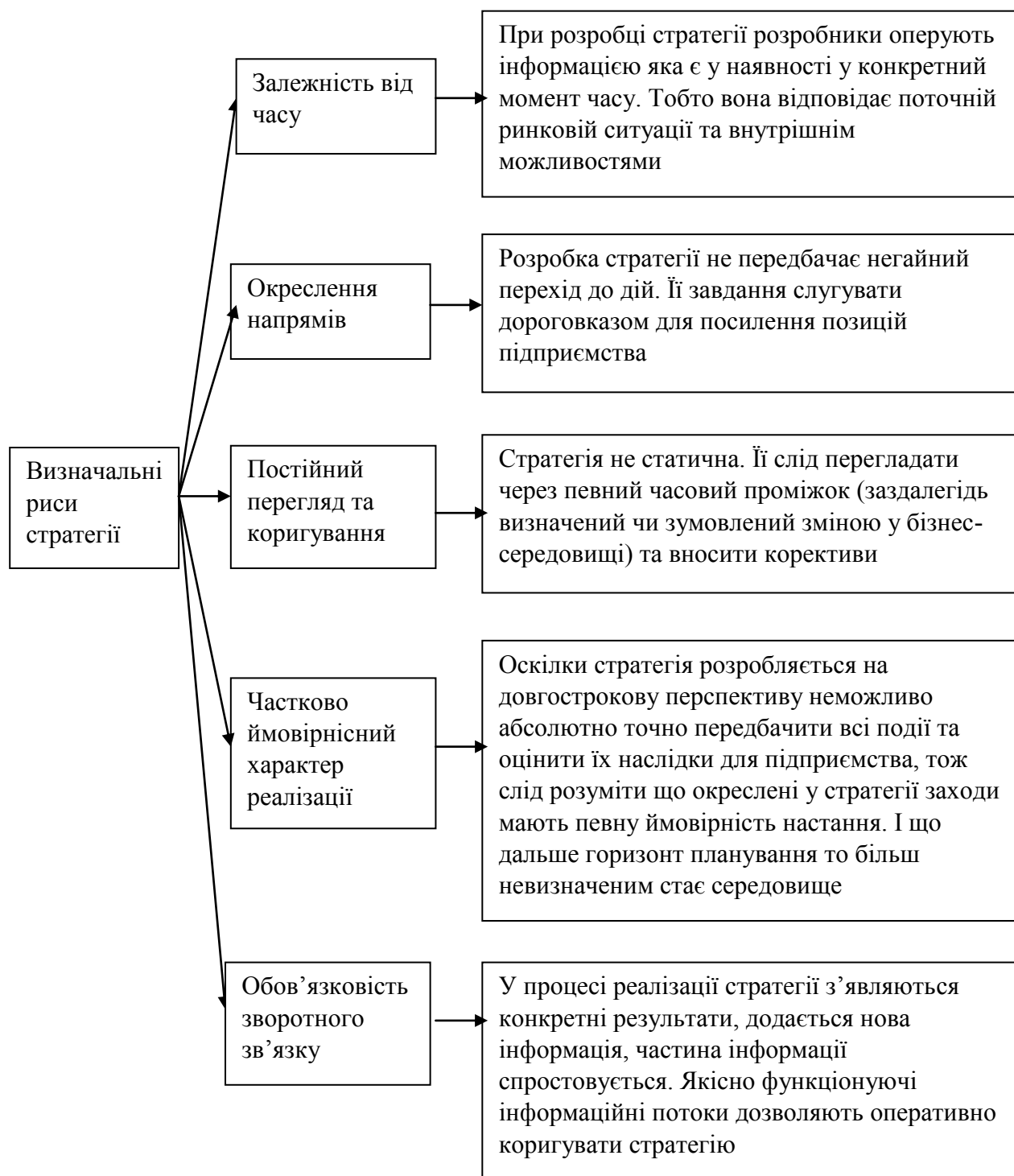


Рис. 1.3 Визначальні риси стратегії [9; 42 67]

На підприємстві можуть бути реалізовані різні стратегії, виходячи із його розмірів, можливостей, цільової орієнтації та інших параметрів підприємство може обрати та впроваджувати декілька стратегії. Найбільш важливою групою

стратегій із позицій подальшого функціонування підприємства на обраному ринку є стратегії зростання.

Перш ніж розглядати цю досить велику групу стратегій слід визначитись із тим, який зміст науковці вкладають у поняття «зростання»

Виділяють три підходи, що розкривають сутність категорії «зростання»:

а) виділення, аналіз та дослідження протягом періоду властивостей певної системи що розвивається. За цим підходом зростання визначають як прогрес системи у періоді;

б) вивчення якісних змін у складі і структурі системи;

в) прогнозування здатності системи адаптуватись до зовнішнього середовища [50, с. 72].

Зазвичай розвиток ототожнюють із поняттями «прогрес», «зростання», «еволюція». Розвиток – це упитання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є» [62].

Підґрунтям для розвитку можуть стати різні трансформації:

- кількісні. Мова йде про зміну параметрів елементів, що формують систему. Зміна може виражатись у збільшенні чи зменшенні їх числових значень: зростання КПД, зменшення рівня дефектів тощо. Можуть стати причиною якісних змін;

- якісні. Якісний стрибок можливий завдяки оптимізації процесів, використанні більш сучасних матеріалів, перехід на нові технології, підвищення професіоналізму персоналу тощо;

- структурні. Передбачають зміни взаємин її складових, що не обов'язково повинно супроводжуватися збільшенням або зменшенням їх кількості. Також можуть стати причиною якісних змін [32, с. 9].

Мочерний С.В. та Довбенко М.В. відмічають, що розглядаючи кількісний показник розвитку слід пам'ятати, що зміна показників не у повній мірі демонструє зростання. Адже зростання може відбуватись двома шляхами:

- екстенсивний (лат. *extensivus* – розширювальний) тип розвитку означає підвищення показників, наприклад обсягів продажу чи виробництва, виключно

за рахунок кількісного приросту елементів системи, наприклад: збільшення числа торговельного персоналу, встановлення додаткового обладнання із аналогічною продуктивністю. За цього типу розвитку ефективність праці та продуктивність залишають без змін;

- інтенсивний – базується на якісній та кількісній зміні характеристик системи, застосування прогресивних елементів продуктивних сил та досконаліших форм роботи [33].

Проаналізувавши поняття «стратегія» та «розвиток» маємо підстави стверджувати про їх взаємний зв'язок.

Розвиток є наслідком реалізації стратегії, стратегія є засобом забезпечення розвитку. Однак, як цілком слушно зазначають Соколенко В.А. та Бондаренко О.М. стратегії розвитку це лише складова частина від стратегії підприємства. Підприємства, метою яких є виживання на обраному ринку або скорочення бізнесу / окремого напрямку діяльності, використовують стратегії скорочення. Зауважимо що тип стратегії скорочення буде залежати від зовнішнього середовища та цілей підприємства [50, с. 72].

Характерні ознаки стратегій розвитку, які відрізняють цей тип стратегій від загальної стратегії підприємства наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Характерні ознаки стратегій розвитку [50, с. 72]

Стратегії розвитку розраховані на довгострокову перспективу, яка досить складно піддається точному прогнозуванню, то формуючи стратегію розвитку слід особливу увагу приділяти можливим ризикам, оскільки їх вплив може не тільки призвести до неможливості реалізувати стратегію, але й до того, що будуть випущені із уваги фактори, які могли б спонукати керівництво підприємства обрати інший тип стратегій (стратегії скорочення).

Серед ризиків можна виділити:

- турбулентність зовнішнього середовища;
- неадекватна оцінка власних можливостей та нехтування слабкими сторонами при розробці стратегії;
- втрата контролю над ризиками;
- неправильна оцінка можливих наслідків. Коли наслідки ризику сприймаються як «легкі» то підприємство може ними знехтувати, натомість перебільшення наслідків також може призвести до невикористання ринкових можливостей;
- невідповідність масштабів підприємства та запланованих масштабів діяльності [10, с. 347; 70];
- надлишкове інвестування.

Врахування ризиків та здатність оперативно реагувати на них, коригувати план дій відображає така характеристика стратегії як «гнучкість». Адже кожна стратегія розвитку спрямована на отримання позитивних результатів.

1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства

Метою створення кожного підприємства є досягнення успіху. Успішність роботи може виражатись у досягненні певного рівня прибутковості, охопленні ринків, завоювання кращої позиції у конкурентній боротьбі (для комерційних підприємств) або виконанні соціальних завдань, самореалізації, реалізації завдань спрямованих на покращення суспільного життя (для некомерційних

організацій). Однак у момент створення підприємство обирає своїм цільовим орієнтиром розвиток та зростання.

Бізнес-середовище, контрагенти, різні групи впливу вносять корективи у роботу підприємства, постійно змінюються умови господарювання, з'являються погрози які ускладнюють досягнення мети. За таких умов темпи зростання сповільнюються, а іноді навіть постає питання виживання. Підприємство вимушене переглядати свої плани, оперативно орієнтуватись у середовищі, розробляти заходи із покращення свого положення на ринку. Натомість підприємства як мають чітку стратегію можуть уникнути хаотичного хапання за будь-які можливості, вони зосереджені на головному і коригують існуючу стратегію поведінки відповідно до поточних викликів.

Стратегія – це довгостроковий план функціонування на ринку, стратегія розвитку – це набір цілей розвитку та способів їх досягнення [21, с. 60].

Через різні умови роботи, диверсифікованість бізнесу, підприємства використовують декілька стратегій одночасно. При цьому стратегії мають чітку підпорядкованість, корпоративна стратегія – описує напрям розвитку всього бізнесу, ділова чи бізнес-стратегія – конкретного напрямку, функціональна – регламентує виконання певної функції, а операційна стосується роботи у поточний момент [70].

Інший підхід до класифікації передбачає поділ стратегії на такі які забезпечують спосіб отримання конкурентних переваг. Зокрема Портер М. вважав що це можливо або за рахунок мінімізації витрат, або за рахунок диференціації продукції, або за рахунок зосередження на конкретній ринковій ніші та кращому вивченні очікувань споживачів, чи вони орієнтуються на нижчу ціну чи на диференціацію продукції [42]. Окремо підприємства розробляють стратегії розвитку,

Костін Ю.Д. та Левицький Ю.А. відмічають, що не слід розглядати стратегії розвитку як окремий підвид. Це стратегія «з існуючого набору (на різних рівнях ієрархії), яка має певні ознаки: спрямована на досягнення цілей розвитку підприємства; може бути реалізована не завжди, не в будь-яких

умовах; вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу» [21, с. 62].

Тобто щоб стратегія розвитку мала потенціал втілення вона має розроблятися із розумінням того що:

- стратегія розвитку потребує інвестиційної підтримки. Рух у сторону покращення результатів, посилення позицій, забезпечення кращої конкурентоздатності тощо завжди вимагає низки інвестицій що досягти запланованих показників;

- стратегія розвитку вирізняється значним ризиком, адже вона дуже залежна від умов навколишнього середовища, яке слабо піддається прогнозуванню особливо коли мова йде про довгострокову перспективу, віддалений горизонт планування;

- стратегія розвитку орієнтована на результат. Зазвичай розробляючи стратегія підприємство визначає напрямки розвитку. Щодо стратегії розвитку, що актуалізується конкретний аспект або конкретні заходи що здатні забезпечити планований розвиток;

- стратегія розвитку базується на повному та об'єктивному аналізі власних сильних сторін та визнання слабких сторін підприємства;

- стратегія розвитку потребує гнучкості та оперативної адаптації до зміни факторів бізнес-середовища, зміни очікувань споживачів та інших чинників.

Виходячи з наведеного можна відмітити. Що стратегія розвитку має певний життєвий цикл, змінюючись разом із зміною умов господарювання, споживчим сегментом та самим підприємством.

Існує декілька підходів до класифікації стратегії розвитку підприємства. Зауважимо, що класифікація будь-яких процесів або категорій не є статичною, вона постійно доповнюється новими ознаками. Нові цілі, врахування нових відмінностей між системами, нове бачення науковців породжують і нові класифікації [21, с. 60].

Намагаючись класифікувати стратегії розвитку науковці зіштовхуються із такою проблемою як те що більшість стратегій не можуть бути однозначно

визначені за однією з ознак, тобто вони одночасно можуть бути віднесені до різних груп стратегій залежно від того, яка класифікаційна ознака покладена в основу групування.

Детальна класифікація стратегій зростання наведена у табл. А.1 додатку А. У межах роботи розглянемо ті стратегії які найкращим чином характеризують саме розвиток підприємства. Серед найбільш розповсюджених є наступні:

- за взаємодією з мінливим зовнішнім середовищем;
- за характером розвитку (еталонні стратегії).

Класифікацію стратегій розвитку за взаємодією з мінливим зовнішнім середовищем запропонував Гудзь О.І. Науковець поділив всі стратегії на активні та пасивні. В основу поділу покладено час та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища:

- активними автор називає стратегії які сприяють швидкому впровадженню різноманітних новинок. Їм притаманний значний рівень ризику, великі витрати, робота із сегментом споживачів основу якого складають новатори, значний обсяг витрат на розробку та впровадження тощо. Їх основне завдання – випередити конкурентів та досягти за рахунок цього збільшення частки ринку, прибутку, впізнаваності марки, посилення лояльності споживачів тощо. Активні стратегії орієнтовані на постійний пошук та реалізацію інновацій у всіх сферах діяльності, інтенсивне використання ресурсів (обладнання, людського ресурсу, енергії, сировини тощо);

- пасивні стратегії вирізняються меншим, у порівнянні із активними, рівнем ризику. Вони сконцентровані на збереженні існуючих позицій. Впровадження новинок відбувається тільки після того як вони добре зарекомендували себе у конкурентів, або їх впровадження має мінімальні наслідки. Стратегії цієї групи менш витратні [10].

Порівняльна характеристика стратегій розвитку активного та пасивного типу наведена у табл. 1.2.

Порівняльна характеристика стратегій розвитку активного та пасивного типу [10, с. 348]

Характеристика	Тип стратегії	
	Активна	Пасивна
Рівень ризику	Значний	Незначний (прагнення мінімізувати ризик)
Рівень інноваційності	Значний	Реакція на інновації вже запроваджені у інших галузях чи на інших підприємствах
Конкуренція	Робота на випередження	Наслідкування конкурентів
Товарна політика	- спрямованість на актуалізацію товарної пропозиції; - постійний перегляд та оновлення асортименту; - увага до упакування (перевага трендам екологічності та можливості переробки) тощо	- спрямованість на досягнення оптимальних обсягів виробництва
Цінова політика	- різноманіття цінових стратегій; - спрямованість на різні цінові сегменти; - постійне оновлення заходів системи стимулювання збуту; - значна увага формуванню системи знижок тощо	- одна чи декілька цінових стратегій, ціноутворення виключно на базі витрат. - система стимулювання «як у конкурентів»
Політика розподілу	- аналіз функціонування існуючих каналів розподілу; - оцінка ефективності роботи посередників; - адаптація до онлайн-середовища; - впровадження індивідуального підходу до споживачів; - підвищення рівня сервісу тощо	- коригування політики розподілу за потреби
Комунікаційна політика	- акцент на комунікації зі споживачами; - прагнення отримати зворотній зв'язок тощо	- просування як спрямований на споживача потік інформації
Частка ринку	Постійні спроби до розширення сегменту	Захист та намагання утримати існуючу частку ринку

Активні та пасивні стратегії мають підвиди, зображені на рис. 1.5.

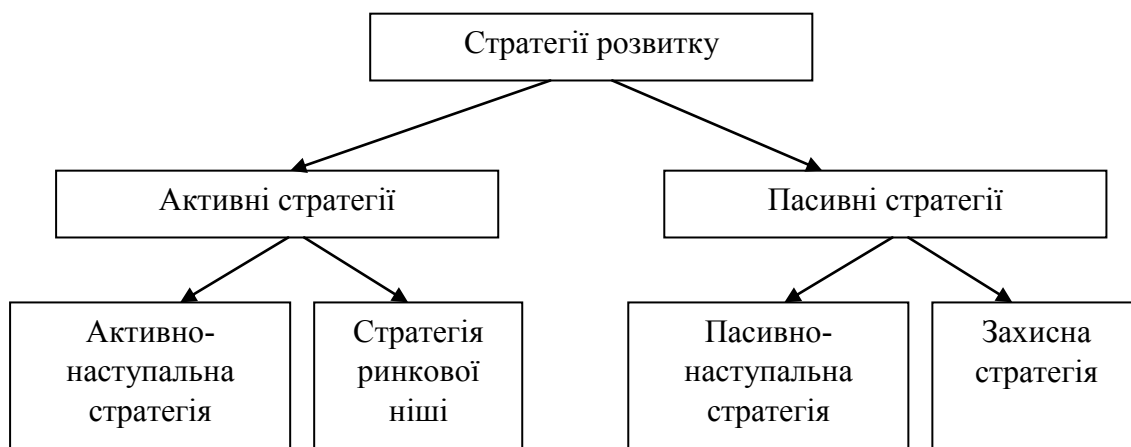


Рис. 1.5 Деталізація активних та пасивних стратегій розвитку [10]

Активно-наступальна стратегія зосереджує зусилля підприємства на реалізації стратегічних змін. Основний акцент – на першість (розробка, впровадження продукції, оновлення техніки, впровадження нових технологій тощо) та підвищенні інтенсивності використання ресурсів.

Стратегія ринкової ніші передбачає зосередження підприємства на одному чи декількох перспективних сегментах ринка, або на конкретному виді товару / послуги, або на витратах. Ніша зазвичай досить вузька із невеликою конкуренцією.

Пасивно-наступальна стратегія зосереджує зусилля підприємства на впровадженні на ринок продукції яка вже апробована підприємствами-лідерами. Це знижує ризик комерційної невдачі від виведення новинки, мінімізує витрати на розробку та залучення споживачів. Основний акцент – мінімізація ризиків, помірне інвестування, підтримка існуючої позиції підприємства, забезпечення фінансової стійкості.

Захисна стратегія спрямована на оптимізацію процесів які відбуваються всередині підприємства, мінімізацію витрат, підтримка конкурентоспроможності продукції на рівні основних конкурентів. Стратегії цього типу віддають перевагу коли підприємство не має ресурсів на розвиток та прагне виконувати свої зобов'язання перед контрагентами.

Найбільш відомими стратегіями розвитку є «еталонні стратегії», немає науковця якому можна було б приписати одноособове авторство, адже багато з них зробили свій внесок у систематизацію та пояснення стратегій розвитку. Всі стратегії науковці поділити на два типи:

- ті які мають потенціал зростання;
- ті які не мають потенціалу зростання [21, с. 62].

У систематизованому вигляді стратегії наведено на рис. 1.6.

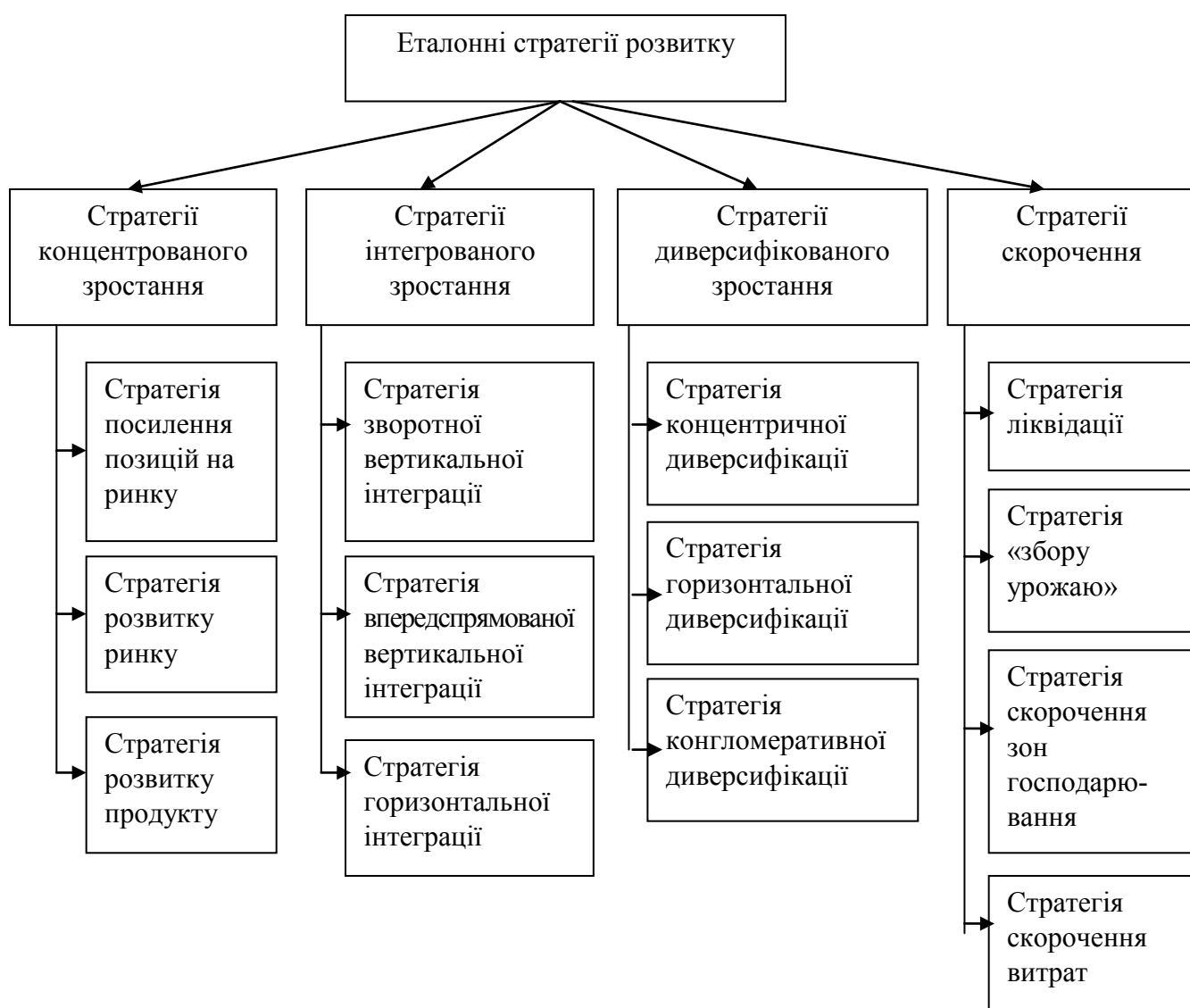


Рис. 1.6 Еталонні стратегії розвитку [4, с. 307; 6, с. 225; 22; 31; 56; 63]

Стратегії концентрованого зростання передбачають можливість посилення позицій за рахунок:

- стратегія розвитку традиційного ринку. Зусилля спрямовані на розвиток вже освоєного підприємством ринку за рахунок посилення інтенсивності споживання відомого продукту;

- стратегія розвитку нового ринку. Зусилля спрямовані на вихід на новий для підприємства ринок із добре відомим товаром;

- стратегія розвитку нового продукту. Зусилля спрямовані на розробку та впровадження нового продукту на добре відомому ринку.

Цей тип стратегій обирають підприємства які мають стабільний бізнес та можуть інвестувати у розширення бізнесу шляхом додавання нових структур [4, с. 307].

Стратегії інтегрованого зростання полягає у налагодженні співробітництва чи об'єднання із постачальниками, посередниками чи навіть конкурентами. До цієї групи стратегій відносять:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції передбачає тісну взаємодію (чи встановлення повного контролю) над постачальниками. За рахунок цього підприємство може забезпечити себе безперебійним постачанням товару відповідної якості не маючи суттєвих площ для зберігання товару. Реалізація стратегії нівелює ризики недоотримання потрібного товару;

- стратегія впередспрямованої вертикальної інтеграції. При виборі цього типу стратегій увага приділяється взаємодії із посередниками (посилення контролю чи придбання структур що знаходяться між підприємством та споживачем у логістичному ланцюжкі). Доцільна до використання якщо посередники надають важливі сервісні послуги якість надання яких слід контролювати;

- стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на встановлення тісної взаємодії із підприємствами-конкурентами.

Стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія концентричної (центрованої, однорівненої) диверсифікації передбачає пошук можливостей використання існуючої технології виробництва для освоєння нового продукту який можна запропонувати або відомому

сегменту або вийти на новий. Таким чином підприємство мінімізує ризики залишаючи у якості флагмана свій основний бізнес та диверсифікуючи зусилля у допоміжні сфери;

- стратегія горизонтальної диверсифікації обирається підприємством яке готове перейти до випуску нового для себе товару, по новій для себе технології, але зберігає систему збуту. Таким чином диверсифікований товар орієнтований на споживача основного продукту;

- стратегія конгломеративної (технологічної) диверсифікації підходить підприємству яке готове інвестувати у новий бізнес, тобто розширення буде відбуватись за рахунок перехід на виробництво нового товару за новою технологією, з орієнтацією на інші канали збуту та сегменти ринку [22].

Тип стратегій диверсифікації вважається одними із найскладніших. На відміну від стратегій інших типів (концентрованого зростання чи інтегрованого зростання) успіх у реалізації залежить від значної кількості факторів, зокрема від персоналу підприємства та фінансових можливостей.

Серед ризиків які супроводжують стратегії диверсифікації виділяють:

- насиченість ринку (стадія скорочення);
- значна потреба в інвестиціях;
- необхідність у попередніх дослідженнях ринку та споживача;
- потреба у персоналі відповідної кваліфікації.

Стратегії скорочення також відносяться до стратегії розвитку, оскільки описують ситуацію коли підприємство цілеспрямовано згортає свою діяльність. До стратегій цього типу відносять:

- стратегія ліквідації. Граничний випадок стратегії скорочення, використовується у разі неможливості вести бізнес на обраному ринку;
- стратегія «збирання врожаю». Передбачає зміщення акцентів від довгострокових цілей на короткострокові. Її мета – максимізація прибутку у поточному періоді. У подальшому прибуток може бути спрямовано на інші напрями чи на «прорив» на освоєному ринку;

- стратегія скорочення зон господарювання. За реалізації цієї стратегії підприємство закриває один чи декілька своїх підрозділів. Вилучені кошти спрямовують на розвиток іншого напрямку роботи чи диверсифікації у нову сферу;

- стратегія скорочення витрат. Орієнтована на пошук нових можливостей мінімізації витрат. Вона реалізується у короткостроковій перспективі та має намір усунути зайві витрати, закрити неприбуткові відділи, ліквідувати непрацюючі потужності тощо [4, с. 308].

Слід відмітити що у практичній діяльності підприємство зазвичай використовує набір стратегій, особливо якщо це мультибізнесове підприємство.

1.3 Клієнтоорієнтований підхід як засіб удосконалення стратегії розвитку підприємства

Сучасні підприємства приймають як аксіому той факт що саме клієнт є основою його бізнесу. Всі управлінські рішення спрямовані на отримання прибутку, посилення позиції на ринку, успіху у конкурентній боротьбі можливі тільки за умови якщо вони орієнтовані клієнта та враховують його потреби й очікування.

Клієнтоорієнтованість на підприємстві яке орієнтовано на цільовий сегмент не декларативна а постійна робота яка охоплює всі бізнес-процеси та накладає відбиток на всі рішення.

Становленню клієнтоорієнтованості передували два фактори:

- зміщення акценту із якісних та вартісних характеристик товару на рівень сервісного обслуговування, тобто відхід від товароорієнтованої моделі ведення бізнесу;

- підвищення якості життя, рівня світи споживачів, які стали більш грамотні по відношенні до товарів що споживаються, зокрема звертають увагу на екологічність товару, його упакування, можливості утилізації, потребують

більш якісного обслуговування та інформаційного забезпечення та всіх стадіях співпраці [27, с. 173].

Клієнтоорієнтованість визначають по-різному, залежно від того який аспект взаємодії виносить на перший план. Її трактують як:

- процес;
- інструмент або метод;
- результат (фінансовий);
- лояльність (результат комунікативний). У цьому випадку

передбачається що створюється основа для побудови довірливих відносин між підприємством та споживачем. Це забезпечує зростання задоволеності споживача, підвищує частоту його користування товаром чи послугою підприємства, він стає провідником комунікаційної політики розповсюджуючи інформацію про пропозицію підприємства та робить внесок у фінансовий результат. Таким чином лояльний клієнт виступає базисом довгострокової успішності підприємства.

Найбільш ємні трактування поняття «клієнтоорієнтованість» наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування поняття «клієнтоорієнтованість» [19; 36; 56; 60; 69]

Автор	Трактування
1	2
Ковальчук С.В.	інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації
Манн І.	ініціація позитивних емоцій і захвату у потенційних і існуючих клієнтів, що веде до вибору товарів і послуг компанії серед безлічі конкурентів, до повторних покупок і отримання нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів
Мухортова О.	стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результати стратегії клієнтоорієнтованості: лояльність, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів
Рижківський Б.	інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій

1	2
Перерва І.М.	рівень розвитку компанії, обслуговування в якій викликає у клієнтів позитивні почуття, бажання купувати продукцію і послуги тільки в ній і привести сюди своїх знайомих. Дане поняття є комплексним і охоплює всіх без винятку співробітників і всі процеси, що відбуваються в компанії
Халіна В.Ю., Васильєва Т.С.	результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи
Narver J.C., Slater S.F	розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння їх ланцюжка створення цінності та її розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але й усіх членів розподільного каналу

Резюмуючи відмітимо, що клієнтоорієнтованість можна розглядати як спроможність підприємства та його персоналу визначати потреби клієнтів. Зокрема приділяти увагу як існуючим потребам та і ідентифікувати потенційні. Створення цінності для клієнта дозволяє забезпечити його лояльність що у довгостроковій перспективі підвищить його середній чек та частоту звернення, а отже буде означати внесок у зростання прибутку. Таким чином впровадження клієнтоорієнтованості має стати частиною розробки стратегії розвитку.

Відмітимо, що іноді у публікаціях зустрічається термін «клієнтоцентричність» він також позначає орієнтацію на клієнта, однак на думку автора ним слід описувати відносини у некомерційних підприємствах, оскільки там дійсно у центр уваги ставиться виключно споживач. Натомість клієнтоорієнтованість позначає націленість підприємства на довгостроковий успіх шляхом орієнтації своєї роботи на клієнта. Як свідчить аналіз літератури питанням ефективної взаємодії зі споживачами приділяють увагу як науковці так і практики. За статистикою 56% компаній відносять себе до клієнтоцентричних, однак лише 12% споживачів погоджуються із цією оцінкою [44].

Впровадження клієнтоорієнтованості у стратегію розвитку підприємства має базуватись на низці принципів, перелік яких наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7 Принципи клієнтоорієнтованості (складено автором на базі літератури [15; 36; 60])

Розглянемо наведені принципи більш детально:

На етапі розробки стратегії важливо продумати підходи до роботи із цільовими сегментами та довести вимоги до персоналу. Зокрема важливими аспектами є:

- сумлінність роботи з клієнтами. Всі послуги які надають клієнту повинні бути виконані у повному обсязі із дотриманням вимог законодавства та

корпоративної етики. Важливо відповідати за свої слова та виконувати обіцянки;

- знання потреб. Підприємство повинне мати чітке уявлення про те, чого саме хоче клієнт: запитувати у момент звернення та забезпечувати оперативний зворотній зв'язок. Інформаційною основою для взаємодії є CRM-системи, також слід налагодити внутрішнє циркулювання інформаційних потоків;

- заходи із залучення та утримання клієнтів. На етапі розробки стратегії розвитку слід продумати які саме заходи дозволять залучити нових та утримати існуючі клієнтів. Це бачення буде покладено у формування комунікаційної політики, у розробку стандартів обслуговування і вибудовування повного ланцюжка обслуговування клієнтів;

- відповідальність всіх відділів за обслуговування клієнтів. При розробці стратегії розвитку слід донести до всіх відділів, що вони у рівні мірі відповідальні за успіх взаємодії із клієнтами, а не тільки ті відділи які безпосередньо взаємодіють із клієнтом (відділ маркетингу чи відділ збуту).

На етапі реалізації стратегії слід забезпечити:

- персональний підхід до кожного клієнта. Чітке уявлення чого саме бажає клієнт дозволяє сконцентрувати увагу на кращому обслуговуванні і не акцентувати увагу на тих аспектах товару чи послуги які не цікавлять споживача. Зайвий інформаційний шум може відштовхнути клієнта чи потенційного покупця, а от миттєва та аргументована відповідь, допомога у пошуку оптимального рішення (а не тільки «просування» товарів / послуг підприємства) може викликати довіру у нього;

- емпатія та увага до дрібниць. Емпатія це здатність співпереживати проблемам клієнта, вислухати його, із емоційної розмови може з'явитись краще розуміння проблем клієнта, а у нього сформується уявлення про підприємство яке «дослухається» до почуттів, про що клієнт неодмінно повідомить своєму колу спілкування. Слід враховувати всі дрібниці які будуть сприяти позитивному сприйняттю;

- робота з негативом. Будь-який негатив, заперечення, сумніви не повинні вийти за рамки підприємства, їх слід вирішувати одразу. Для ефективної роботи з негативом потрібно:

- 1) виявити причину невдоволення;
- 2) вислухати аргументи клієнта;
- 3) зменшити психологічне навантаження (заспокоїти, розслабити, зробити все щоб людина могла адекватно сприймати подальшу інформацію);
- 4) запропонувати метод вирішення проблем (бажано надати декілька варіантів, так у людини залишиться відчуття, що саме вона зробила остаточний вибір);
- 5) вирішити проблему або навести аргументи чому проблема (питання, запит) не може бути вирішений моментально або у бажаній для клієнта формі.

На етапі контролю впровадження стратегії розвитку слід приділити увагу:

- оцінці рівня лояльності клієнтів. Найбільш популярною та простою є методика NPS;
- оцінці ключових показників. Набір показників підприємство визначає самостійно, однак серед інформативних є: динаміка кількості звернень / покупок / рекламаций за період, зміна середнього чеку, заборгованість, відгуки тощо).

Важливою рушійною силою яка впроваджує клієнтоорієнтований підхід на підприємстві є вмотивований людський ресурс на всіх рівнях управління. Клієнтоорієнтованість персоналу, за визначенням Ковальчук С.В. – це «сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників, сприяють певній поведінці і встановленню і підтриманню відносин з клієнтами для отримання необхідного результату» [19].

Впроваджувати принципи клієнтоорієнтованості у стратегію розвитку підприємства потрібно у розрізі двох напрямів, які наведені на рис. 1.8.

Впровадження клієнтоорієнтованості у стратегію розвитку дозволить:

- забезпечити унікальну конкурентну перевагу шляхом розробки вищої споживчої цінності;

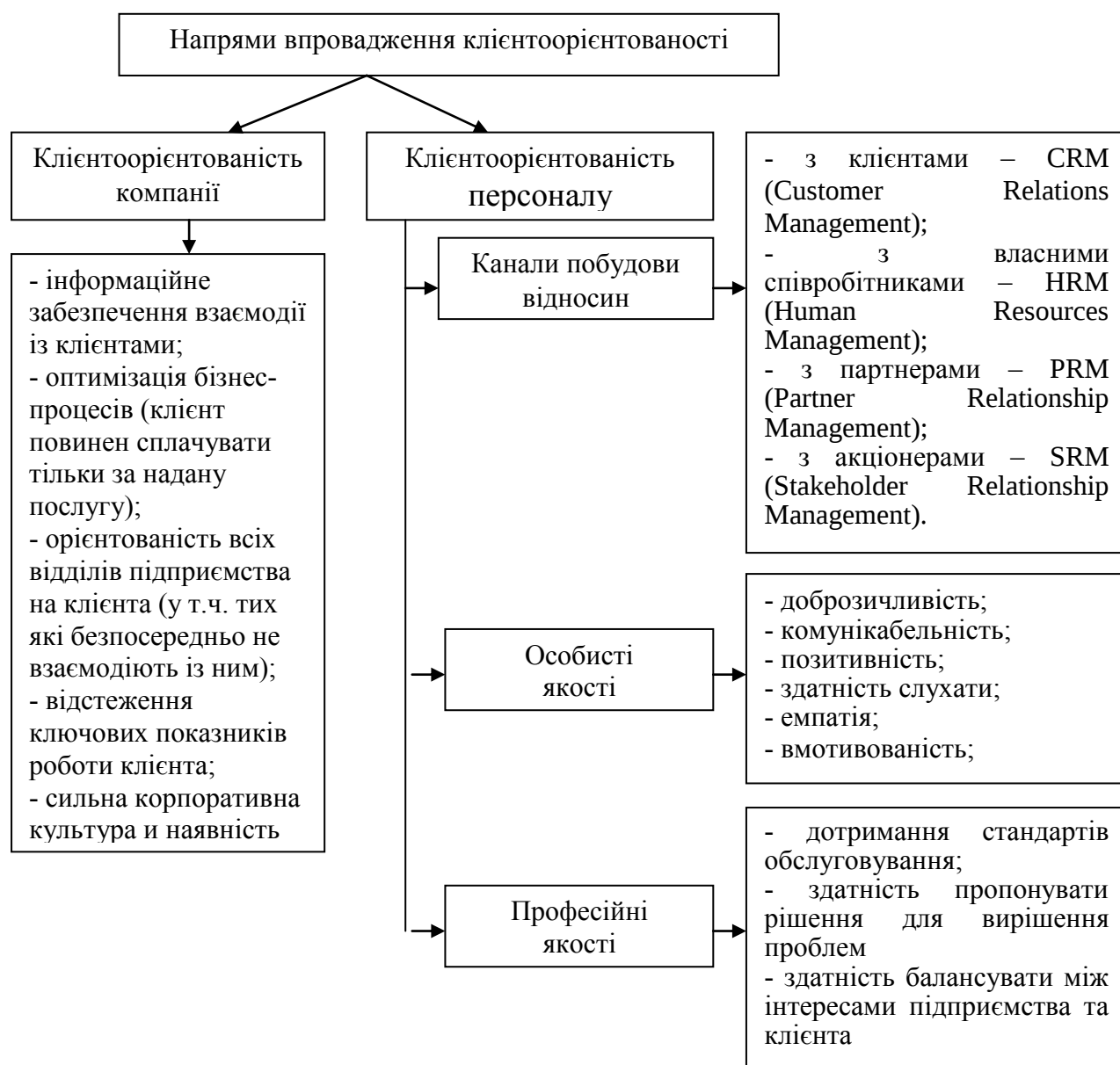


Рис. 1.8 Напрями впровадження клієнтоорієнтованості у стратегію розвитку підприємства [19; 60]

- спрощення взаємодії із клієнтами;
- формування системи партнерських взаємовідносин та довіри до підприємства, що у підсумку призведе до того що клієнт буде готовий переплатити за послуги заради співпраці із конкретним підприємством;
- інтуїтивний вибір між товаром підприємства та товаром конкурента;

Складність буквального копіювання клієнтоорієнтованого підходу дозволить забезпечити підприємству довгострокову перевагу серед цільового сегменту.

Висновки до розділу 1

Поняття «стратегія» набуло використання із середини минулого століття. Сьогодні термін використовується в багатьох сферах суспільного життя, що забезпечує йому різнобарвне змістовне наповнення. Існує багато трактувань поняття, які поєднані у підходи. Розглянуто визначення «стратегії» за підходом запропонованим Мінцбергом М. Запропоновано авторське визначення змісту стратегії у вигляді схеми. Розглянуто зміст категорії «розвиток» та окреслено сутність стратегій розвитку, які за змістовним наповненням відрізняються від загальної стратегії підприємства оскільки спрямовані виключно на підвищення показників (якісних, кількісних та структурних), їх реалізація сильно залежить від бізнес-оточення, а реалізація носить ймовірнісний характер.

Існує декілька підходів до класифікації стратегії розвитку підприємства. Відмічено, що класифікація не є статичною, вона постійно доповнюється новими ознаками. Намагаючись класифікувати стратегії розвитку науковці зіштовхуються із тим що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак, тобто вони одночасно можуть бути віднесені до різних груп стратегій залежно від того, яка класифікаційна ознака покладена в основу. Серед найбільш розповсюджених: за взаємодією з мінливим зовнішнім середовищем (активні та пасивні), за характером розвитку (еталонні стратегії).

Успішна реалізація всіх управлінських рішень спрямованих на отримання прибутку, посилення позиції на ринку, успіху у конкурентній боротьбі можливі за умови орієнтації на клієнта та врахування його потреб. Клієнтоорієнтованість – спроможність підприємства та його персоналу визначати потреби клієнтів. Зокрема приділяти увагу як існуючим потребам та і ідентифікувати потенційні. Створення цінності для клієнта дозволяє забезпечити його лояльність що у довгостроковій перспективі підвищить його середній чек та частоту звернення, а отже буде означати внесок у зростання прибутку. Таким чином впровадження клієнтоорієнтованості має стати складовою частиною розробки стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сінево Україна»

Сфера послуг відноситься до найбільш перспективних галузей економіки та демонструє швидкий розвиток. Одними із затребуваних є медичні послуги.

Медична послуга – це «послуга, що надається пацієнту закладом охорони здоров'я або фізичною особою-підприємцем, яка зареєстрована та одержала в установленому законом порядку ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, та оплачується її замовником. При цьому замовником і, відповідно, платником послуги є не тільки пацієнт, а й держава (через Національну службу здоров'я України (НСЗУ), відповідні органи місцевого самоврядування, інші юридичні та фізичні особи» [1]. Серед медичних послуг найбільшим попитом користуються послуги з лабораторної діагностики, адже правильно встановити діагноз та назначити лікування можна тільки маючи повну картину у якому стані перебуває організм пацієнта та передбачити можливі реакції на препарати.

Лабораторні послуги можуть надавати як державні заклади (зазвичай це лабораторії які розташовуються разом із лікарнями) так і приватні заклади.

ТОВ «Сінево Україна» це приватна компанія (мережа лабораторій) яка входить до європейської мережі SYNEVO та є структурним підрозділом медичного холдингу Medicover (володіє 99,93% акцій). Medicover відносно молода компанія, яка почала роботу у 1995 р. у Польщі та має головний офіс у Швеції. Станом на 2023 р. Medicover має представництва у таких країнах як: Польща, Болгарія, Німеччина, Румунія, Туреччина, Україна, Білорусія, Грузія, Молдова, Сербія, Індія (разом 98 лабораторій). Під брендом «Medicover» компанія надає послуги у Польщі, Румунії та Індії [66].

У східній частині Європи послуги надаються під брендом SYNEVO. Назву утворюють скорочення двох слів синергія та еволюція – SYNergy + EVolution [45]. Цільовий сегмент – споживачі України які потребують послуг якісної лабораторної діагностики. Діагностичну базу Сінево формують 5 повноцінних лабораторій (Київ, Вінниця, Одеса, Львів, Чернівці) та 153 лабораторних центрів з найсучаснішим обладнанням світового рівня [48].

ТОВ «Сінево Україна» володіє клініками амбулаторного лікування, спеціалізованими установами, лабораторіями та пропонує повний перелік лабораторних послуг включаючи рутинні та розширені тести.

Вся діяльність товариства сертифікована. Функціонування системи менеджменту якості ТОВ «Медікавер Україна» підтверджено міжнародними організаціями зі стандартизації DQS та IQNet відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 «Система управління якістю», якість досліджень підтверджена сертифікатами референтної лабораторії RfB (Німеччина) [45].

Стратегічні орієнтири ТОВ «Сінево Україна» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Стратегічні орієнтири ТОВ «Сінево Україна» [47, с. 3; 48; 66]

Орієнтир	Характеристика
Місія	Надання лікарям інформації про стан пацієнта із використанням сучасних методів лабораторної діагностики
Мета	Забезпечення потреб населення у медичному обслуговуванні найвищої якості
Девіз	Швидко, точно, зручно (швидке обслуговування, точні результати, зручне обслуговування)
Цінності	- якість; - співпраця із колегами-лікарями; - інноваційність; - ґручність та адаптивність до викликів бізнес-середовища; - прагнення до вдосконалення кожного аспекту роботи - відповідальність за якість діагностики.
Види діяльності за КВЕД-2010	Основний: 86.21 (загальна медична практика) Додаткові: 21.20 – виробництво фармацевтичних препаратів; 46.46 – оптова торгівля фармацевтичними товарами 86.90 – інша діяльність у сфері охорони здоров'я 72.20 – дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук

Організаційна структура ТОВ «Сінево Україна» має лаконічну структуру. Як зазначено у Статуті товариства вона складається із виконавчих підрозділів, органу управління та органу контролю. Підпорядкованість підрозділів наведено на рис. 2.1.

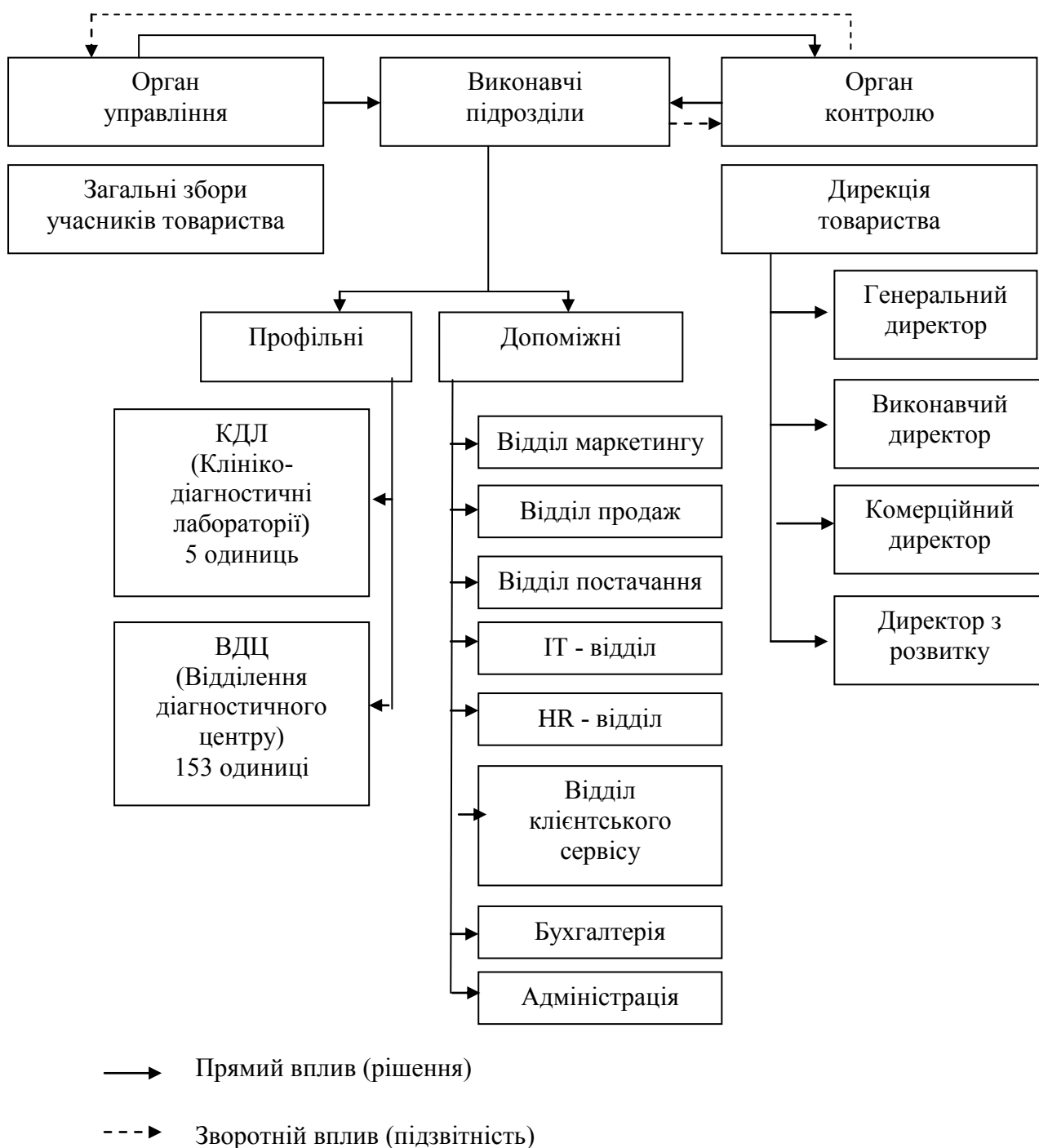


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Сінево Україна» [47, с. 5-6]

Завдяки успішній роботі у 2021 р. було надано діагностичні послуги близько 5,5 млн. клієнтам та виконано близько 31,5 млн. тестів [48]. Через специфіку надання медичних послуг менеджмент товариства також має певні особливості, зокрема він реалізується із дотриманням принципів:

- системності. Всі послуги які надають компанією пов'язані, наприклад якщо потрібно здати кров на декілька аналізів, то забір крові здійснюється один раз, а не щоразу на кожен із аналізів;

- повної поінформованості. Сінево пропонує повну діагностику проблемного явища та надає консультативні (усереднені) значення за кожним показником. З одного боку вони не вважають висновком та потребують обговорення із лікарем, з іншого зменшують тривожність пов'язану із очікуванням що позитивно відображається на психологічному здоров'ї пацієнта. Крім цього співробітники компанії консультують щодо правил забору біоматеріалу, нюансів проведення діагностики тощо. На сторінці товариства створено «особистий кабінет» у якому зберігаються всі результати пацієнтів, що гарантує можливість доступу до них у будь-який час із будь-якої точки;

- юридичної відповідальності. Компанія приймає на себе повну відповідальність щодо збереження життя та здоров'я пацієнта, гарантує обслуговування та забір аналізів відповідно до затверджених міжнародних протоколів;

- професійного розвитку персоналу. Персонал компанії всіх профільних підрозділів постійно підвищує свою кваліфікацію на курсах організованих ТОВ «Сінево Україна». Це гарантує якість навчання та міжнародне визнання сертифікатів про підвищення кваліфікації. Додаткове навчання у вигляді курсів, вебінарів, конференцій, лекцій що організовані стейкхолдерами (наприклад фармацевтичними компаніями) також вітається у компанії;

- взаємодії. Товариство – лікар – пацієнт – це триада зацікавлених сторін, тож компанія робить все можливе щоб інформація надходила до зацікавлених осіб оперативно та точно.

Для аналізу у дипломі використано наступні дані про діяльність ТОВ «Сінево Україна» які розміщені у вільному доступі у мережі Інтернет:

- звіт про управління [47];
- фінансовий звіт станом на 31.12.2021 р. [49];
- звіт незалежного аудитора [46].

Повна звітність наведена у додатку Б. Аналіз фінансової звітності дає можливість оцінити поточну ситуацію в компанії та зрозуміти фінансові перспективи впровадження рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку. Результати діяльності ТОВ «Сінево Україна» будуть розглянуті за період 2019-2021 роки. Такий період обрано через відсутність звітності за 2022 р. яка може бути опублікована тільки після підтвердження звіту незалежним аудитором. Наразі у публічному доступі така інформація відсутня. Узагальнено результати діяльності наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати діяльності ТОВ «Сінево Україна» [47, с. 6; 49, с. 7]

Показник	Од.вим.	Рік			Відхилення 2021 / 2020
		2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації	млн. грн.	1627,2	1829,0	2919,5	109,5
Прибуток від операційної діяльності	млн. грн.	15,9	16,5	368,6	352,14
Чистий прибуток	млн. грн.	0,1	-0,8	292,1	292
Рентабельність реалізації за операційним прибутком	%	0,8	0,9	12,6	-
Рентабельність реалізації за чистим прибутком	%	0,0	0,0	10,0	-

Найбільш важливим показником оцінки фінансових результатів виступає отриманий за період прибуток. Останні роки компанія постійно підвищує свій дохід. У 2021 р. чистий дохід зріс дуже суттєво, майже на третину від показника минулого року. Як зазначено у документації компанії головний внесок у збільшення доходу зробили комерційна та маркетингова діяльність. Показники прибутку від операційної діяльності та чистий прибуток також показують суттєве зростання. Особливо стрімке зростання демонструє показник

прибутку від операційної діяльності. Оскільки зростання у порівнянні із кризовим 2020 р. склало майже 80%.

Зауважимо що таке стрімке зростання у період 2020-2021 рр. відбулось за рахунок впровадження карантину та необхідності здавати тест для виїзду за кордон тощо.

Важливим аспектом діяльності компанії якому приділяється значна увага – це фінансова стійкість. У табл. 2.3 наведено групування активів за рівнем ліквідності.

Таблиця 2.3

**Групування активів ТОВ «Сінево Україна»
за рівнем ліквідності [47, с. 7; 49, с. 8]**

Показник	Позначення	21.12.2019		21.12.2020		21.12.2021	
		Сума, тис.грн.	Частка, %	Сума, тис.грн.	Частка, %	Сума, тис.грн.	Частка, %
Високоліквідні активи	A1	49 175	9,9	49323	6,2	190556	20,0
Середньоліквідні	A2	226 286	45,3	125351	15,8	152993	16,0
Низьколіквідні	A3	206,582	41,4	350125	44,0	298970	31,4
Неліквідні	A4	17 151	3,4	269912	34,0	310932	23,6
Баланс		499 194	100	794711	100,0	953451	100,0

Аналіз активів проводять із метою визначення відхилень від нормативів, появі диспропорцій у структурі активів, виявленню чинників які вплинули на показники ліквідності. Як видно із наведених даних, найбільшу частку у 2020 р. в структурі активів компанії становили низько ліквідні активи (44%). У 2021 р. структуру змінено, незважаючи на те, що низько активні ліквідні займають найбільшу частку їх кількість у грошовому еквіваленті зменшилась до 31,4%. Натомість частка високоліквідних активів зросла (від 6,2 у 2020 р. до 20,0% у 2021 р.) Високоліквідні активи об'єднують грошові активи та їх еквіваленти. Частка неліквідних активів зменшилась і становить менше четвертини від загальної кількості активів. В цілому ліквідність активів можна описати як стабільну. Натомість відмітимо що у 2020 р. у порівнянні із 2019 р. суттєво зменшилась частка середньо ліквідних та низько ліквідних активів. Однак у

2019 р. краще були справи із неліквідами. Щодо пасивів то їх структура також змінилась за 2019-2021 рр., зокрема зменшено частку термінових пасивів (з 65,8% у 2020 р. до 43,0% у 2021 р.) та суттєвим підвищення довгострокових пасивів (з 30,6% у 2020 р. до 53,8% у 2021 р.). У період 2019-2020 рр. структура майже не зазнала змін.

Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності надано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності
ТОВ «Сінево Україна» за рівнем ліквідності [47, с. 8; 49, с. 8]**

Коефіцієнти	Нормативне значення	21.12.2019 р.	21.12.2020 р.	31.12.2021 р.
Абсолютної ліквідності	> 0,25-0,25	0,16	0,09	0,43
Проміжної ліквідності	> 0,6-0,8	0,91	0,32	0,8
Загальної ліквідності	> 1,0	0,92	0,95	1,46
Заборгованості	> 0,6	0,5	0,95	0,64
Фінансової стабільності	> 0,5	0,39	0,31	0,54

З наведених даних можна зробити висновок про покращення коефіцієнту абсолютної ліквідності (за рахунок зменшення низько ліквідних та збільшення високоліквідних активів у структурі). Зростання свідчить про можливість покриття поточних зобов'язань поточними грошовими коштами та їх еквівалентами. Натомість показник проміжної ліквідності збільшився з 0,32 у 2020 р. до 0,8 у 2021 р. Тобто він повернувся у нормативний діапазон як і у 2019 р. Також підвищився показник загальної ліквідності (з 0,95 у 2020 р. до 1,46 у 2021 р.). натомість у період 2019-2020 рр. цей показник залишався майже без змін. Це свідчить про можливість ТОВ «Сінево Україна» покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Зниження показника коефіцієнту заборгованості (з 0,95 у 2020 р. до 0,64 у 2021 р., тобто повернення до значення 2019 р.) дає підстави стверджувати що компанія скорочує свої фінансові зобов'язання. Показник фінансової стабільності також збільшився і тепер його значення перевищує нормативне.

За 2021 р. товариство виплатило податкові зобов'язання у повній мірі. Однак вВідмінні показники діяльності стали об'єктом прискіпливої уваги з боку податкових органів. За результатами планової перевірки, яку було проведено наприкінці 2021 р. (результати оприлюднені у листопаді) дало підстави звинуватити товариство у приховуванні документів про витрати. Через це було висунуто штрафні санкції у розмірі 1,082 млрд. грн, що становить близько половини річного обороту компанії. Однак вже в грудні 2021 р. штраф було скасовано однак сторони вирішили провести додаткову перевірку [45].

Провівши аналіз організаційної структури та фінансових результатів діяльності ТОВ «Сінево Україна» можна стверджувати що компанія збалансовано та динамічно розвивається протягом останніх років.

2.2 Аналіз бізнес-середовища ТОВ «Сінево Україна»

Бізнес-середовище у медичній галузі формують усі сили та учасники ринку які можуть мати вплив на діяльність ТОВ «Сінево Україна». Як вже зазначалось товариство функціонує на ринку медичних послуг загальна структура якого наведена у додатку В. Одним із критеріїв поділу ринку є форма власності – державна чи приватна. За даними які оприлюднило видання «Форбс-Україна» ринок приватної медицини оцінюється у 5 млрд.дол. І це тільки 20% від загального ринку медичних послуг, який становить 25 млрд.дол. Незважаючи на те, що кожен п'ятий долар витрачено на послуги приватних медичних установ ними у 2018 р. скористались тільки 4,5% співвітчизників [41]. У 2012 р. частка приватних установ складала 1% від загальної кількості та обслуговувала незначну частину споживачів-новаторів [25].

Ринок медичних послуг являє собою складну систему яка включає в себе: державу, муніципальну систему та приватну систему. В основу класифікації покладено джерело фінансування та умови медичного обслуговування.

Серед факторів які складають бізнес-середовище ТОВ «Сінево Україна» виділяють такі як наведено на рис. 2.2.

Наведеними чинниками бізнес-середовище не обмежується, адже на роботу компаній ще можуть мати вплив екологічна, кліматична, географічна, культурна та інші складові.

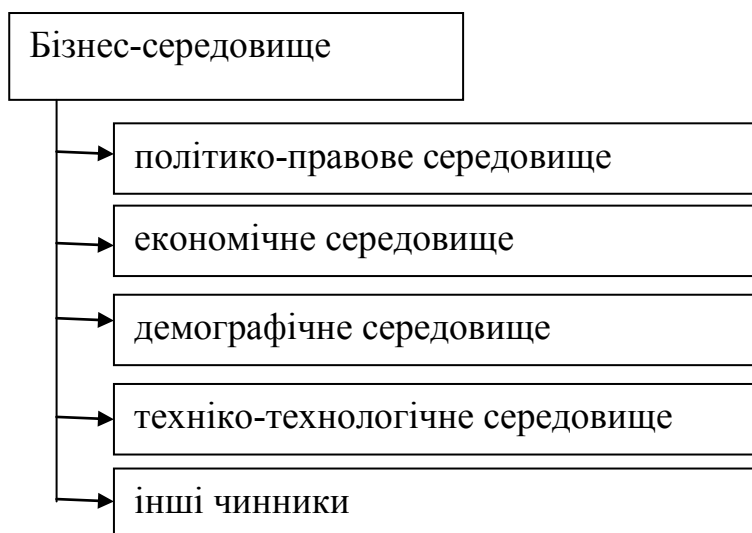


Рис. 2.2 Чинники бізнес-середовища [28]

Політико-правове середовище поєднане разом адже вони досить тісно поєднані. Політичний вплив взагалі досить сильно простежується у всіх аспектах діяльності в Україні, щодо медичної галузі, то вплив держави найбільше проявляється у правовому регулюванні.

Наразі держава ініціювала реформування системи охорони здоров'я, від жорсткої знеособленої медицини часів Радянського союзу, Україна поступово переходить до гнучкої медицини із акцентом на потреби особистості та якісне обслуговування. Зокрема реформа передбачає:

- посилення сектору надання первинної медичної допомоги;
- реформування стаціонарних відділень (закриття, скорочення, об'єднання);
- докорінна зміна формату роботи служби екстреної медичної допомоги [30].

Держава у особі Міністерства охорони здоров'я з забезпечує правові засади функціонування ринку медичних послуг, розробляючи та впроваджуючи

нормативну базу з регулювання послуг, правове становище учасників ринку, ліцензування лікарської практики, алгоритм укладання угод на обслуговування (зокрема впроваджено практику сімейної медицини), гарантує дотримання прав споживачів, регламентує питання етичності процесу та взаємовідносин сторін у процесі надання медичних послуг.

Незважаючи на посилену увагу до реформування медичної галузі «прогалини» у правовому регулюванні все ж залишаються, особливо це стосується сектору приватної медицини.

Економічне середовище. Через специфіку вітчизняного медичного обслуговування економічних стан громадян впливає на всі аспекти взаємодії між людиною та медичним закладом. Зокрема, безпосередній чи опосередкований вплив мають:

- падіння купівельної спроможності більшої частини населення;
- значна інфляція;
- диспропорція у рівні доходів між різними географічними регіонами;
- значний рівень безробіття;
- падіння національної валюти (незважаючи на із подальшу стабілізацію падіння цін на обслуговування було різким та суттєвим);
- значна вартість кредитів (спеціалізовані кредитні пропозиції пов'язані із лікуванням взагалі відсутні);
- відсутність повноцінного фінансування з боку держави. Навіть суто державні медичні заклади надають низку платних послуг (а неофіційних послуг ще більше) [2-3; 25; 41; 35].

Із позитивних факторів можна відмітити надходження гуманітарної допомоги та посилений інтерес країн-партнерів до допомоги (переважно військовим та госпіталям).

Демографічне середовище. Через значні міграційні процеси ця компонента зараз найбільш складно піддається прогнозуванню. Велика кількість як лікарів так і пацієнтів виїхала за межі держави або набула статусу внутрішньо переміщених осіб. Частина території України знаходиться у

тимчасові окупації. Це дуже суттєво впливає на якість надання послуг та їх вартість, особливо на територіях які знаходяться близько до лінії розмежування. Крім чинників викликаних повномасштабним вторгненням, незмінними залишаються низький рівень життя, старіння населення, внутрішня міграція (із селищ у міста).

За результатами сегментації ринку медичних послуг було виділено три сегменти, які мають специфічні запити, подані на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Сегменти споживачів на ринку медичних послуг [38, с. 179].

Відмітимо що послуги із лабораторної діагностики потребують усі три сегменти споживачів. Більш детально демографічна складова буде описана під час аналізу споживачів ТОВ «Сінево Україна».

Техніко-технологічне середовище. ТОВ «Сінево Україна» є структурним підрозділом медичного холдингу Medicover. Метою створення товариства – є надання якісних медичних послуг на території України. Протягом років функціонування на ринку України Сінево постійно підтверджує європейський рівень обслуговування, користується найновішим діагностичним обладнанням та методами діагностики. Суттєвий вплив на покращення якості обслуговування створює розвиток цифровізації та значного рівня проникнення мережі Інтернет у повсякденне життя людей. Так серед основних показників приватної медичної платформи Helsi.me є:

- 200 000 записів на прийом щодня;
- 50 000 лікарів загальної практики та вузької спеціалізації, зареєстрованих у системі;
- 12 000 000 пацієнтів (зареєстрованих користувачів послуг) [65].

Платформу Helsi.me слід було б створити під егідою Міністерства охорони здоров'я, однак її створено приватною компанією та інтегровано із державною системою eHealth [65].

Показники відвідуваності медичних веб-сервісів наведено на рис. 2.4.

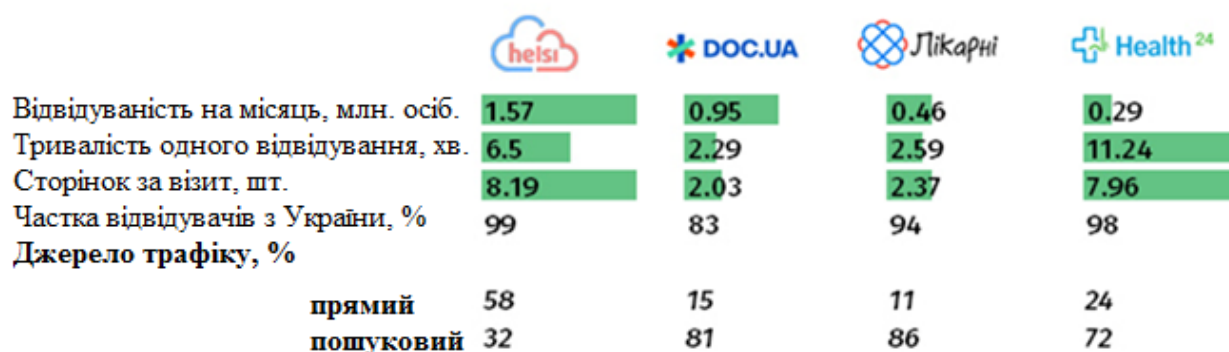


Рис. 2.4 Показники відвідуваності медичних веб-сервісів [65]

Значний вплив на роботу ТОВ «Сінево Україна» здійснюють фактори мікрооточення, зокрема конкуренція на ринку яка рік від року постійно посилюється. Конкуренцію відповідно до запропонованої М.Портером моделі

на ринку складають п'ять факторів. Тобто розглядаючи конкуренцію слід розглядати вплив п'яти сил у поєднанні, а саме:

- безпосередньо боротьбу між учасниками ринку – компаніями та установами які мають схожий профіль роботи;
- вплив споживачів на гостроту конкуренції;
- вплив постачальників;
- можливий вплив потенційних конкурентів;
- вплив товарів-замінників діагностичних медичних послуг [42].

Розглянемо кожну силу окремо:

Перша сила – конкуренти. Прямих конкурентів на ринку діагностичних послуг України досить багато, та їх кількість постійно збільшується (наразі переважно за рахунок проникнення на ринок, тобто відкриття нових відділень). П'ятірку найбільших прибуткових компаній у медичній сфері станом на 2020 р. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Лідери медичного ринку [2-3; 23]

Місце в рейтингу	Назва компанії	Обсяг виручки	Кількість закладів	Кількість населених пунктів у зоні обслуговування
1	ТОВ «Сінево Україна»	900 млн.грн	221	76 населених пунктів
2	ТОВ «Медікс-Рей Інтернейшнл Груп»	~400 млн.грн	1	Київська область
3	ТОВ «Медичний центр «Медікап»»	~310 млн.грн	10	Київська та Одеська області
4	ТОВ «Ісіда-IVF»	~300 млн.грн	4	м. Київ
5	ТОВ «МО «Діла»»	~290 млн.грн	74	27 населених пунктів

За даними агенції Pro-Consulting ринок є висококонцентрованим, із значною часткою ринку у ТОВ «Сінево Україна» [3].

Зауважимо, що незважаючи на те, що ТОВ «Сінево Україна» був лідером у 2020 р. його положення різнилось залежно від області роботи. Так наприклад у м. Запоріжжя його серйозним конкурентом є діагностичний центр «ДіаСервіс», який раніше з'явився на ринку Запоріжжя та встиг створити собі

певний імідж. Загалом конкуренцію всередині галузі можна визначити як досить сильну.

Друга сила – споживачі. Оскільки аналізуються тільки приватні клініки, які не мають державної підтримки, то споживачі стають джерелом надходження коштів. Це актуалізує питання кращого дослідження споживача, мінімізацію його впливу на роботу Сінево, пошук механізмів управління його поведінкою. Дослідження споживачів було проведено порталом медичних послуг Helsi.me. Ось що показали його результати:

- у більшості випадків пацієнти не відчують лояльності до лікаря, особливо якщо це стосується лікарів первинної ланки (сімейна медицина), оскільки аналіз показав що пацієнт буде відвідувати сторінки різних лікарів доки не запишеться на прийом. До вузькоспеціалізованих довіра більше, але до них через систему попереднього запису звертаються рідше;

- потреба у онлайн-записі у державній клініці вище ніж у приватній. Приватній простіше записатись безпосередньо через дзвінок (до того ж всі приватні клініки надають послугу «ми вам передзвонимо»);

- пацієнти звертаються як до державних так і до приватних установ (95% взаємодіє як із приватними так і з державними закладами);

- значна кількість лікарів, які зареєстровані у системі Helsi.me працюють у державних або у тому числі і у державних закладах. Так лікар може приймати у приватній і державній клініці за графіком (близько 70% лікарів так поєднують місце роботи).

Клієнти медичних закладів розрізняються за:

- рівнем страху (перед здачею аналізів, перед результатом, за своє здоров'я, життя, та здоров'я і життя своїх близьких);

- рівнем «болю» (описує стадію на якій клієнт звернувся до медичного закладу);

- часом прийняття рішення (залежить від альтернатив, стадії хвороби, індивідуальних особливостей людини, емоціональної стабільності, довіри до лікаря тощо);

- довіри (до джерела інформації, до лікаря, до лабораторії);
- наявних знань про послугу;
- емоціональної стабільності тощо.

Однак споживачі є значною конкурентною силою. Незважаючи на те у що у відносинах «надавач послуги – пацієнт» саме медичний заклад відіграє головну роль, адже у клієнта часто відсутня повна інформація та спеціальні знання, тому вони погоджуються на пропозицію лікарів. Завоювати довіру та лояльність якої можна завдяки грамотній комунікаційній політиці та впровадженню клієнтоорієнтованого підходу у стратегію розвитку ТОВ «Сінево Україна». Адже саме довіра є тим мотиваційним чинником який спонукає споживача обрати той чи інший діагностичний заклад.

Третя сила – постачальники. Як наголошує Сінево – важливою складовою успіху компанії є потужна лабораторна база, оснащена найсучаснішим та найпрогресивнішим обладнанням від таких виробників як Roche Diagnostics (Швейцарія), Sysmex (Японія), Bio-Rad (США), Siemens Healthcare Diagnostics (США) та інші [48]. Налагоджені контакти із постачальниками дають змогу отримати найкращі реагенти, контейнери для зберігання біо-матеріалу. Разом це гарантує можливість пропонувати лабораторну діагностику відмінної якості. Однак, конкуренція на ринку виробників медичного обладнання робить їх силою, яка не чинить визначального впливу на роботу Сінево, оскільки більшість постачальників може бути замінено без суттєвої шкоди для якості обслуговування та точності діагностики.

Четверта сила – потенційні конкуренти. Через військові дії та високу ризикованість інвестицій, можливість входження нових конкурентів у галузь видається низькою. Серед інших бар'єрів можна виділити:

- значні фінансові ресурси які потрібні для початку роботи: отримання ліцензії, оренду помешкання, купівлю обладнання, найм персоналу, тощо;
- тривалий період підготовки до початку роботи. Мова йде про час на отримання ліцензії, дозволів від санітарної служби, пожежної служби тощо;

- комунікативні бар'єри (доступ до каналів комунікації, інформування потенційних клієнтів про початок роботи, формування позитивного іміджу тощо);
- інші обмеження.

Однак, серед потенційних можна визначити: DIAGNOSTYKA, A-Lab (лідер ринку в Польщі), Sonic (лідер в Північній Німеччині), KDL, Гемотест, СитиЛаб, Хеликс (займали лідируючі позиції у рф, є шанс що захочуть вийти з ринку та будуть шукати нові ринки в Україні), Labkotec OY (Франція), Duzen Laboratories Group (Туреччина). Крім крупних гравців ще є велика кількість невеликих та компаній які ще не існують, але можуть бути створені як іноземними так і вітчизняними власниками.

П'ята сила – товари-замінники. Сила їх впливу мінімальна, адже послуги із діагностики мало хто наважиться замінити народною медициною.

Графічно рівень конкуренції на ринку медичних діагностичних послуг наведено на рис. 2.5.

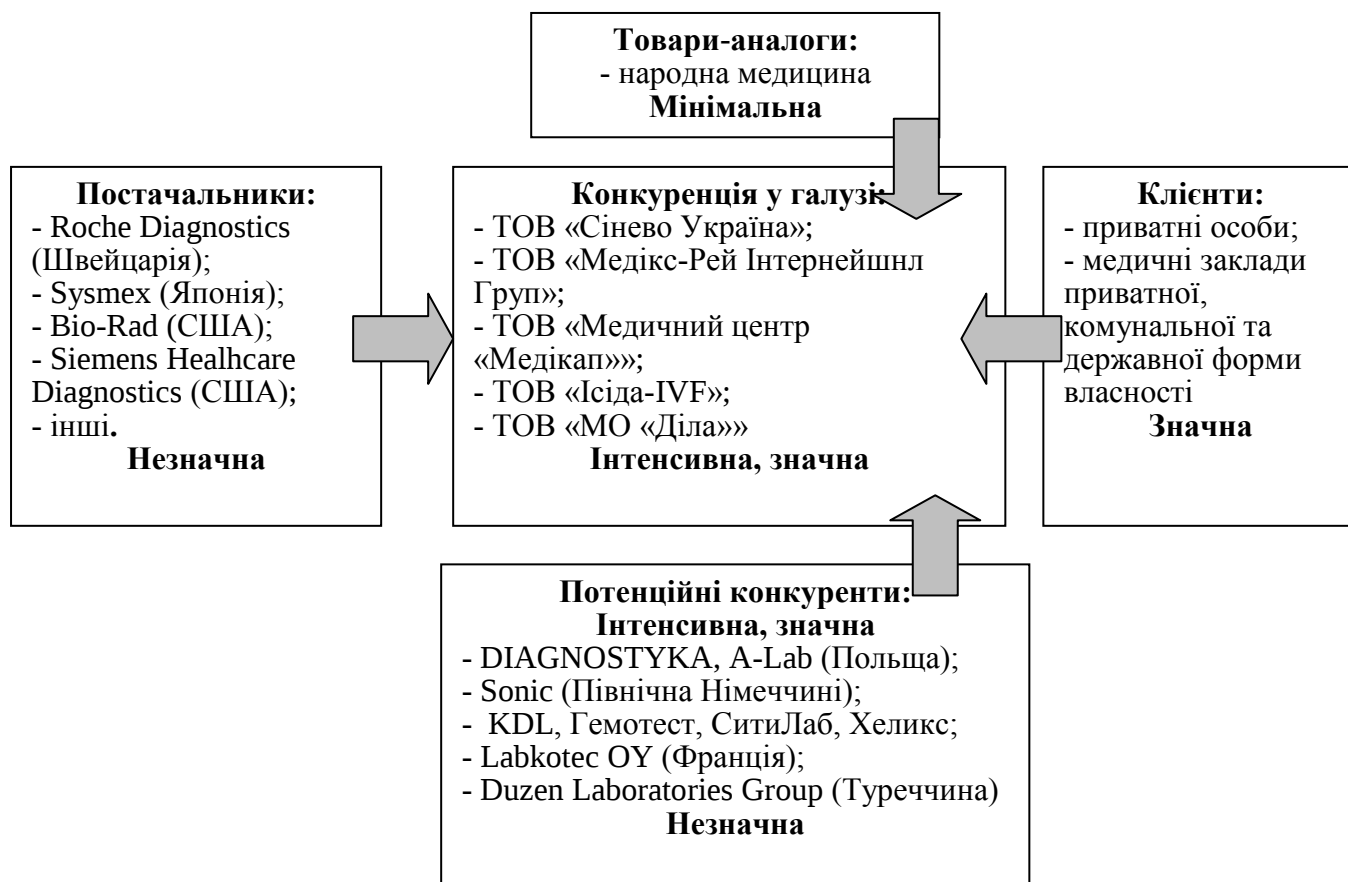


Рис.2.5 Рівень конкуренції на ринку медичних діагностичних послуг

Оцінивши конкуренцію у галузі та основні чинники бізнес-середовища ТОВ «Сінево Україна» можна виділити низку переваг якими володіють саме приватні медичні установи перед державними:

- якість послуг;
- відсутність черг та можливість записатись на прийом на конкретний час;
- сучасне оснащення;
- доброзичливий персонал;
- наявність додаткових послуг [2; 25, с. 195]

Серед негативних:

- низька увага до профілактичних заходів із боку населення;
- значна вартість медичного обслуговування;
- прояви дискримінаційного характеру по відношенню до хворих окремих соціальних груп;
- низький рівень доступу до послуг у селах та невеликих містах.

Ці та інші фактори формують бізне-середовище ТОВ «Сінево Україна» та мають бути враховані у стратегії розвитку компанії.

2.3 Оцінка поточної стратегії ТОВ «Сінево Україна»

За результатами проведеного аналізу виявлено, що ТОВ «Сінево Україна» займає лідируючі позиції на ринку діагностичних послуг в Україні. Стратегія компанії оприлюднена на сторінці у мережі Інтернет. Там зазначено, що товариство та материнська компанія реалізують стратегію всебічного розширення приватного лабораторного ринку країни [47, с. 13].

З метою повноцінної реалізації існуючої стратегії компанія приділяє велику увагу виявленню та оцінці ризиків, вибору інструментів управління ними. Для цього створено План безперервності бізнесу, у якому передбачено постійне проведення моніторингу який спрямовано на:

- виявлення потенційних ризиків;

- ідентифікація ризиків (виявлення передумов появи ризику, чинників які можуть спричинити його настання);
- аналіз ризиків (масштаб загрози, ймовірність настання);
- оцінка ризику (вплив на роботу компанії);
- розробка заходів нівелювання наслідків ризику;
- розробка превентивних заходів спрямованих на мінімізацію ймовірності настання ризиків [47, с. 11-12].

Через суттєві зміни у бізнес-оточенні, міграцію споживачів, здешевлення національної валюти, значні інфляційні процеси які спричиняють збільшення вартості послуг, ТОВ «Сінево Україна» слід переглянути поточну стратегію, з метою виявлення підвищення ефективності її реалізації або пошуком резервів зростання.

Плануючи оцінку поточної стратегії слід мати в наявності наступні елементи:

- мотивація для оцінки. Керівник чи особа яка проводить оцінку має бути вмотивована на дію, тобто намагатись врахувати фактори та чинники які опосередковано впливають на реалізацію стратегії та носять неочевидний характер. Вмотивований виконавець зробить всі дії спрямовані на отримання результату, перевірка буде носити об'єктивний характер, а релевантність отриманих результатів не буде підлягати сумніву;
- інформація для оцінки. Перевіряючий повинен мати доступ до усієї суттєвої інформації у зручному для аналітики вигляді;
- критерії для оцінки. Серед них зазвичай визначають: послідовність реалізації, ієрархічна узгодженість, відповідність зовнішньому середовищу, ресурсна забезпеченість стратегії, наявність конкурентної переваги [8].

Результатом оцінки стратегії має стати наявність альтернатив та можливість реалізації запропонованих змін. Алгоритм оцінки наведено на рис. 2.6.

Оцінку бізнес-середовища виконано у попередньому розділі роботи. Виявлено що воно досить непередбачуване та несе відбиток військового часу.

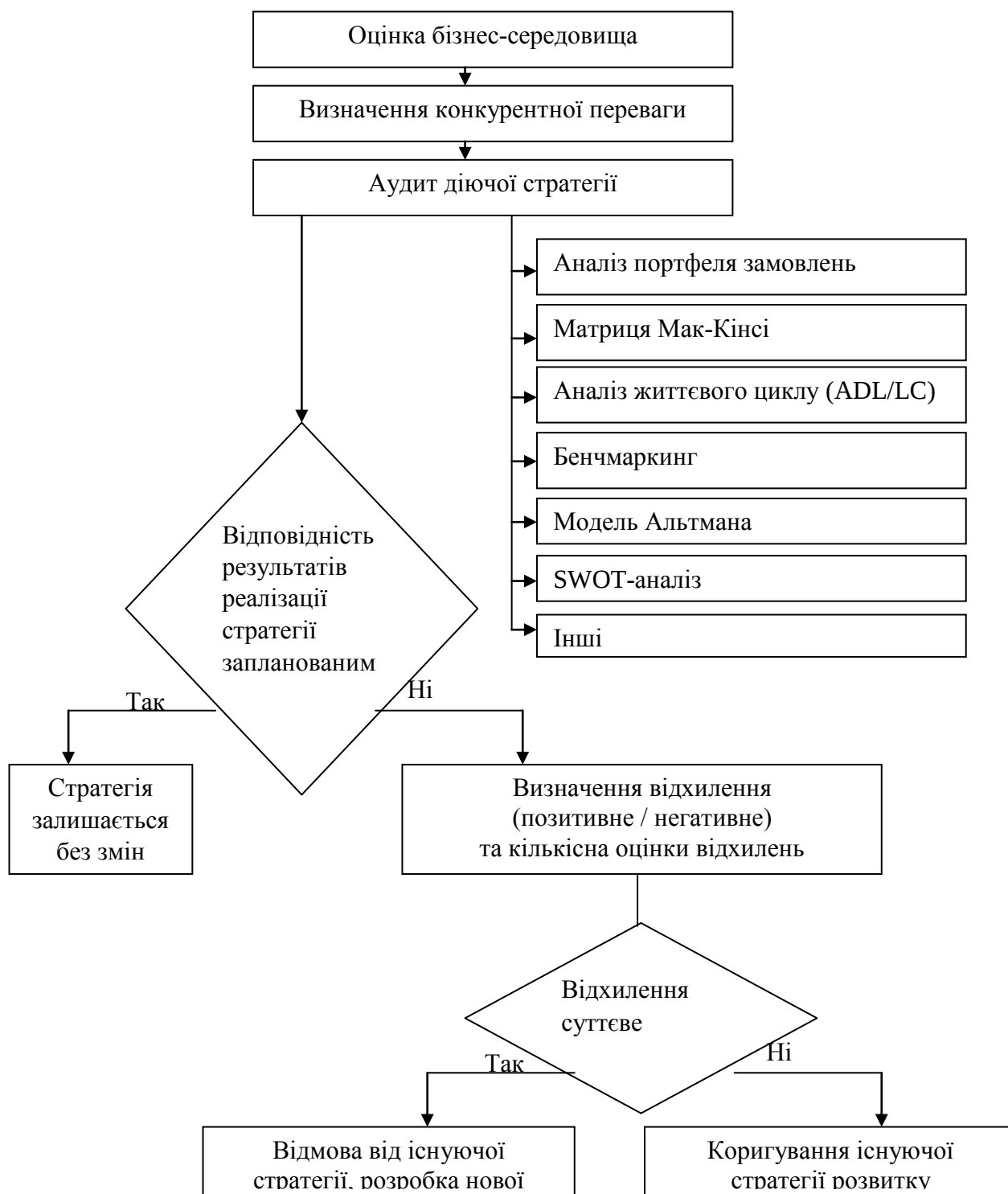


Рис. 2.6 Алгоритм оцінки стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна» (складено автором на базі [8; 16])

Конкурентних переваг виявлено декілька – значна мережа відділень, європейське обладнання, материнська компанія у Швейцарії (підвищує довіру). Однією із переваг, яку складно і дорого скопіювати, є інтегрована інформаційна

система Silab (від TotalSoft, Румунія) яка дозволяє штрих-кодування замовлення, підключення до лабораторного обладнання, валідацію результатів, автоматичну розсилку, що забезпечу наявність довготривалої конкурентної переваги [47, с. 5].

Аудит діючої стратегії можна здійснити із використанням інструментів:

- аналіз портфелю замовлень. Інструмент оперує категоріями «зростання ринку» та «відносна частка ринку». Здобув популярність через простоту використання, однак має недолік у вигляді використання тільки двох параметрів які описують ринок. Тож незрозумілим залишається наступне – місце бізнес-одиниці зумовлене вдалою стратегією чи ситуацією на ринку;
- матриця Мак-Кінсі. Розширений варіант попереднього інструменту, оперує більшою кількістю індикаторів, разом із позицією на ринку містить рекомендації щодо дій, які слід реалізувати для кожного квадранта матриці;
- аналіз життєвого циклу (модель «ADL/LC») дозволяє оцінити позицію компанії залежно від стадії її розвитку, модель також пропонує алгоритм дій;
- бенчмаркінг. Методика порівняння показників ефективності компаній-партнерів. При чому для аналізу можуть бути обрані як підприємства галузі, так і підприємства інших галузей які мають подібний бізнес-процес. Дозволяє виявити та впровадити нові прийоми у практику господарювання;
- SWOT-аналіз. Дозволяє оцінити можливості та загрози які містить зовнішнє середовище та проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства. Узагальнююча матриця дозволяє поєднати ці чотири складові та виявити за рахунок яких сильних сторін можна скористатись можливостями що надає галузь, як нові можливості вплинуть на підсилення слабкостей. Та з яким арсеналом реагувати на погрози зовнішнього бізнес-оточення;
- модель Альтмана (Z-модель). Базується на математичному аналізі фінансової звітності підприємства.

Для ТОВ «Сінево Україна» обрано модель Альтмана для оцінки поточної стратегії, як найбільш об'єктивної із наведених на рис. 2.6. Для розрахунку використано дані наведені у Додатку Б.

Розрахунок буде здійснено за формулою 2.1. Розшифровку складових формули наведено у табл. 2.6.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (2.1)$$

Таблиця 2.6

Розшифровка складових формули [57]

Складова	Зміст складової	Дані для розрахунку із фінансової звітності	Позначення формул
X1	Власний оборотний капітал / Активи всього	$\frac{(\phi.1, p.1195 - p.1695)}{\phi.1, p.1300}$	2.2
X2	Нерозподілений прибуток / Активи всього	$\frac{\phi.2, p. 2350 (2355)}{\phi.1, p.1300}$	2.3
X3	Прибуток до виплати відсотків / Активи всього	$\frac{\phi.2, p.2290 (2295)}{\phi.1, p.1300}$	2.4
X4	Власний капітал / Зобов'язання	$\frac{\phi.1, p.1495}{\phi.1, p.1595 + p.1695}$	2.5
X5	Чистий дохід / Активи всього	$\frac{\phi.2, p.2000}{\phi.1, p.1300}$	2.6

Шкала визначення стану підприємства відповідно до моделі Альтмана з урахуванням значення критерію має вигляд:

- до 1,8 – ймовірність банкрутства висока;
- 1,81-2,6 – зона невизначеності;
- 2,61-2,9 – ймовірність банкрутства низька;
- понад 2,91 – ймовірність банкрутства дуже мінімальна.

Розрахуємо складові формули Альтмана за формулами 2.2 – 2.6. Стисло дані звітності із додатку Б, необхідні для розрахунку наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Дані для оцінки стратегії розвитку за моделлю Альтмана

Форма, рядок	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Ф.1., p.1195	529 712	524 799	642 519
Ф.1., p.1300	624 726	794 711	953 451
Ф.1., p.1495	39 129	44 424	336 356
Ф.1., p.1595	167 452	195 884	177 032
Ф.1., p.1695	499 415	551 585	440 063
Ф.2, p. 2000	2 813 787	2 919 547	1 829 649
Ф.2, p. 2290	332 175	356 666	(1 736)
Ф.2, p. (2295)	289 245	292 114	(1 736)
Ф.2, p. 2350	289145	292 114	
Ф.2, p. (2355)			(755)

Розрахунок для 2021 р.:

$$X1_{2021} = (642\,519 - 440\,063) / 953\,421 = 0,212;$$

$$X2_{2021} = (755) / 953\,421 = 0,0008;$$

$$X3_{2021} = (1736) / 953\,421 = 0,0018;$$

$$X4_{2021} = 336\,356 / (177\,032 + 440\,063) = 0,5451;$$

$$X3_{2021} = 1\,829\,649 / 953\,421 = 1,919.$$

Розрахунок для 2020 р.:

$$X1_{2020} = (524\,799 - 551\,585) / 794\,711 = -0,34;$$

$$X2_{2020} = 292\,114 / 794\,711 = 0,368;$$

$$X3_{2020} = 356\,666 / 794\,711 = 0,449;$$

$$X4_{2020} = 44\,242 / (198\,884 + 551\,585) = 0,059;$$

$$X3_{2020} = 2\,929\,547 / 794\,711 = 3,686.$$

Тоді, відповідно до формули 2.1:

$$Z_{2021} = 1,2 * 0,212 + 1,4 * 0,0008 + 3,3 * 0,0018 + 0,6 * 0,5451 + 1,919 = 2,508;$$

$$Z_{2020} = 1,2 * (-0,34) + 1,4 * 0,368 + 3,3 * 0,449 + 0,6 * 0,059 + 3,686 = 5,68$$

За результатами розрахунків можемо зробити висновок, що у 2020 р. ТОВ «Сінево Україна» мало дуже високий показник за моделлю Альтмана що означало мінімальний рівень банкрутства. Якби зовнішнє оточення не змінилось, то стратегія не потребувала б перегляду. Однак значення індикатора зменшилось у 2021 р. більш ніж удвічі і тепер становить 2,508. Тобто станом на сьогодні товариство потрапляє у зону невизначеності. Показник ближчий до вищої межі, тож банкрутство доки не загрожує ТОВ «Сінево Україна», однак значення індексу Альтмана та його негативна динаміка за період є тим «дзвіночком» який свідчить про необхідність перегляду існуючої стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

Медичні послуги є однією із найбільш затребуваних видів послуг а попит на них постійно зростає. Лабораторні послуги можуть надавати як державні так і приватні заклади. ТОВ «Сінево Україна» є приватною компанією яка входить до європейської мережі SYNEVO та є структурним підрозділом медичного холдингу Medicover. Цільовий сегмент – споживачі які потребують послуг якісної діагностики. Діагностичну базу формують 5 лабораторій та 153 лабораторних центрів. Діяльність товариства сертифікована. Організаційна структура лаконічна, забезпечує прозору підпорядкованість та відповідальність. Аналіз фінансових показників свідчить про стабільне положення компанії, відмінну фінансову забезпеченість та гарні перспективи для розвитку.

Бізнес-середовище у медичній галузі формують усі сили та учасники ринку. Загальна ємність ринку медичних послуг Україні оцінюється \$25 млрд. (приватної медицини – \$5 млрд.). Ринок включає: державу, муніципальну систему та приватну систему. Середовище ТОВ «Сінево Україна» складне: політичний вплив простежується у всіх аспектах діяльності. Вплив держави найбільше проявляється у правовому регулюванні. Економічна складова впливає на всі аспекти взаємодії між людиною та медичним закладом. Через значні міграційні процеси демографічна складно піддається прогнозуванню. Виявлено сегменти споживачів та охарактеризовано пріоритетні послуги. У боротьбі за частку ринку ТОВ «Сінево Україна» займає лідируючі позиції, має стабільні конкурентні переваги, одна постійно стикається із викликами.

Оцінено поточну стратегію ТОВ «Сінево Україна». Виявлено, що на даний момент товариство реалізує стратегію всебічного розширення приватного лабораторного ринку країни. Оцінити якість реалізації стратегії запропоновано із використанням алгоритму оцінки стратегії розвитку. Оцінку існуючої стратегії компанії проведено за моделлю Альтмана. Виявлено що компанія змістилась у зону невизначеності хоча роком раніше перебувала у зоні з мінімальною ймовірністю банкрутства, що вимагає удосконалення стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ СПРЯМОВАНІ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування напряму удосконалення маркетингової стратегії розвитку

Проведений у другому розділі роботи аналіз поточної стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна» дає підстави стверджувати що у компанії відповідально підходять не тільки до стратегічного планування, але й до інформування широкий загал у тому якої стратегії дотримується компанія. Також було проаналізовано фактори які вплинули на роботу компанії протягом останніх років.

Послідовність проведення аналізу була чітко визначена та дала змогу охопити значну кількість факторів які здійснюють вплив на реалізацію поточної стратегії, знайти погрози та можливості, на базі який буде запропоновано заходи із удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна». Зокрема бізнес-середовище аналізоване методом звужування фокусу у наступній послідовності:

- загальний стан економіки України – виявлено низку факторів, які негативно вплинули на стратегію але виявлено можливості, якими може скористатись компанія для її удосконалення;
- аналіз галузі, зокрема оцінено емність ринку, розглянуто особливості ринку медичних послуг. Значну увагу приділено оцінці конкуренції у галузі, та виявленню найбільш впливових сил. Результати аналізу будуть покладені у комплекс заходів із удосконалення стратегії розвитку;
- аналіз економічного стану підприємства. Окреслено організаційну структуру компанії та розглянуто основні показники. Внутрішнє управління побудовано відмінним чином, тож їх удосконалювати немає потреби;

- оцінка поточної стратегії. Виявлено що компанія із зони безпеки змістилась у зону невизначеності. Тобто наразі її позиції досить стабільні однак без розробки низки превентивних заходів позиція компанії на ринку медичних послуг може змінитись.

При розробці заходів із удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна» слід врахувати низку вимог:

- визначити характерні риси, які у найближчі три роки будуть суттєвими для компанії. При цьому важливо взяти до уваги як безпосередньо ТОВ «Сінево Україна», так і визначити плани на український ринок медичних послуг лабораторної діагностики концерну Mediscover. Оскільки компанія зараз займає лідируючу позицію, не працює на ринку країни-агресора, має відмінне фінансове положення то можна припустити, що плани компанії полягають у збереженні існуючого положення та охопленні більшої частки ринку;

- оцінити перспективи доходності сегментів ринку. За статистичними даними ООН з України виїхало близько 10 млн.осіб, переважно жінки з дітьми. Близько 40% відносяться до категорії «працездатне населення» [43, с 144]. Частина чоловіків працездатного віку підлягає мобілізації, тож вони або у лавах збройних сил, або внутрішньо переміщені, або працюють із ризиком отримання повістки. Падіння доходів також відображається на платоспроможності населення;

- визначити верхній рівень прибутковості для ТОВ «Сінево Україна». Імпортні обладнання та реагенти, які використовує мережа лабораторій, визначають якість надання послуг. Без їх постійного надходження компанія просто не зможе працювати. Оскільки вітчизняних аналогів немає або є, але неналежної якості, то компанія стає залежною від іноземних постачальників та логістики. Крім того зміна курсу національної валюти по відношенню до євро також призводить до здорожчання послуг. Таким чином компанія має вирішити якою часткою прибутковості вона може поступитись щоб утримати ціни на прийнятному для населення рівні;

- оцінити рівень невизначеності середовища. Поточне середовище визначається варіативністю, однак у порівнянні із 2022 р. воно є більш стабільним, тож компанії простіше обрати стратегію.

Таким чином розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку буде базуватись на врахуванні реальної ситуації на ринку та можливостей бізнесу. Для вибору нової стратегії чи засобів удосконалення існуючої буде використано матрицю визначення стратегії наведену на рис. 3.1 із зазначенням координати місця знаходження ТОВ «Сінево Україна».

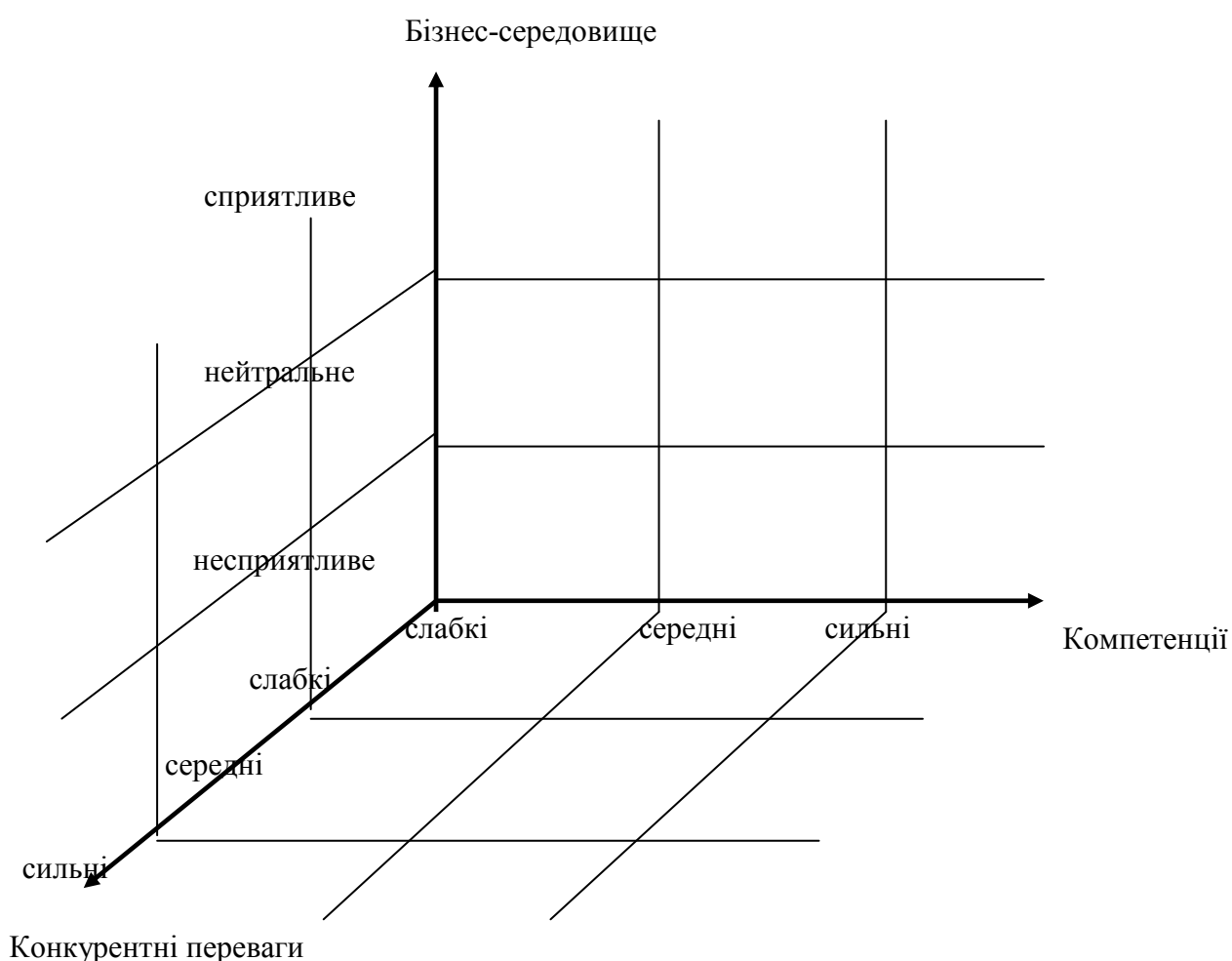


Рис. 3.1 Матриця визначення стратегії розвитку [13, с. 247]

Матрицю формують три координати:

- бізнес-середовище. Визначає поточні умови для роботи компанії;

- конкурентні переваги. Основні переваги які вирізняють компанію від конкурентів на ринку;

- професійні компетенції. Описують сукупність ресурсів та навиків для виконання роботи.

Місцезнаходження ТОВ «Сінево Україна»:

- бізнес-середовище – нейтральне;
- компетенції – сильні;
- конкурентні переваги – сильні.

Постійно аналізуючи умови роботи, компанія буде бачити який варіант розвитку їй доцільно обрати у конкретний період часу і.

Відмінним інструментом для визначення напрямку розвитку є модель SPACE-аналізу (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій), яка дозволяє виділити найбільш вагомі складові середовища, оцінити їх експертним шляхом, сформулювати поля які визначають привабливість стратегії, розрахувати вектор спрямування найоптимальнішої стратегії [42].

Відповідно до методології проведення SPACE-аналізу оцінюються: конкурентні переваги, фінансове положення, привабливість галузі, стабільність середовища. Оцінка надається у діапазоні 0-6 балів. Результати оцінки стабільності середовища наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка стабільності середовища (ES)

Критерії	Оцінка						Вага	Зважена оцінка
Інфляція	1	2	3	4	5	6	0,2	0,8
Зростання попиту	1	2	3	4	5	6	0,4	1,2
Правове забезпечення	1	2	3	4	5	6	0,1	0,2
Вимоги ліцензування	1	2	3	4	5	6	0,2	1,0
Інвестиційні можливості	1	2	3	4	5	6	0,1	0,3
ES								3,5

Результати оцінки фінансового положення ТОВ «Сінево Україна» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка фінансового положення (FS)

Критерії	Оцінка						Вага	Зважена оцінка
Ліквідність	1	2	3	4	5	6	0,2	0,6
Оборотність коштів	1	2	3	4	5	6	0,1	0,3
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	6	0,2	1,0
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4
Прибуток (рівень, стабільність отримання)	1	2	3	4	5	6	0,4	0,8
FS								3,1

Результати оцінки конкурентних переваг ТОВ «Сінево Україна» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.3

Оцінка конкурентних переваг (CA)

Критерії	Оцінка						Вага	Зважена оцінка
Частка ринку	1	2	3	4	5	6	0,2	1,2
Якість обслуговування	1	2	3	4	5	6	0,2	1,0
Стадія ЖЦТ	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4
Лояльність	1	2	3	4	5	6	0,4	1,2
Рівень вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	6	0,1	0,1
CA								3,9

Результати оцінки привабливості медичної галузі наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка привабливості галузі (IS)

Критерії	Оцінка						Вага	Зважена оцінка
Потенціал розвитку	1	2	3	4	5	6	0,3	1,5
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	6	0,3	1,2
Бар'єри входження в галузь	1	2	3	4	5	6	0,2	0,2
Підтримка держави	1	2	3	4	5	6	0,1	0,1
Доступність до ресурсів	1	2	3	4	5	6	0,1	0,2
IS								3,2

Зведені результати SPACE-аналізу за чотирма групами аналізованих факторів (середовища, фінансового положення, конкурентних переваг та

привабливості галузі) для ТОВ «Сінево Україна» на ринку медичних та лабораторних послуг наведено у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Зведені результати SPACE-аналізу

Критерій	Позначення	Оцінка
Стабільність середовища	ES	3,5
Фінансове положення	FS	3,1
Конкурентні переваги	CA	3,9
Привабливість галузі	IS	3,2

Розрахунок координат для ТОВ «Сінево Україна» на матриці SPACE-аналізу відбувається за формулами 3.1 та 3.2.

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Розрахунок:

$$X = IS - CA = 3,2 - 3,9 = -0,7$$

$$Y = FS - ES = 3,1 - 3,5 = -0,4$$

Р (вектор) має координати:

- початкова точка (О: 0,0);

- вектор (Р: -0,7; -0,4).

Графічна інтерпретація результатів SPACE-аналізу для ТОВ «Сінево Україна» наведена на рис. 3.2. Як видно із графіку для ТОВ «Сінево Україна» доцільним буде використання захисної стратегії. Ця стратегія притаманна компаніям, які функціонують у привабливих галузях, але вони мають проблеми із конкурентоспроможністю продукції або через вузький (такий що звужується) цільовий сегмент споживачів. У разі використання стратегії цієї групи значну

увагу слід приділяти виявленню та розробці заходів спрямованих на мінімізацію загроз що містить у собі зовнішнє середовище та посилення власних сильних сторін. Зазвичай, ті компанії які опиняються у зоні із захисною позицією обирають скорочення частини бізнесу, низки послуг, кількості сегментів, тощо.

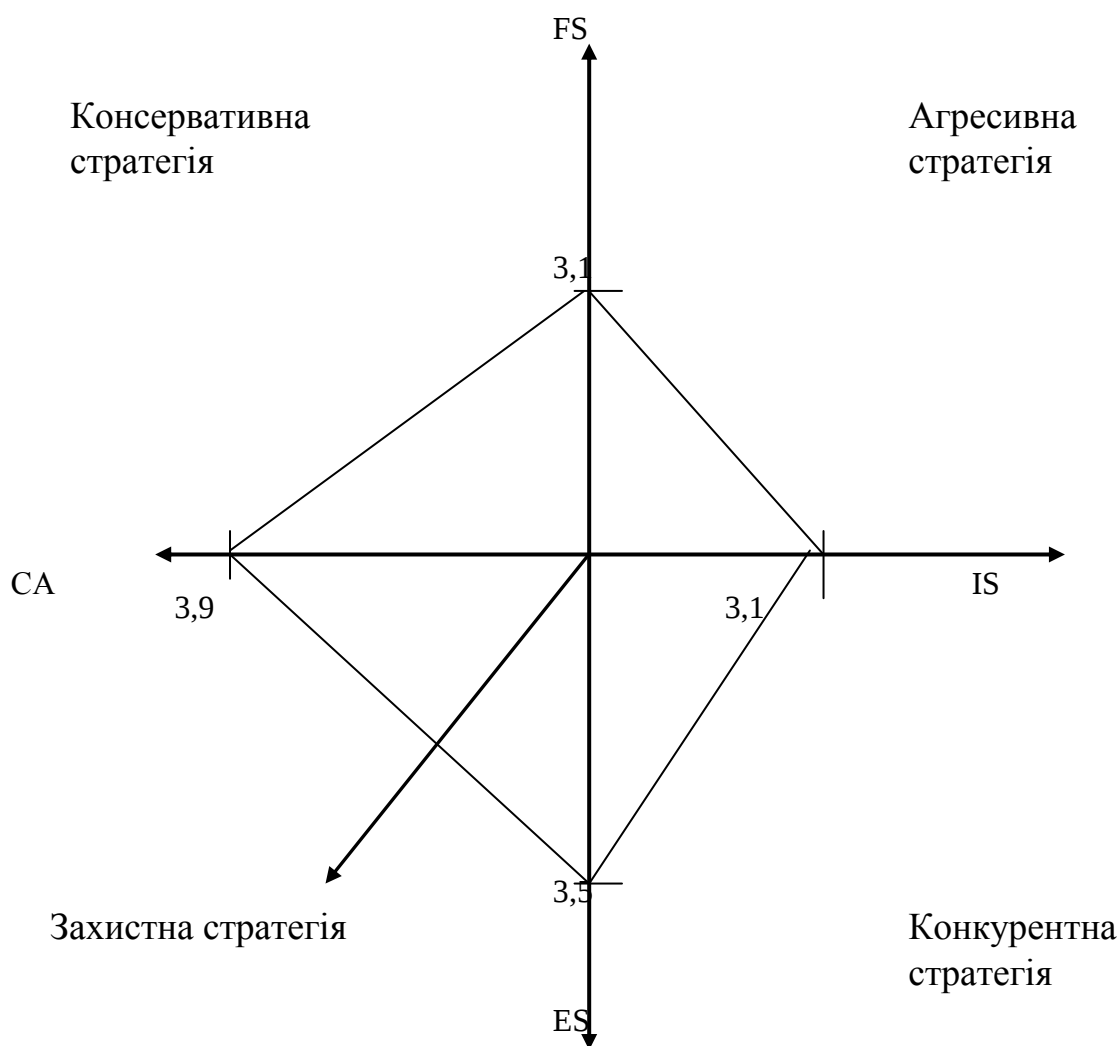


Рис. 3.2 Результат SPACE-аналізу для ТОВ «Сінево Україна» (складено автором)

Тож компанії пропонується змінити поточну стратегію концентрованого зростання із зосередженням уваги на всебічному розширенні приватного лабораторного ринку в Україні на стратегію концентрованого зростання із

зосередженням уваги на всебічному розширенні продукту. Серед основного заходу – впровадження клієнтоорієнтованого підходу у стратегію розвитку, яке буде базуватись на дослідження потреб та очікувань споживачів.

3.2 Дослідження мотивації споживачів при виборі медичної лабораторії

Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна» із орієнтацією на продукт вимагає від компанії кращого розуміння мотиваційних факторів якими керується споживач обираючи ту чи іншу діагностичну лабораторію. Розуміння того, що спонукає людину обрати місце надання послуги дозволяє передбачити та спрямувати її поведінку.

Зрозуміти споживача взагалі та клієнтів ТОВ «Сінево Україна» можна завдяки проведенню дослідження. У якості інструментарію зручним буде використання таких:

- аналіз внутрішньої документації (зокрема аналіз підстав для звернень у відділення, частота відмов, аналіз відгуків пацієнтів на web-сторінці, тощо);
- порівняльний аналіз цін на послуги. У якості партнерів для порівняння обираються компанії які є прямими конкурентами. Так наприклад, недоцільно обирати державні та комунальні медичні установи. Крім того враховується спеціалізація лабораторії та місце розташування філій компаній із якими проводиться порівняння;
- опитування клієнтів (за інформованою згодою пацієнта) та потенційних споживачів послуг ТОВ «Сінево Україна» для чого при розробці опитувального листа зазначається мета дослідження, умови заповнення анкети та повідомлення щодо подальшого використання наданих респондентом особистих даних.

Відправною точкою для проведення досліджень мотивації споживачів при виборі медичної лабораторії стануть внутрішні дані компанії, через їх доступність та простоту аналізу.

Такий показник як аналіз підстав для звернень дає можливість оцінити які послуги є найбільш популярними серед клієнтів. Для ТОВ «Сінево Україна» це: лікувально-діагностичні та профілактично-діагностичні лабораторні дослідження. Їх детальних склад у порядку зменшення популярності послуги наведено на рис. 3.3.

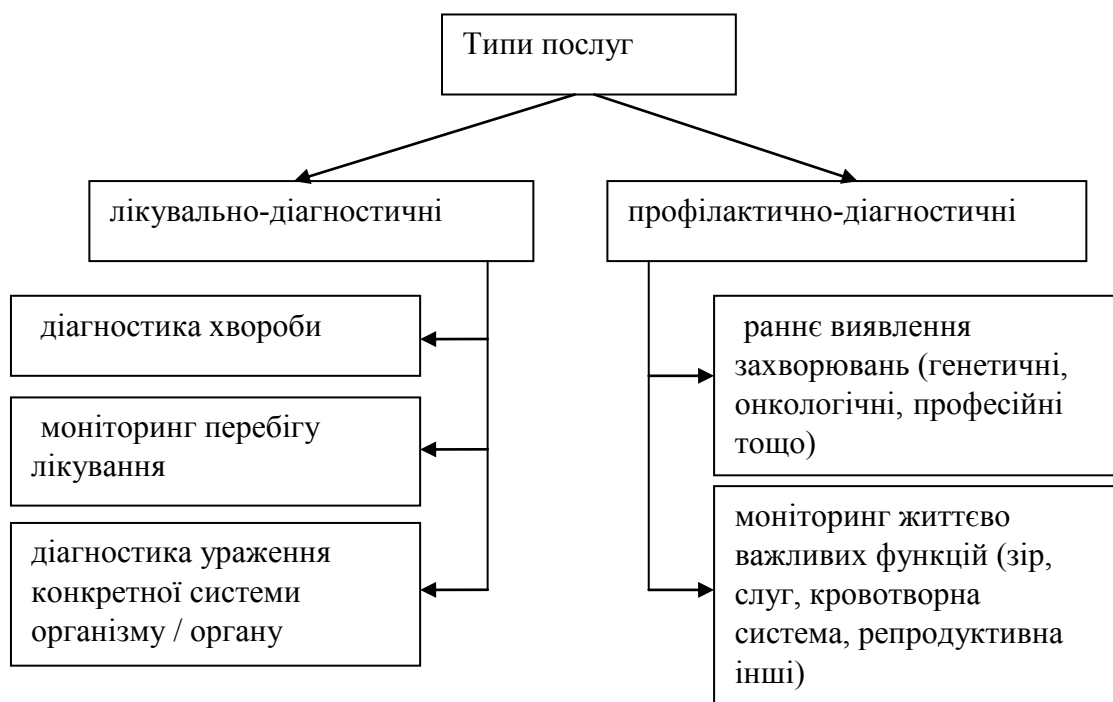


Рис. 3.3 Підстави для звернень клієнтів ТОВ «Сінево Україна» за типами послуг (складено автором)

Вивчення частоти відмов за яким ТОВ «Сінево Україна» відмовило споживачеві дає можливість виявити прихований попит. Розподіл причин відмов наведено на рис. 3.4.

Як бачимо із причин відмови за ініціативою лабораторій – лише 11,1% відмов, інші пов'язані або із неналежною підготовкою пацієнта до дослідження (не витримано режим підготовки до здачі аналізу що може позначитись на результаті). Найбільша частка відмов зумовлена відсутністю чіткого переліку досліджень у направленні. Виписуючи направлення на дослідження лікар зазвичай має певні припущення щодо хвороби пацієнта, то ж потрібно розуміти

коли достатньо буде провести «загальний аналіз крові ШОЕ з лейкоцитарною формулою, ручний підрахунок», а коли «загальний аналіз крові без ШОЕ». Навіть такий нюанс у низці випадків може мати значення. Нажаль статистики щодо того яка кількість споживачів звернулась повторно після того як отримало направлення та уточнило перелік необхідних досліджень у компанії не ведеться.

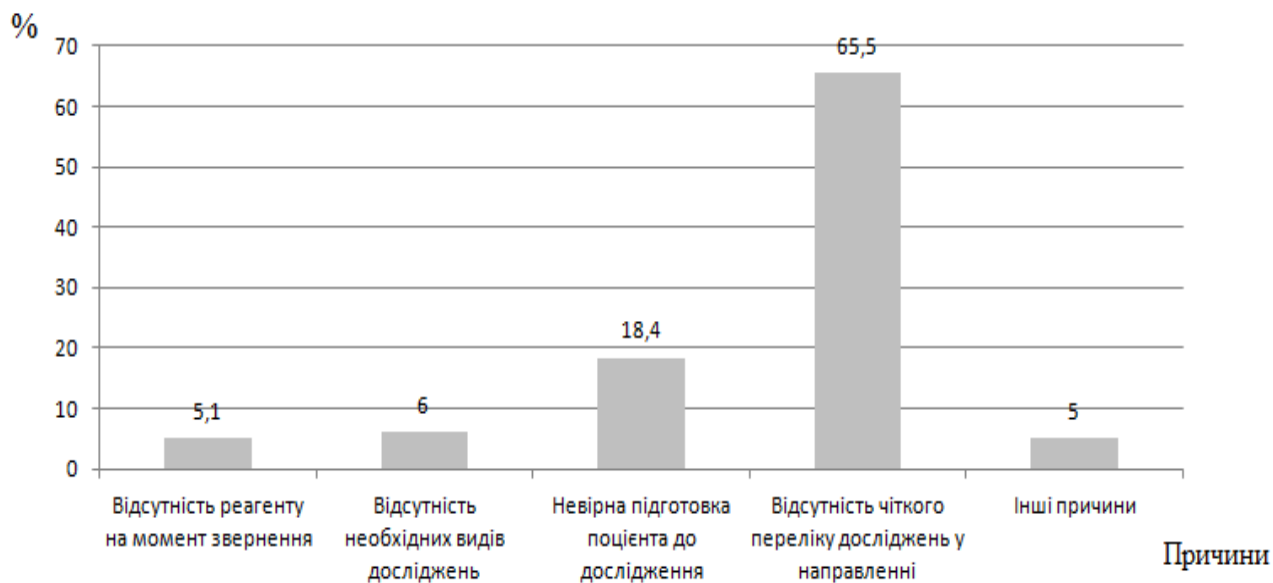


Рис. 3.4 Розподіл причин відмов ТОВ «Сінево Україна» у обслуговуванні клієнтів (складено автором)

Серед видів аналізів які користуються попитом у клієнтів мережі лабораторій найбільшу частку займають гематологічні (38,0%), загальноклінічні (25,9%) та біохімічні (25,7%). Решта – це імунологічні, мікробіологічні, цитологічні, генетичні та токсикологічні.

Вивчення відгуків пацієнтів на web-сторінці компанії також дозволяє зробити висновки яким видом послуг найчастіше користувались клієнти, але вони мають більш комунікативний характер, оскільки формують думку про компанію у потенційних споживачів.

Важливий фактор який визначає попит на послуги діагностики у ТОВ «Сінево Україна» це ціна. За даними Forbes станом на листопад 2022 р.

товариство мало збиток від діяльності. Незважаючи на те, що січень-лютий були прибуткові – загальний результат скоріш за все буде збитковий. Зменшення обсягів обслуговування у березні склало 98%, у квітні – 95% [59].

Змінилась і структура запитів у перші місяці війни – перевагу віддавали базовим дослідженням: кров, сеча, біохімія, гормони. Це недорогі аналізи. Значні збитки було спричинено підтримкою функціонування мережі лабораторій, виплату заробітної плати персоналу та утилізація реагентів у яких закінчився термін придатності. Зазвичай такої ситуації не трапляється оскільки попит більш-менш прогнозований. Все це разом призвело до збільшення ціни на послуги Сінево. Порівняльний аналіз цін на основні аналізи у основних конкурентів на запорізькому ринку наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльні ціни ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «МК «Діасервіс»» та «Клініка Святого Миколая», станом на 31 березня 2023 р. [11; 17; 48]

Вид аналізу	Ціна, грн..		
	ТОВ «Сінево Україна»	ТОВ «МК «Діасервіс»»	«Клініка Святого Миколая»
Загальний аналіз крові	210	173	210
Загальний аналіз сечі	180	110	120
Біохімія			
- білірубін	130	75	85
- глюкоза	90	55	60
- феритин	80	70	70
- холестерин	130	70	75
- фолієва кислота	280	210	230

Як видно при однаковому наборі послуг лабораторії конкурують ціною, причому у мережі лабораторій «Сінево» ціна послуг найвища. Чому ж тоді ця компанія має найбільшу частку ринку? Тому що рейтинг складено по території України, натомість МК «Діасервіс» та «Клініка Святого Миколая» це нішеві, запорізькі лідери. Як видно із таблиці вартість послуг у них приблизно однакова. Тож Сінево конкурує завдяки відмінному позиціонуванню,

використовуючи лідогнеруючі слова «європейске обладнання, швейцарська мережа, найвищий рівень сервісу».

У м. Запоріжжя функціонує три лабораторії які знаходяться у центрі міста (зручна транспортна доступність). Компанія займає свою нішу. Статистичні дані щодо частки ринку саме у м. Запоріжжя відсутні, але якщо порівняти із кількістю відділень МК «Діасервіс» (32 лабораторії) та «Клініка Святого Миколая» (3 лабораторії), то позиції ТОВ «Сінево Україна» на запорізькому ринку не видаються лідируючими.

Для виявлення мотивів якими керуються споживачі обираючи діагностичну лабораторію автором дослідження було проведено невелике дослідження. За відсутності можливості проведення повноцінного дослідження було обрано детермінований підхід до формування вибірки, а саме опитано доступних для опитувача респондентів. Їм було запропоновано відповісти на низку запитань з опитувального листа який наведено у Додатку Г. Опитувальний лист розсилався поштою знайомим з проханням залучити до опитування старших членів родини. Разом було опитано 89 респондентів. Анкета містила сім запитань, два з яких характеризували самого респондента (паспортичка) та п'ять стосувались теми дослідження.

Питання про вік було включене тому що з віком потреба у лікуванні та піклуванні збільшується. Питання про працевлаштування мало на меті визначення чи впливає наявність постійного доходу на вибір діагностичної лабораторії.

Важливим для функціонування лабораторій є довіра до результатів діагностики з боку споживача. Серед опитаних більшість молодого та середнього віку людей довіряють приватній лабораторії. Частина людей похилого віку однаково відносять до обох форм власності, декілька вважають що саме у державній лабораторії краще.

Оцінити частку ринку мережі лабораторій «Сінево» на ринку м. Запоріжжя можна шляхом використання запитань на пригадування. Із

опитаних більш ніж половина респондентів назвала МК «Діасервіс», інші відповіді розділились, при цьому незважаючи на те що Сінево посіла третю позицію за рівнем спонтанного пригадування, частка пригадувань була втричі меншою ніж у МК «Діасервіс». Розподіл відповідей респондентів наведено на рис. 3.5.

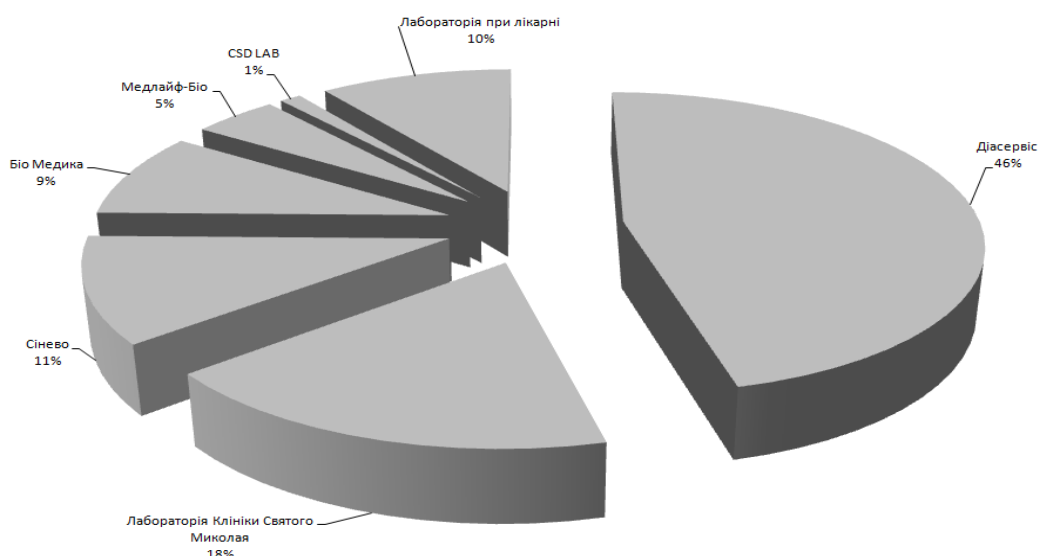


Рис. 3.5 Результат знання респондентами лабораторій за спонтанним пригадуванням

Майже всі респонденти з числа опитаних звертають до діагностичної лабораторії у разі потреби, що свідчить про нерозвинутість потреби у превентивній діагностиці. Це може стати «місцем докладання зусиль» для ТОВ «Сінево Україна». Просвітницька робота, пояснення важливості своєчасного відслідковування різних маркерів дозволить мінімізувати ризик появи наслідкових хвороб. Це стосується, діагностики на онкологічні захворювання, зменшення ризику прояву генетичних захворювань тощо.

Метою дослідження було виявлення факторів, які є визначальними для звернення у ту чи іншу діагностичну лабораторію. Відповіді респондентів розподілились так як наведено на діаграмі рис. 3.6.

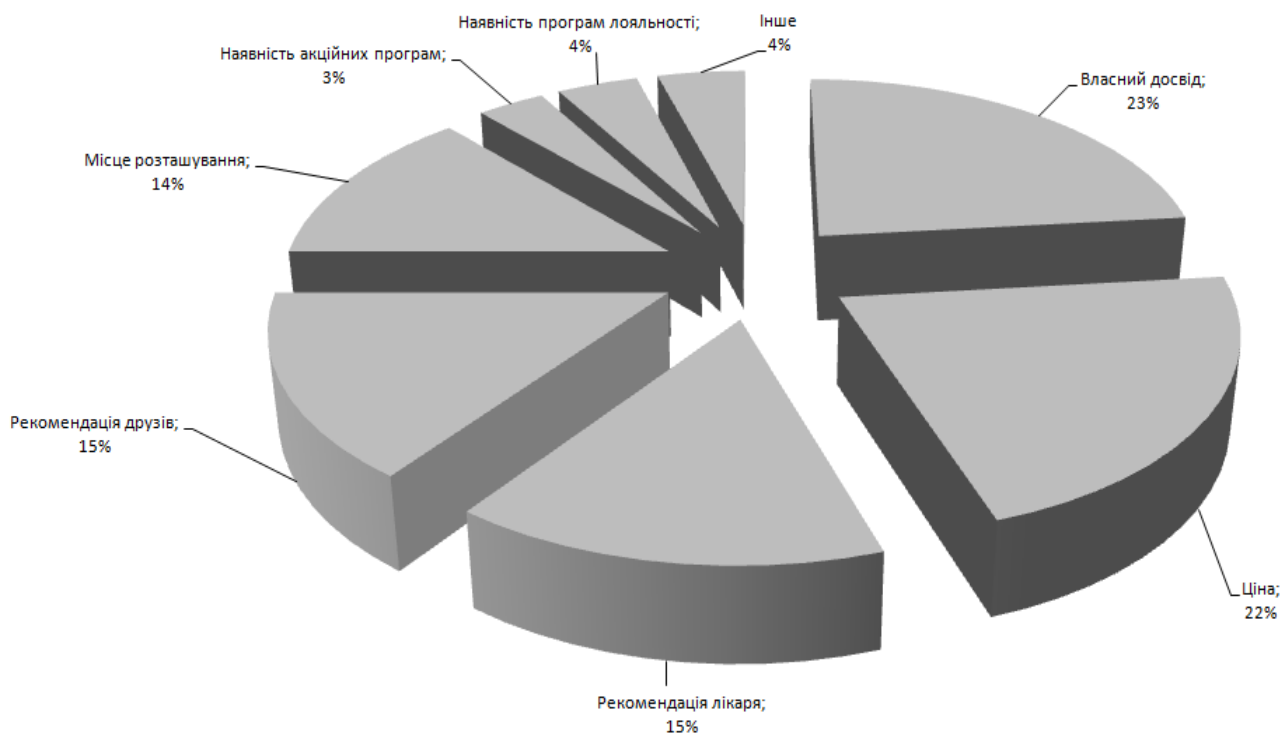


Рис. 3.6 Розподіл відповідей респондентів щодо факторів мотивуючих до звернення у діагностичну лабораторію

Як видно з діаграми серед трійки найбільш мотивуючих факторів перебувають: власний досвід, ціна, рекомендації друзів та лікаря знаходяться на одному рівні. У категорію «інше» (4% від опитаних або 13 осіб) потрапили відповіді:

- можливість отримати результати на електронну пошту. Ця послуга до вподоби 10 із опитаних;
- термін підготовки аналізів. Два респонденти назвали цей фактор важливим. Мова йшла про експрес-тестування на COVID-19, яке дозволяло швидко отримати результат. Таку послугу надавала лабораторія клініки «Святого Миколая»;
- реклама. На одного респондента справило враження повідомлення;
- PR. Таку відповідь надав один респондент, пригадавши що вперше про Сінево почув під час президентських виборів, тепер користується послугами компанії.

Щодо переваг та недоліків лабораторії, то перевагою державних лабораторій назвали безплатність багатьох послуг, а недоліком – низький рівень обслуговування (зокрема острах недотримання умов забору біоматеріалу та порушення вимог щодо стерильності інструменту). Перевагою приватних названо відмінна якість обслуговування, а недоліком – вартість.

Таким чином виявлено, що більшість респондентів віддають перевагу приватним діагностичним лабораторіям, звертаються до них виключно у разі потреби, при виборі керуються такими факторами як власний досвід, ціна та рекомендації. Отримані результати дають можливість ТОВ «Сінево Україна» запровадити клієнтоорієнтований підхід у оновлену стратегію розвитку.

3.3 Рекомендації щодо впровадження клієнторієнтованого підходу як одного із напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна»

Серед основних вимог пацієнта до надання послуг – професіоналізм, емпатія, прийнятні ціни. Якщо останнє залежить від ринкової ситуації та конкуренції, то відношення до споживача цілком залежить від персоналу компанії, починаючи із ТОП-менеджменту закінчуючи безпосередніми виконавцями процедур та адміністративним персоналом.

Медична допомога орієнтована на споживача – головний тренд сучасного ринку медичних послуг. Як показало дослідження саме рівень обслуговування, довіра до виконання процедури забору біоматеріалів та до результату є тими факторами який спонукає споживача звернутись до приватних клінік та заплатити за послуг замість того щоб скористатись умовно безкоштовними послугами державних діагностичних лабораторій.

Впроваджуючи клієнтоорієнтований підхід ТОВ «Сінево Україна» має акцентувати увагу перш за все на клієнтах, їх потребах та очікуваннях. Забезпечення технологічності процесів, корпоратизація та комерціалізація медичного бізнесу не повинні зміщувати акценти із відвідувача. Як показало

спонтанне пригадування Сінево не найбільш популярна мережа лабораторій у м. Запоріжжя. Через однотипність діагностичних послуг та значно вищу ціну на ці послуги у Сінево слід активніше привертати увагу до компанії, зокрема формуючи коло лояльних споживачів.

Перевірити поточний стан клієнтоорієнтації досить просто. Для цього пропонується звернути увагу на низку індикаторів, які наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Індикатори клієнтоорієнтованості для ТОВ «Сінево Україна»

Індикатор	Деталізація	Характеристика для ТОВ «Сінево Україна»
Позиціонування	Передбачення потреб споживача	+
Web-сторінка	- зручність навігації	-
	- логічність розміщення інформації	+
	- наявність сторінки FAQ	+
	- можливість онлайн-запису	+
	- наявність особистого кабінету	+
	- наявність чату	-
	- наявність повної інформації про підготовку до послуги, забір матеріалу тощо	-
Послуги	- широта асортименту	+
	- якість	+
	- можливість надання послуг забору біоматеріалу на дому	+
	- конкурентоспроможність ціни	-
Підтримка	- наявність зворотного зв'язку	+/-
	- період збереження результатів аналізів	+
	- інформаційний супровід	+
	- надання розшифровки результатів аналізів (усереднені значення, діапазон відхилень)	+/-
	- наявність компенсації за неправильно взятий аналіз	+/-
Час очікування	- робота чітко за графіком запису	+
	- період обробки та надання результатів	+
	- наявність компенсації за затримку	-

Як видно за низкою запропонованих індикаторів Сінево має напрями для розвитку, зокрема пропонується почати з тих які у таблиці відмічено «+/-а»:

- переглянути роботу з клієнтом з позиції зворотного зв'язку, слід реагувати на всі звернення, а не вибірково;

- переглянути подачу результатів аналізів. Частина результатів подається у вигляді розшифровки із діапазоном (залежність від віку, статі), а частина у вигляді діаграм, що складно для розшифровки пацієнтом. Натомість наявність середнього значення дуже важлива, оскільки дозволяє зменшити тривожність пацієнта. Крім того пропонується збільшити шрифт тексту;

- наявність компенсації за неправильно взятий аналіз. Мова йде про надання послуги безкоштовно або сплати тільки за реагент.

Слід відреагувати на індикатори позначені знаком «-», зокрема:

- додатки строку пошуку та підвищити зручність навігації;
- додати чат з адміністратором клініки. Частину запитань можна вирішити без відвідування лабораторії;
- розмістити посилання на правила підготовки до здачі під кожним із аналізів. Це зменшить число пацієнтів які звернулись непідготовленими;
- переглянути ціни. Запропонувати нижчі ціни для найбільш вразливих верств населення;
- щодо компенсації то це не обов'язково грошова форма. Можливо поставити каву-автомат чи запропонувати Wi-Fi. Також можна організувати дитячий куточок. Адже очікування може відбутись через те що людина здає кілька аналізів між якими є певний інтервал. Наприклад, аналіз на рівень глюкози в крові тощо.

Найбільші зусилля спрямовані на підвищення клієнтоорієнтованості слід направити на персонал ТОВ «Сінево Україна», зокрема пропонується:

- приділити увагу корпоративній культурі. Персонал кожного відділення має бути вмотивований на роботу. Внутрішня клієнтоорієнтованість є ключовою складовою успіху;
- проаналізувати мотивацію до роботи. З цією метою слід здійснити опитування персоналу щодо гігієнічних факторів (зручність робочого місця, умови роботи, графік, безпека, рівень оплати тощо) та мотиваційних (клімат в колективі, підтримка з боку керівництва, можливість професійного зростання тощо);

- тімбілдінг для колективу. Різні заходи спрямовані на формування спільноти та встановлення неформальних зв'язків. Такий колектив більш орієнтований на результативну роботу, оскільки відчувають підтримку колег.

Наразі працівники мережі є важливим пріоритетом внутрішньої політики компанії: дотримуються норм законодавства щодо працевлаштування, відсутня дискримінація, проводяться заходи із підвищення кваліфікації у спеціалізованих установах (як для медичного персоналу як і для адміністративного), працює власний навчальний центр, є відділ охорони праці, ведеться просвітницька робота щодо дотримання етики та прав людини у роботі зі споживачами [47, с.10-11].

В узагальненому вигляді впровадження клієнтоорієнтованого підходу у роботу ТОВ «Сінево Україна» пропонується у такій послідовності як наведено на схемі рис. 3.7.

Вимірювання рівня лояльності клієнтів для компанії може базуватись на використанні NPS-опитування, аналізу розмов між персоналом та клієнтом (із попередженням клієнта що розмова може бути записана), постійно перевіряти метрики web-сторінки (кількість відвідувань, час відвідувань, глибина проникнення на сторінку, кількість часу проведеного на сторінці, популярні розділи тощо), відстежувати реакції споживачів у соціальних мережах на сторінках компанії, читати відгуки.

Відмінним інструментом для оцінки якості взаємодії «компанія – клієнт» є моделювання поведінки клієнта.

Основне завдання клієнтоорієнтованого підходу – змусити відвідувача повернутись повторно. Формування та постійне розширення бази клієнтів створює додаткові переваги для ТОВ «Сінево Україна», серед яких:

- формування лояльності клієнтів;
- розширення клієнтської бази;
- можливість отримувати інформацію про попит від споживачів;
- збільшення рівня грошових надходжень;
- поява нового комунікаційного каналу – споживачів. Найбільш ефективний канал який інформує про компанію, та формує довіру до її послуг;

- зменшення витрат на рекламу.

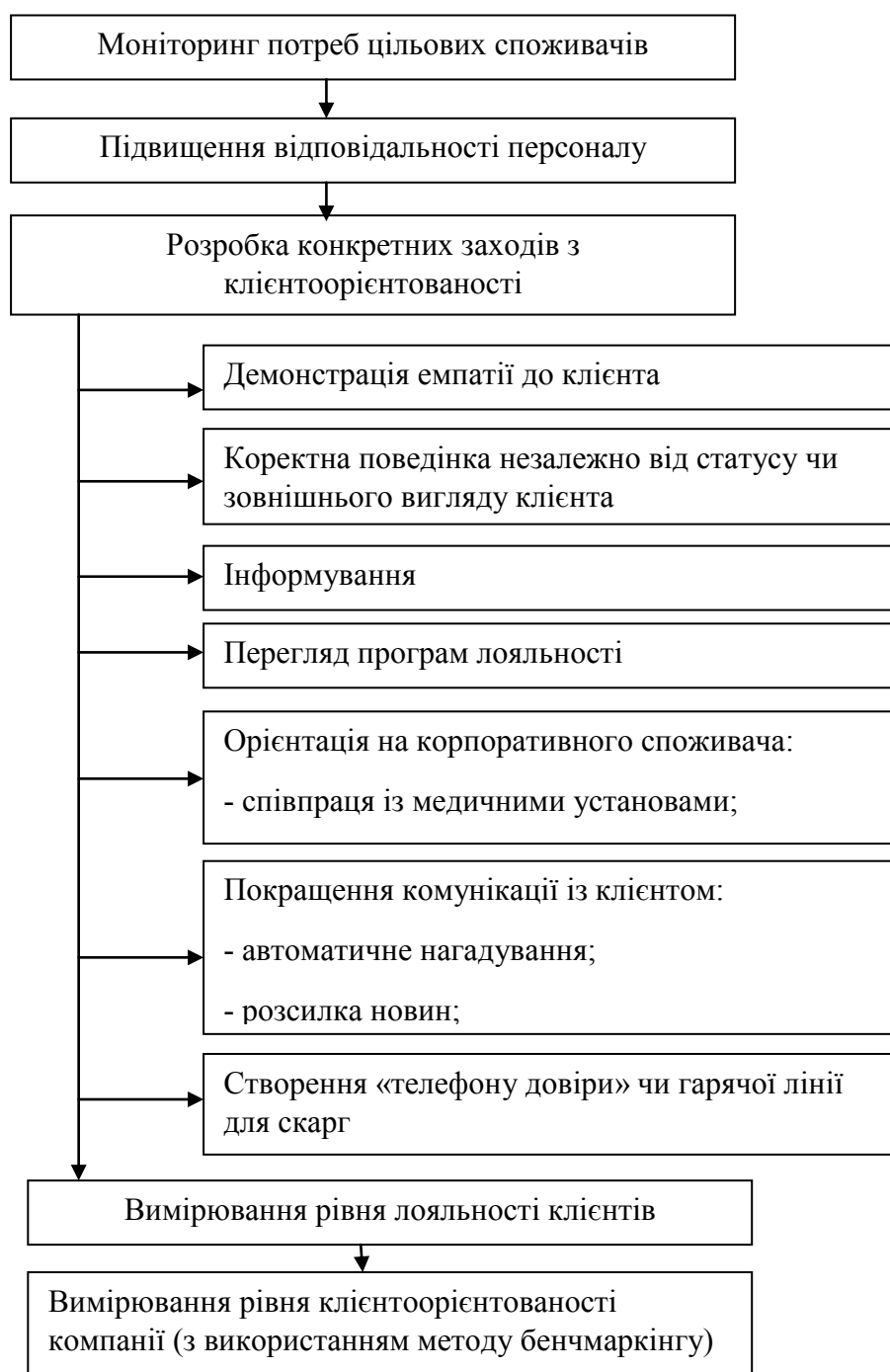


Рис. 3.7 Послідовність впровадження клієнтоорієнтованого підходу у роботу ТОВ «Сінево Україна» (складено автором)

Усі запропоновані заходи разом створять ТОВ «Сінево Україна» додаткову конкурентну перевагу та дозволить підвищити прибуток.

Висновки до розділу 3

Розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна» базується на врахуванні реальної ситуації на ринку та можливостей бізнесу. Відповідно до матриці визначення стратегії розвитку, компанія має координати: нейтральне бізнес-середовище, сильні компетенції, сильні конкурентні переваги. За результатами SPACE-аналізу виявлено що для ТОВ «Сінево Україна» доречною буде використання стратегії спрямованої на захист існуючої позиції на ринку. Пропонується змінити поточну стратегію концентрованого зростання із зосередженням уваги на всебічному розширенні приватного лабораторного ринку в Україні на стратегію концентрованого зростання із зосередженням уваги на всебічному розширенні продукту;

Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна» із орієнтацією на продукт вимагає від компанії кращого розуміння мотиваційних факторів якими керується споживач діагностичну лабораторію. Зрозуміти споживача можна завдяки проведенню дослідження. У якості інструментарію зручним є використання аналізу внутрішньої документації, порівняльний аналіз цін, опитування. Опитувальний лист складався із семи запитань, розсилався поштою. Опитано 89 респондентів. Виявлено, що більшість віддає перевагу приватним діагностичним лабораторіям, звертається до них у разі потреби, при виборі керуються такими факторами як власний досвід, ціна та рекомендації;

Медична допомога орієнтована на споживача – головний тренд сучасного ринку медичних послуг. Як показало дослідження саме рівень обслуговування та довіра до лабораторії є тими факторами який спонукає споживача звернутись до приватних клінік та заплатити за послуги замість того щоб скористатись умовно безкоштовними послугами державних діагностичних лабораторій. Впроваджуючи клієнтоорієнтований підхід ТОВ «Сінево Україна» має акцентувати увагу перш за все на клієнтах, їх потребах та очікуваннях. Забезпечення технологічності процесів, корпоратизація та комерціалізація медичного бізнесу не повинні зміщувати акценти із відвідувача.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених у роботі завдань було отримано наступні висновки:

- розглянуто діалектику понять «стратегія» та «стратегія розвитку» підприємства. Поняття «стратегія» набуло широкого використання із середини минулого століття. Сьогодні термін «стратегія» використовується в багатьох сферах суспільного життя, що забезпечує йому різнобарвне змістовне наповнення. Існує дуже багато трактувань поняття, які поєднані у підходи. Розглянуто визначення «стратегії» за підходом запропонованим Мінцбергом М. Запропоновано авторське визначення змісту стратегії у вигляді схеми. Розглянуто зміст категорії «розвиток» та окреслено сутність стратегій розвитку підприємства, які за змістовним наповненням відрізняються від загальної стратегії підприємства оскільки спрямовані виключно на підвищення показників (якісних, кількісних та структурних), їх реалізація сильно залежить від бізнес-оточення, а реалізація носить ймовірнісний характер;

- надано класифікацію стратегій розвитку підприємства. Виявлено, що існує декілька підходів до класифікації стратегії розвитку підприємства. Зауважимо, що класифікація будь-яких процесів або категорій не є статичною, вона постійно доповнюється новими ознаками. Нові цілі, врахування нових відмінностей між системами породжують і нові класифікації. Намагаючись класифікувати стратегії розвитку науковці зіштовхуються із такою проблемою як те що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак, тобто вони одночасно можуть бути віднесені до різних груп стратегій залежно від того, яка класифікаційна ознака покладена в основу групування. Серед найбільш розповсюджених є наступні: за взаємодією з мінливим зовнішнім середовищем (активні та пасивні) та за характером розвитку (еталонні стратегії);

- розглянуто клієнтоорієнтований підхід як засіб удосконалення стратегії розвитку підприємства. Відмічено, що успішна реалізація всіх управлінських рішень спрямованих на отримання прибутку, посилення позиції на ринку, успіху у конкурентній боротьбі можливі тільки за умови якщо вони орієнтовані клієнта та враховують його потреби й очікування. Клієнтоорієнтованість можна розглядати як спроможність підприємства та його персоналу визначати потреби клієнтів. Зокрема приділяти увагу як існуючим потребам та і ідентифікувати потенційні. Створення цінності для клієнта дозволяє забезпечити його лояльність що у довгостроковій перспективі підвищить його середній чек та частоту звернення, а отже буде означати внесок у зростання прибутку. Таким чином впровадження клієнтоорієнтованості має стати складовою частиною розробки стратегії розвитку;

- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сінево Україна». Медичні послуги є однією із найбільш затребуваних видів послуг а ринок демонструє швидке зростання. Лабораторні послуги можуть надавати як державні заклади (зазвичай це лабораторії які розташовуються разом із лікарнями) так і приватні заклади. ТОВ «Сінево Україна» це приватна компанія (мережа лабораторій) яка входить до європейської мережі SYNEVO та є структурним підрозділом медичного холдингу Medicover. Цільовий сегмент – споживачі України які потребують послуг якісної лабораторної діагностики. Діагностичну базу Сінево формують 5 лабораторій та 153 лабораторних центрів. Вся діяльність товариства сертифікована. Організаційна структура лаконічна що забезпечує прозору підпорядкованість та відповідальність. Аналіз фінансових показників дає підстави зробити висновок про стабільне положення компанії, відмінну фінансову забезпеченість та гарні перспективи для розвитку;

- проведено аналіз бізнес-середовища ТОВ «Сінево Україна». Відмічено, що бізнес-середовище у медичній галузі формують усі сили та учасники ринку. Загальна емність ринку медичних послуг Україні оцінюється \$25 млрд. (приватної медицини – \$5 млрд.). Ринок включає: державу, муніципальну

систему та приватну систему. Середовище ТОВ «Сінево Україна» складне: політичний вплив простежується у всіх аспектах діяльності. Вплив держави найбільше проявляється у правовому регулюванні. Економічна складова впливає на всі аспекти взаємодії між людиною та медичним закладом. Через значні міграційні процеси демографічна складно піддається прогнозуванню. Виявлено сегменти споживачів та охарактеризовано пріоритетні послуги. У боротьбі за частку ринку ТОВ «Сінево Україна» займає лідируючі позиції, має стабільні конкурентні переваги, одна постійно стикається із викликами;

- здійснено оцінку поточної стратегії ТОВ «Сінево Україна». У поточному періоді ТОВ «Сінево Україна» реалізує стратегію всебічного розширення приватного лабораторного ринку країни. Оцінити якість реалізації стратегії запропоновано із використанням алгоритму оцінки стратегії розвитку. Оцінку існуючої стратегії компанії проведено за моделлю Альтмана. Виявлено що у 2020 р. ТОВ «Сінево Україна» мало дуже високий показник за моделлю Альтмана що означало мінімальний рівень банкрутства. Якби зовнішнє оточення не змінилось, то стратегія не потребувала б перегляду. Однак значення індикатора зменшилось у 2021 р. більш ніж удвічі і тепер становить 2,508. Тобто товариство потрапляє у зону невизначеності. Показник ближчий до вищої межі, тож банкрутство доки не загрожує, одна значення індексу Альтмана є «дзвіночком» який свідчить про необхідність перегляду існуючої стратегії розвитку;

- обґрунтувати напрям удосконалення маркетингової стратегії розвитку. Розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Украна» буде базуватись на врахуванні реальної ситуації на ринку та можливостей бізнесу. Відповідно до матриці визначення стратегії розвитку, компанія має координати: нейтральне бізнес-середовище, сильні компетенції, сильні конкурентні переваги. За результатами SPACE-аналізу виявлено що для ТОВ «Сінево Україна» доречною у поточний час буде використання стратегії спрямованої на захист існуючої позиції на ринку, тож всі заходи які будуть

розробляться у межах стратегії повинні забезпечити захист того, що компанія вже має. Тож компанії пропонується змінити поточну стратегію концентрованого зростання із зосередженням уваги на всебічному розширенні приватного лабораторного ринку в Україні на стратегію концентрованого зростання із зосередженням уваги на всебічному розширенні продукту;

- дослідити мотивацію споживачів при виборі медичної лабораторії. Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна» із орієнтацією на продукт вимагає від компанії кращого розуміння мотиваційних факторів якими керується споживач обираючи ту чи іншу діагностичну лабораторію. Зрозуміти споживача взагалі та клієнтів ТОВ «Сінево Україна» можна завдяки проведенню дослідження. У якості інструментарію зручним буде використання аналізу внутрішньої документації, порівняльний аналіз цін на послуги, опитування. Опитувальний лист містив сім запитань паспортички та п'ять дослідницьких. Він розсилався поштою знайомим з проханням залучити до опитування старших членів родини. Разом було опитано 89 респондентів. Виявлено, що більшість пацієнтів віддають перевагу приватним діагностичним лабораторіям, звертаються до них виключно у разі потреби, при виборі керуються такими факторами як власний досвід, ціна та рекомендації;

- надати рекомендації щодо впровадження клієнторієнтованого підходу як одного із напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сінево Україна». Рівень обслуговування та довіра до лабораторії є тими факторами який спонукає споживача звернутись до приватних клінік та заплатити за послуги замість того щоб скористатись умовно безкоштовними послугами державних діагностичних лабораторій. Впроваджуючи клієнтоорієнтований підхід ТОВ «Сінево Україна» має акцентувати увагу перш за все на клієнтах, їх потребах та очікуваннях. Забезпечення технологічності процесів, корпоратизація та комерціалізація медичного бізнесу не повинні зміщувати акценти із відвідувача. Зокрема слід підвищену увагу приділити програмам формування та оцінці рівня лояльності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 06.04.2017 № 2002-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text> (дата звернення 02.02.2023 р.)
2. Аналіз ринку медичних і лабораторних послуг в Україні за 2021 рік. *Pro-Consulting*. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-i-laboratornyh-uslug-v-ukraine-2021-god>
3. Аналіз ринку лабораторних послуг в Україні за 2022 рік. *Pro-Consulting*. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-laboratornyh-uslug-v-ukraine-2022-god>
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306-310 URL : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33. URL : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/56005/1/PI_2021_21_Brin_Stratehiia.pdf
6. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. – Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
7. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121 URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4499&i=21>
8. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с. URL : <https://buklib.net/books/36600/>

9. Готь О.Я, Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*, 2017. № 6, С. 300-304. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
11. ДіаСервіс, Медична компанія. URL : <https://www.dia.zp.ua/>
12. Діденко Є.О., Крисанова Ю.В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка* 2016, № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
13. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf
14. Зуб А.Т. Управління змінами: підручник. Люберці: Юрайт, 2016. 284 с. URL : https://stud.com.ua/41974/menedzhment/gap_analiz
15. Клієнтоорієнтованість: основні принципи. *Клуб ділових людей*. URL : <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypu.html>
16. Климюк А.В., Невмержицька С.М. Управління стратегією розвитку підприємства. URL : <https://ru.knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2013-2/13kavsrp.pdf>
17. Клініка Святого Миколая, сторінка у мережі Інтернет. URL : <https://ksm-clinic.com.ua/ru/price>
18. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
19. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: IV Всеукраїнська наук. конф. молодих учених та студентів*, 4 листопада 2016 р., Київ : КНУТД, 2016. С. 9–10. URL :

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf

20. Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12(1). С. 167-171. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29__39

21. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). С. 60-63. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45300/16-KOSTIN.pdf?sequence=1>

22. Красношопка В.В., Кружилко В.О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4746>

23. Куплю здоров'я: ТОП приватних медичних закладів України. *YOUCONTROL* URL : <https://youcontrol.com.ua/data-research/kupliu-zdorovia-top-pryvatnykh-medychnykh-zakladiv-ukrayiny>

24. Лебідь О.В. Основні підходи до визначення сутності поняття «стратегія» URL : https://www.researchgate.net/publication/334233315_Osnovni_pidhodi_do_viznacen_na_sutnosti_ponatta_strategia

25. Леган І., Крикун О Ринок приватної медицини України: особливості регулювання та напрями розвитку. *Галицький економічний вісник* https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/64/853.pdf>

26. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*: Зб. наук. пр. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156-160.

27. Манорик А.А. Внутренняя и внешняя клиентоориентированность как один из ключевых факторов эффективности организаций В2С-сегмента.

Сучасні підходи до управління підприємством. Зб. наук. пр. 2018. № 3. С. 169–181 URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142596>

28. Мельник М.І. *Класифікація бізнес-середовища : системний підхід. Регіональна економіка*. 2008. № 2. С. 251-260 URL : https://ird.gov.ua/pe/re200802/re200802_251_MelnykMI.pdf

29. Мізюк Б. М. *Основи стратегічного управління : підручник*. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 544 с.

30. Міністерство охорони здоров'я України. URL : <https://moz.gov.ua/>

31. Міщенко А.П. *Стратегічне управління: навч. посіб.* – Київ : Центр навч. літератури, 2004. – 336 с.

32. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. *Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія* – Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/186564529.pdf>

33. Мочерний С.В., Довбенко М.В. *Економічна теорія*. – Київ. Академія. 2004. 412 с. URL : https://pidru4niki.com/ekonomika/tipi_ekonomichnogo_zrostannya

34. Національний банк України. URL : <https://bank.gov.ua/>

35. Нечипорук О.В., Орехова Т.В. *Аналіз тенденцій та динаміки розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім..В.Стуса* URL : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12850>

36. Перерва. І. М. *Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації* URL : http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23147/1/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0_%D0%A1%D0%A3%D0%A2%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%9A%D0%9B%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86.pdf

37. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.

38. Полковниченко С.О., Шкулепіна А.В. Маркетингове забезпечення сфери медичних послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 176-186. URL : <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204592/204470>

39. Пуліна Т.В. Маляренко Я.А. Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №4 (60). С. 23-27.

40. Пуліна Т.В., Чебаненко Ю.В. Клієнтоорієнтований підхід як засіб удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»* 25-26 травня 2023р.. м. Запоріжжя. С 39-41

41. Ринок медичних послуг в Україні в 2020 р. URL : <http://medosvita.info/2020/06/27/%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA-%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96/>

42. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL : [chhttp://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf)

43. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*, 2022, № 181, С. 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25> URL : <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166>

44. Сила «клієнтоцентричності». URL : <https://www.management.com.ua/blog/503>

45. Синево, ТОВ. Вікіпедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Synevo>

46. Синево, ТОВ. Звіт незалежного аудитора. URL :
https://www.synevo.ua/files/pages/financial-information/2022/Synevo_FullPackageOfFinancialStatements_2021.pdf
47. Синево, ТОВ. Звіт про управління. URL :
https://www.synevo.ua/files/pages/financial-information/2023/management_report_LLC_Synevo_Ukraine_for_2021.pdf
48. Синево, ТОВ. Офіційна сторінка у мережі Інтернет. URL :
<https://www.synevo.ua/ua>
49. Синево, ТОВ. Звіт незалежного аудитора. URL :
https://www.synevo.ua/files/pages/financial-information/2019/Synevo_FinancialStatements_2019.pdf
50. Соколенко В.А. , Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 53 (1162). С. 70-74. URL :
http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20263/1/vestnik_KhPI_2015_53_Sokolenko_Sutnist.pdf
51. Соріна О.О., Шугайло Д.Д. Класифікація стратегій розвитку підприємства. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір* : міждунар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2021. С. 324-326
52. Соріна О.О., Гришкіна Н.І. Створення системи забезпечення якості медичних послуг. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір*: міждунар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2021. С. 317-319
53. Стратегічний менеджмент у системі управління організацією. URL :
<http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5273>
54. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І.Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с. URL :
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/45384/1/Dehtiarova_strategiia.pdf

55. ТОВ «Сінево Україна». Звітність українських підприємств. URL : https://zvitnist.com/34709124_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU_SINEVO_UKRAY

56. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*, 2019. № 9. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf

57. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 29.03.2023).

58. Черненко Д.І. Кон'юнктура ринку лабораторних медичних послуг : теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ : Економіка, управління та адміністрування*, 2012. № 1(59) Ч.2, С. 232–235. URL : [https://doi.org/10.26642/jen-2012-1\(59\) Ч.2. С.232-235](https://doi.org/10.26642/jen-2012-1(59) Ч.2. С.232-235)

59. Шаповал К. Ринок медичних аналізів відкотівся на десятиліття. Як вирулює найбільший гравець Synevo. *Forbes*. Жовтень 2022. URL : <https://forbes.ua/company/na-giperzvukoviy-raketi-z-rozbigu-vrizalisya-v-goru-rinok-medichnikh-analiziv-vidkotivsy-na-desyatilittya-yak-virulyue-naybilshiy-gravets-synevo-10102022-8840>

60. Що таке клієнтоорієнтованість і чому вона важлива. URL : <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-kliyantooriyentovanist-i-chomu-vona-vazhlyva>

61. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones / K.R. Andrews. Irwin : Homewood, 1971.

62. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. No13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159–174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

63. Grime J. P. Plant strategies and vegetation processes. The American Naturalist. 1977. V.111. P. 1169–1194.

64. Helsi.me і Doc.ua: як заробляють дві найбільші в Україні медичні цифрові платформи. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/2/671524/>

65. Medicover, ТОВ. Офіційна сторінка у мережі Інтернет. URL : <https://medicover.ua/ru/about/>

66. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies // California Management Review, 1987. 284 p

67. Mintzberg H. "Five Ps for Strategy", California Management Review, Fall 1978.

68. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. no. 4. pp.20–35.

69. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація стратегія розвитку [6, с. 225; 4; 10; 20; 21; 22; 31]

Класифікаційна ознака	Класифікація
1) за амбіційністю очікувань	– амбіційні стратегії (характеризуються прагненням вийти за межі наявного та реалізувати абстрактні, принципові можливості); – утилітарні стратегії (характеризуються прагненням реалізувати конкретні, безпосередні, готові до впровадження можливості);
2) за основою розвитку	– стратегія зростання; – стратегія диверсифікації; – стратегія структурних перетворень;
3) за характером зростання	– стратегії інтенсивного зростання; – стратегії обмеженого зростання; – стратегії диверсифікованого зростання; – стратегії скорочення;
4) за спрямованістю	– стратегії, що визначають перспективні орієнтири, умови та напрями економічного й соціального розвитку; – стратегії, що визначають довгострокові орієнтири розвитку окремих елементів системи (підсистем); – стратегії, що покликані визначити курс розвитку важливих сфер життєдіяльності соціально-економічної системи;
5) за ступенем регулювання	– ліберальна, яка вирізняється повною свободою розробки та реалізації стратегії; – мобілізаційна, яка передбачає контрольоване регулювання суб'єктом надсистеми процесу розроблення та реалізації стратегії; – регульована, яка вирізняється помірним втручанням суб'єкта надсистеми у процес розроблення та реалізації стратегії;
6) за типом розвитку	– стратегія стабільного розвитку; – стратегія сталого розвитку; – стратегія випереджального розвитку;
7) за результатами прогнозування та вибором пріоритетів	– стратегія прориву; – стратегія еволюційного розвитку; – стратегії виживання;
8) за взаємодією з мінливим зовнішнім середовищем	– активна; – пасивна; – реактивна; – проактивна

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Сінево-Україна»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІНЕВО УКРАЇНА»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах гривень)

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІНЕВО УКРАЇНА» Територія: <u>Оболонський р-н м. Києва</u> Організаційно – правова форма господарювання: <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності: <u>Загальна медична практика</u> Середня кількість працівників: <u>2091</u> Адреса, телефон: <u>04214, м. Київ, вулиця Північна, будинок 2/58А, +38 (044) 390-05-20</u> Одиниця виміру: <u>тис. грн. без десяткового знака</u> Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за ЄДРПОУ	2022	01	01
	за КАТОТТГ	34709124		
	за КОПФГ	UA800000000000551		
	за СПОДУ	240		
	за КВЕД	86.21		
		V		

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

на 31 грудня 2021 року

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 452	10 309
первісна вартість	1001	8 577	15 947
накопичена амортизація	1002	(4 125)	(5 638)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 311	20 010
Основні засоби	1010	234 024	266 823
первісна вартість	1011	526 432	642 129
знос	1012	(292 408)	(375 306)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	12 125	13 790
Усього за розділом I	1095	269 912	310 932
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	347 508	289 648
Виробничі запаси	1101	347 508	289 648
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	107 464	131 030
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	16 501	19 247
з бюджетом	1135	-	8 438
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 386	2 716
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	49 323	190 556
Готівка	1168	779	1 027
Рахунки в банках	1167	47 554	189 529
Витрати майбутніх періодів	1170	2 617	846
Інші оборотні активи	1190	-	38
Усього за розділом II	1195	524 799	642 519
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	794 711	953 451

Рис. Б.1. Баланс ТОВ «Сінево-Україна» за 2021 р. [46]

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІНЕВО УКРАЇНА»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 394	27 394
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 848	308 962
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	44 242	336 356
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	198 884	177 032
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	198 884	177 032
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	471 931	342 234
розрахунками з бюджетом	1620	9 379	25 024
у тому числі з податку на прибуток	1621	511	16 974
розрахунками зі страхування	1625	7 633	7 045
розрахунками з оплати праці	1630	32 532	31 817
за одержаними авансами	1635	1 465	3 764
Поточні забезпечення	1660	16 620	19 872
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	12 025	10 307
Усього за розділом III	1695	551 585	440 063
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	794 711	953 451

Керівник



/ Дріссен Джерон Герхардус Вільгельмус Джозеф /

Рис. Б.2. Баланс ТОВ «Сінево-Україна» за 2021 р. [46]

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІНЕВО УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах гривень)

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІНЕВО УКРАЇНА»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
34709124		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2021 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 919 547	1 829 649
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 910 374)	(1 261 338)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 009 173	568 311
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	91 287	20 794
Адміністративні витрати	2130	(473 457)	(353 418)
Витрати на збут	2150	(210 898)	(125 421)
Інші операційні витрати	2180	(47 514)	(93 787)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	368 591	16 479
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	5 899	1 150
Інші доходи	2240	8	35
Фінансові витрати	2250	(17 832)	(19 400)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	356 666	-
збиток	2295	-	(1 736)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(64 552)	981
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	292 114	-
збиток	2355	-	(755)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	292 114	(755)

Рис. Б.3. Звіт про фінансові результати ТОВ «Сінево-Україна»
за 2021 р. [46]

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІНЕВО УКРАЇНА»
 ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
 ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
 (у тисячах гривень)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 110 944	666 380
Витрати на оплату праці	2505	690 242	482 966
Відрахування на соціальні заходи	2510	146 068	100 389
Амортизація	2515	89 364	70 725
Інші операційні витрати	2520	605 825	513 505
Разом	2550	2 642 243	1 833 965

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник



/ Дріссен Джерон Герхардус Вільгельмус Джозеф /

Рис. Б.4. Звіт про фінансові результати ТОВ «Сінево-Україна»
 за 2021 р. [46]

Додаток В

Структура ринку медичних послуг

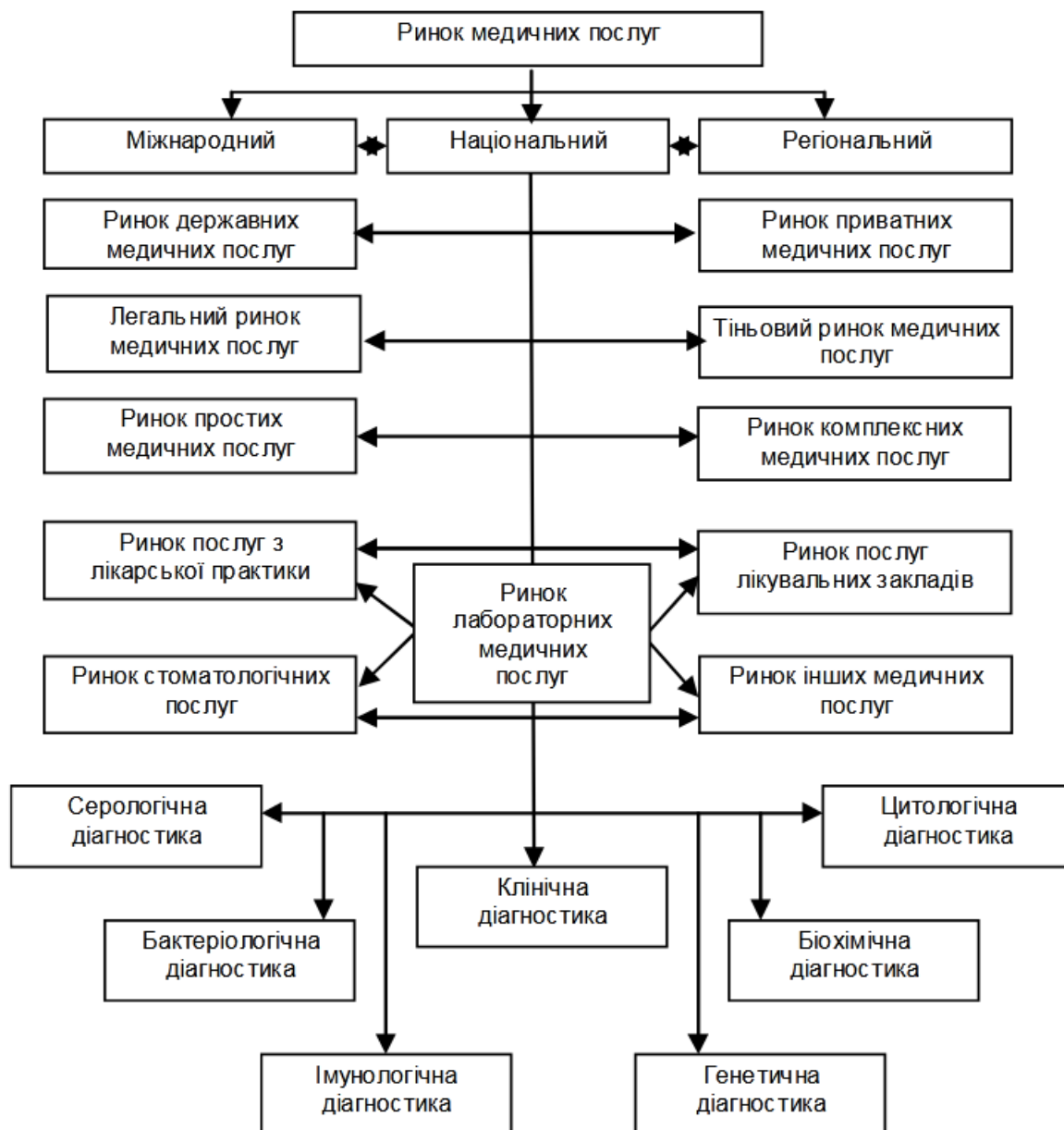


Рис. В.1 Загальна структура ринку медичних послуг та ринку лабораторних медичних послуг [40; 58, с. 235]

Додаток Г

Опитувальний лист для анкетування респондентів

Шановний респондент!

Студентами спеціальності «менеджмент» НУ «Запорізька політехніка» проводиться опитування з метою виявлення факторів які мотивують на користування послугами приватних діагностичних лабораторій. Опитування анонімне.

1. Зазначте Ваш вік:

- ☐ 18-30 років;
- ☐ 31-50 років;
- ☐ 51 рік та старше.

2. Чи є Ви працевлаштованим:

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково зайнятий, отримую допомогу по безробіттю, отримую виплати ВПО, інше

3. На Вашу думку, результатам лабораторій яких форм власності люди переважно довіряють?

- ☐ Скоріше державній;
- ☐ Однаково довіряють;
- ☐ Скоріше приватній.

4. Назвіть лабораторію яка першою спаде на згадку:

☐ _____

5. З якою метою ви звертаєтесь за послугами діагностичних лабораторій:

- ☐ Превентивно;
- ☐ У разі потреби

6. На що Ви звертаєте увагу обираючи приватну лабораторію (зазначте будь-які три)?

- ☐ Власний досвід;
- ☐ Рекомендацію лікаря;
- ☐ Рекомендацію друзів;
- ☐ Місце розташування;
- ☐ Ціну;
- ☐ Наявність акційних програм;
- ☐ Наявність програм лояльності;
- ☐ Інше _____

7. Назвіть одну безумовну перевагу та один безумовний недолік лабораторій

Форма власності	Перевага	Недолік
Державна		
Приватна		

Дякуємо за участь у опитуванні. Ваша думка дуже важлива для нашого дослідження!