

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«Управління стратегічним розвитком медичної
лабораторії»**
(на прикладі ТОВ «МЛ «ДІЛА», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м
групи спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Стефінів Наталії
Василівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Стратегії розвитку підприємства	6
1.2. Альтернативні методи вибору стратегій	10
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МЛ «ДІЛА» (М. КИЇВ)	18
2.1. Конкурентний аналіз галузі	18
2.2. Аналіз стратегічного розвитку підприємства	21
2.3. Оцінка результативності управління стратегічним розвитком підприємства	27
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МЛ «ДІЛА» (М. КИЇВ)	37
3.1. Розробка заходів по удосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА»	37
3.2. Прогностична оцінка заходів по удосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА»	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останнього десятиліття спостерігається стрімкий розвиток клінічної лабораторної діагностики України. Це обумовлено світовою тенденцією широкого впровадження нових інформативних діагностичних технологій. На ринку лабораторної діагностики України почалося широке застосування і впровадження послуг приватних медичних лабораторій, які оснащені аналізаторами нового покоління, що поступово витісняють ручні методи дослідження, забезпечують високу точність і відтворюваність результатів дослідження й збільшують продуктивність праці медичного персоналу. За невеликий період часу послуги приватних лабораторій стали невід'ємною частиною сучасної медицини і завоювали певний авторитет серед населення. Це сприяло бурхливому розвитку впровадження більш широкого спектру послуг лабораторій, кількість яких стало значно перевищувати асортимент державних. Таким чином, актуальність обраної теми дослідження обумовлена тим, що в сучасному бізнес-середовищі лабораторної діагностики, для того, щоб вийти на ринок лабораторних послуг не достатньо лише мати в переліку весь необхідний спектр послуг. Необхідно навчитися грамотно розвивати цей бізнес на стратегічному рівні, керувати процесом його розвитку так, щоб утримати рівень конкурентоспроможності компанії. Проблемою стратегічного рівня для приватних медичних лабораторій України є просування платних послуг медичного призначення. У зв'язку з підвищеною конкуренцією, медичні лабораторії зараз переходять до використання персоналізованого медичного підходу до клієнта, що в свою чергу, вимагає впровадження додаткових високотехнологічних методів аналізу стану пацієнта, що, здавалося б, призводить до подорожчання медичних послуг. Проте, в кінцевому рахунку персоналізований підхід веде до істотної економії витрат на медицину: при правильно поставленому діагнозі і тактиці лікування відповідні витрати різко скорочуються.

Рівень дослідженості теми. Проблематика формування та розробки напрямків стратегічного розвитку на підприємстві є предметом наукових досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести таких як *Д. Шендел К. Хаттен., Дж. Хіттенсом, Дж. Ліро, Р. Робертсон, Василенко В. О., Шершньова З. Є., Віханський О. С.* та ін. У працях наведених дослідників розкрито питання формування суті та принципів стратегічного управління. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування методів та заходів управління стратегічним розвитком підприємства в сучасних економічних умовах.

Мета випускної кваліфікаційної роботи: дослідження особливостей управління стратегічним розвитком медичної лабораторії та обґрунтування напрямків його удосконалення. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- розглянути стратегії розвитку підприємства;
- розглянути альтернативні методи вибору стратегій;
- провести конкурентний аналіз галузі лабораторної діагностики та визначити основний;
- провести аналіз стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «Діла»;
- оцінити результативність управління стратегічним розвитком підприємства, що досліджується;
- визначити та розробити заходи по удосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «Діла»;
- провести прогностичну оцінку розроблених заходів щодо удосконалення процесу управління стратегічним розвитком досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до управління стратегічним розвитком медичної лабораторії.

Методи дослідження. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів діагностичного аналізу, оцінки та експерименту. Вони були використані у процесі практичного розвитку та розробки заходів формування стратегічних цілей та напрямків розвитку підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні, візуального моделювання даних.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано сервіси фінансової звітності та статистики України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «МЛ «ДІЛА».

Практичне значення проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління підприємства, зокрема медичної лабораторії ТОВ «МЛ «ДІЛА».

Елементи наукової новизни полягають у розробці заходів, рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємства на основі запропонованих стратегічних цілей, заходів, проєктів.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні основи за темою випускної кваліфікаційної роботи опубліковані в збірці наукових статей студентів: «Менеджмент: імперативи та виклики», тема статті: «Управління стратегічним розвитком підприємства» (Дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 11 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 59 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 7 додатків, викладених на 35 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегії розвитку підприємства

Світовий досвід підтверджує тезу про те, що динамічний розвиток ринку товарів і послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції зумовлюють об'єктивну потребу пошуку нових інструментів і методів підвищення результативності діяльності компаній. Великого значення набуває потреба підприємств у ефективному розвитку, що базується на обґрунтованих управлінських рішеннях і функціональних технологіях менеджменту, які б вирізнялися результативністю, гнучкістю, інноваційністю, а також мали довгостроковий характер [1, с. 18-20]. Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства [2, с. 92-94]. Наразі існує безліч трактувань поняття «стратегічне управління», які формувалися протягом багатьох років відомими вченими (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Трактування
Д. Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
Дж.Ліро і Р.Робертсон	Стратегічне управління – це набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми

Закінч. табл. 1.1

Автор	Трактування
Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
Василенко В. О.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

Джерело: складено автором на основі [3, с. 145-168; 4, с. 120-122; 5, 6]

Таким чином, можемо дати наступне визначення стратегічного управління – це комплексний процес управління діяльністю підприємства, що охоплює визначення цілей, максимально ефективного використання ресурсів, планування діяльності та аналіз результатів задля досягнення поставлених цілей [7].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань: 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації; 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання; 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів; 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно; 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з їх коректуванням [8, с. 128-135].

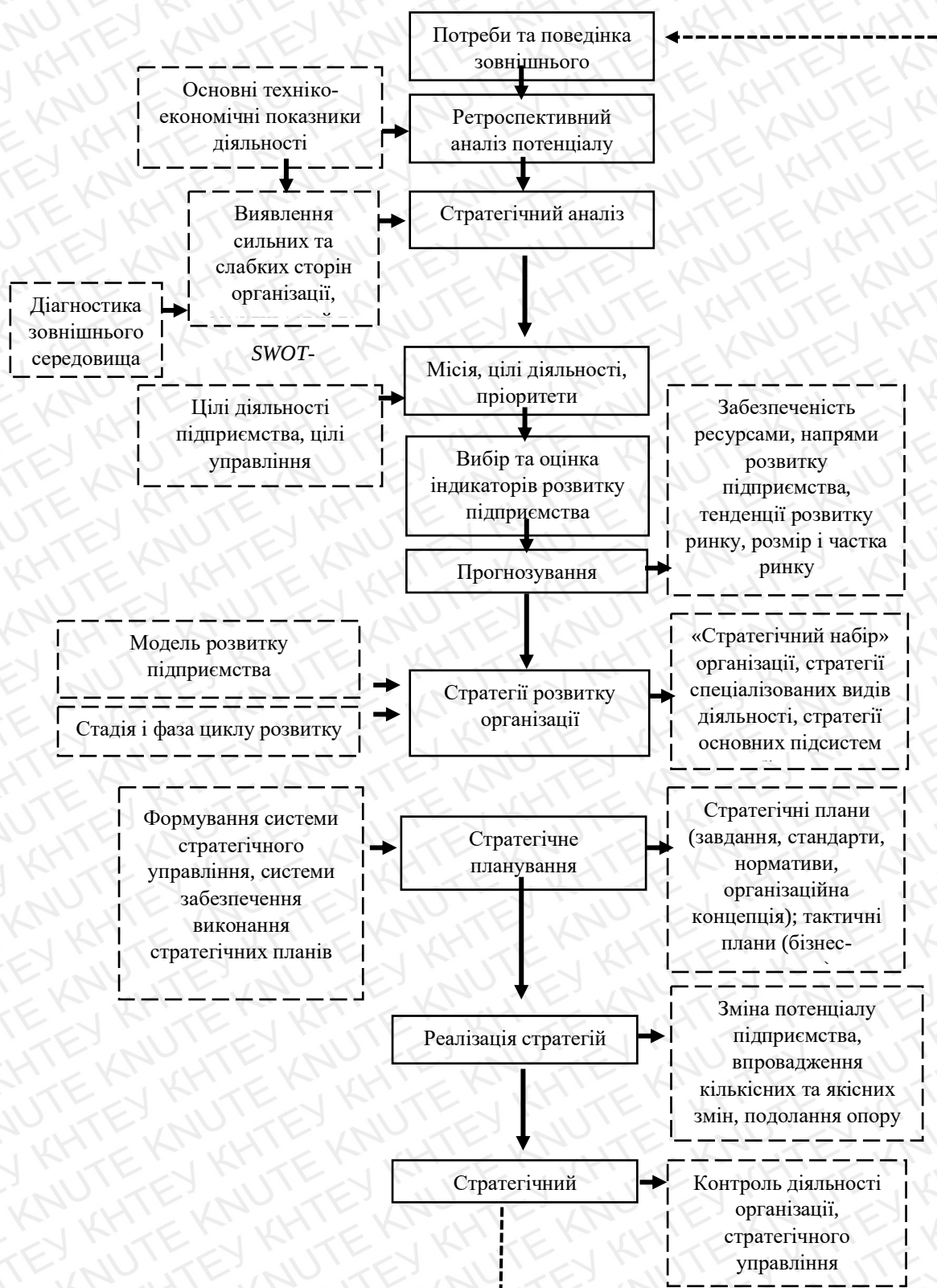


Рис. 1.1 Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [18]

Ефективність діяльності підприємства охоплює управління стратегічним розвитком підприємства й дослідження конкурентних переваг. Оскільки для підприємства, яке функціонує в конкурентному середовищі, конкурентні переваги можуть бути досягнуті на основі економічних, технічних, організаційних, інноваційних та інформаційних аспектів, що формують систему його стратегічного розвитку [9, с. 165-167]:

1. Економічні: тип, структура ринку, бар'єри входу і виходу; еластичність цін, циклічність та сезонність попиту; капіталовкладення і очікуваний рівень прибутку.
2. Технологічні: рівень індустріального розвитку галузі та використання технологій.
3. Організаційні: статутна діяльність; організація маркетингу та взаємовідносин з контрагентами.
4. Інноваційні: своєчасність оновлення продукції; застосування науково-технічних розробок галузі.
5. Інформаційні: стан макроекономіки (показники досягнень підприємств-конкурентів, ступінь задоволеності споживачів, наявність або дефіцит ресурсів, динаміка статистичних даних).

Існує декілька принципів управління стратегічним розвитком підприємства:

- 1) принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалення системи, що розвивається, в складі підприємства (стратегія розвитку враховує характер умов зовнішнього середовища, взаємодіючи з яким вона створює і споживає продукти) [10, с.158-160];
- 2) принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються на внутрішній розвиток і на виконання зовнішніх функцій (реалізація продукції та послуг споживачам); між швидкістю відтворення ресурсів; між інтенсивністю їх використання й результатами функціонування підприємства.

3) принцип альтернативності структур (прояв процесу стратегічного розвитку підприємства характеризується не тільки актуальними властивостями та структурою, а й великою кількістю альтернативних структур, що не виявляють себе в даний момент);

4) принцип врахування інформаційних характеристик, що відображає як кількісний, так і якісний (семантичний і прагматичний) аспекти інформації про принципи розвитку [11, с. 256-260].

Процес стратегічного управління розвитком підприємства є багатоплановим явищем. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Модель стратегічного управління розвитком підприємства представлена на *рис. 1.1*.

На етапі планування реалізації стратегії необхідним є здійснення планування стратегії з використанням стратегічних карт, розробка бізнес-програм діяльності підприємства та оперативне планування – з метою взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та його виробничої діяльності [12, с. 123-129].

1.2. Альтернативні методи вибору стратегій

Методологія стратегічного управління – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей [13, с. 169-174].

Вибір правильної стратегії для розвитку кожного підприємства є основою стратегічного менеджменту, тому потрібно дотримуватися загальної процедури формування стратегічних дій [14, с. 10-11; 15, с. 65-70]:

1) визначити набір цілей;

2) оцінити різниця між поточною позицією підприємства і його цільовою позицією;

3) запропонувати один або декілька стратегій;

4) здійснити тестування запропонованих стратегій.

С. Харт зазначив основні способи «утворення» стратегій [16, с. 328-329]:

1. Командний. В цьому випадку стратегія розробляється керівником, або невеликою групою керівників вищого рівня і впроваджується в напрямку зверху вниз. Вища управлінська ланка виступає в ролі «командира», що віддає розпорядження і стежить за їх виконанням. Решта членів організації відіграють роль «рядових», які отримують накази і виконують їх.

2. Символічний. Керівники формулюють загальну задачу і визначають перспективу стратегії. Вища ланка бере на себе роль «головного тренера», який визначає напрямки дій інших співробітників за допомогою закликів, гасел, нових пропозицій, символів, образів. Підлеглим співробітникам відводиться своєрідна роль «гравців».

3. Раціональний. На першому плані система планування й ієрархічні відносини. Стратегія формується виходячи з результатів ряду широких аналізів (портфеля замовлень, конкуренції, галузі та ін.). Так накопичується велика кількість даних про саму фірму і її зовнішнє оточення. Вища ланка управління в ролі «боса», визначає стратегічний напрям за допомогою формальної планової системи. Решта членів організації беруть участь в роботі в ролі «підлеглих».

4. Інтерактивний. Співробітники свідомо і на добровільних засадах залучаються до стратегічного процесу. Сам процес стратегії базується на взаємодії, інтерактивному навчанні та організації зворотного зв'язку. Вища управлінська ланка відіграє роль «координатора», завдання якого полягає в забезпеченні інтерактивного процесу розробки стратегії. Працівники, які виступають в якості «учасників» процесу, стимулюють і забезпечують можливість навчання і внесення покращень в проєкт.

5. Генеративний. Автономна поведінки членів організації. Стратегія виникає як продукт організаційної поведінки, ідеї вливаються в процес створення стратегії в напрямку знизу вгору. Вищому управлінському ланці відводиться роль «спонсора», яка виражається в заохоченні у співробітників готовність експериментувати і ризикувати, знаходити відповідні ресурси, а також у винагороді співробітників, що досягли найкращих результатів. Підлеглі виступають в якості ініціативних «підприємців».

Тобто «ідеальна» стратегія має формуватися за ланцюгом «гіпотеза – експеримент – аналіз – успіх».

Слід звернути свою увагу на ряд чинників, які впливають на вибір стратегії [17, с. 501-510]: 1) цілі організації; 2) розмір організації; 3) привабливість ринку; 4) стратегії конкурентів; 5) стан ринку та позицію організації на ньому; 6) конкурентні переваги організації; 7) потенціал організації; 8) особливості послуг; 9) стадію життєвого циклу підприємства та послуги; 10) витрати на виробництво послуг; 11) пріоритети керівництва; 12) фінансові ресурси сервісного підприємства тощо.

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії неможливо, тому, в основному, звертають увагу на найважливіші: цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу. Створення стратегій на підприємстві, як правило, проводиться на основі спеціальних моделей, оцінок шансів та ризиків, тест-таблиць, критеріїв із застосуванням методів порівняння, факторного аналізу, експертного оцінювання [18, с. 107]. Вибір стратегій робиться на основі параметрів матричних та модельних методів.

На практиці найчастіше використовують портфельні матриці [17, с. 326-362]: 1) Boston Consulting Group (BCG); 2) «General Elektrik» (GE); 3) «Темпи росту підприємства — темпи росту ніші»; 4) «Продукт — форма існування малого підприємства»; 5) Матриця розробки товару; 6) Матриця конкуренції за М. Портером; 7) «Товар-ринки» за І. Ансоффом; 8) Матриця росту завдяки

зовнішньому придбанню; 9) «Ціна — якість»; 10) «Якість — вертикальна інтеграція»; 11) Матриця стратегій у фазі впровадження; 12) ADL/LC консалтингової компанії Артура Д. Літл;

А. Томпсон і А. Стрікленд запропонували двовимірну матрицю вибору стратегії. Цей підхід ґрунтується на зростанні ринку та конкурентній позиції організації [19, с. 728-734], табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Матрична модель А. Томпсона і А.Дж. Стрікленда

Швидке зростання ринку	
II. Квадрант стратегій	I Квадрант стратегій
1. Перегляд стратегії концентрації	1. Стратегії концентрованого зростання
2. Стратегії горизонтальної інтеграції	2. Вертикальна інтеграція.
3. Стратегії скорочення	Стратегії концентричної диверсифікації.
4. Стратегія ліквідності	
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція
III. Квадрант стратегій	IV. Квадрант стратегій
1. Стратегія скорочення витрат	1. Стратегія концентричної диверсифікації
2. Стратегії диверсифікації	2. Стратегія конгломеративної
3. Стратегії скорочення	диверсифікації
4. Стратегія ліквідації	Спільне підприємництво в нових галузях
Повільне зростання ринку	

Джерело: складено автором на основі [19, с. 728-736]

Вибираючи ефективну конкурентну стратегію, враховують конкурентні переваги й положення на ринку. Для цього використовують тест-таблицю Х. Вільдемана [20], табл. 1.3. Умовні позначення: О — мале, ® — середнє, ● — велике значення чинника для певного типу стратегії.

Таблиця 1.3

Тест-таблиця Х. Вільдемана

Чинники	Тип стратегії		
	Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Різноманітність продуктів на ринку	®	●	О
Великі масштаби ринку	О	®	●
Темп зростання ринку	●	®	О
Мінливість попиту	●	●	О
Витрати виробництва	О	®	О
Сервіс	●	®	О

Якість продукції	®	●	○
Гнучкість виробництва	●	●	○
Швидкість нововведень	●	●	®

Джерело: складено автором на основі [20]

Метод SPACE (стратегічна позиція та оцінка дій) є комплексним підходом, використовують для діагностики ситуації і вибору варіанта стратегії для підприємства шляхом побудови матриці і вектора розвитку. В аналізі розглядаються два внутрішніх і два зовнішніх показника, що формуються певними власними наборами факторів, які оцінюються експертним шляхом за бальною шкалою, а також звертається увага на вагомість кожного критерію в загальному показнику [20]. До показників, якими оцінюється економічний потенціал відносять [21, с. 131-133]: показники майнового стану (коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів); динаміку виробничих витрат; показники ліквідності (коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності, чистий оборотний капітал); показники платоспроможності (коефіцієнти платоспроможності (автономії), фінансування, забезпеченості власними оборотними запасами, маневреності власного капіталу); показники ділової активності (коефіцієнт оборотності активів; строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), коефіцієнт оборотності оборотного капіталу); показники рентабельності (коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності, рентабельності продукції). Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують: 1) динаміку змін частки ринку; 2) динаміку випуску продукції; 3) рівень розвитку маркетингу; 4) рівень якості продукції; 5) еластичність попиту [22, с. 98-112].

Стабільність середовища вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання економіки галузі; 2) забезпеченість перспектив зростання

виробництва галузі; 3) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; 4) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини; 5) частку експорту продукції галузі; 6) рівень впливу підприємств галузі на природне середовище.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують:

1) динаміку кількості суб'єктів господарювання галузі; 2) соціально-політичний клімат в галузі; 3) відносини власності в галузі; 4) стадію «життєвого циклу» галузі; 5) прибутковість діяльності галузі; 6) динаміку інвестицій в галузь.

Методи, що ґрунтуються на використанні експертних оцінок, діляться на дві групи:

1. Індивідуальні (персональні) експертні оцінки [23, с. 56-58]: 1) Інтерв'ю (бесіда організатора з спеціалістом-експертом у певній галузі знань, що проводиться у відповідності за заздалегідь розробленою програмою). 2) Аналітичні записки (надсилання експерту питань (відкритих чи закритих) з зацікавленої проблематики, на які повинні бути отримані однозначні відповіді). 3) Метод сценаріїв (розгляд низки сценаріїв щодо ймовірних шляхів розвитку певної ситуації, можливих позитивних чи негативних наслідків [23, с. 59].

2. Групові (колективні) експертні оцінки: 1) Метод комісій (спеціалісти, які входять до однієї групи, погоджують свою думку у відкритій дискусії. Характеризується анонімністю, регульованим зворотним зв'язком, статистичною обробкою даних [23, с. 59-62]. 2) Метод Дельфі (проведення опитування серед групи спеціалістів у кілька турів (частіше у 3–4 тури) за спеціально розробленою процедурою з метою узагальнення результатів дослідження для вибору найкращого з рішень). Прикладом розвитку і удосконалення методу Дельфі є розробка SEER (лише два 2 тури опитування) [23, с. 64-68]. 3) Метод колективної генерації ідей (мозковий штурм) (використовується для визначення можливих варіантів розвитку та є активізацією творчого потенціалу експертів під час мозкової атаки проблемної ситуації; реалізація методу передбачає використання двох протилежних напрямів дій учасників мозкової атаки (генерацію ідей та їх руйнування) [23, с. 69]. 4) Метод

синектики (головні відмінності цього методу від мозкового штурму полягають у стабільній за складом групі, яка протягом штурмів накопичує певний досвід [23, с. 72-74]).

Висновки до розділу 1.

Отже, виходячи з теоретичних положень щодо визначення сутності стратегічного управління можемо дійти висновку, що основним завданням стратегічного управління підприємством є процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством. На нашу думку, стратегічне управління – це комплексний процес управління діяльністю підприємства, що охоплює визначення цілей, максимально ефективного використання ресурсів, планування діяльності та аналіз результатів задля досягнення поставлених цілей. Виділяють наступні принципи управління стратегічним розвитком підприємства: 1) принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалення системи, що розвивається, в складі підприємства; 2) принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються; 3) принцип альтернативності структур; 4) принцип врахування інформаційних характеристик. На основі опрацювання теоретичних джерел, нами була побудована модель стратегічного управління розвитком підприємства. В сучасних умовах динамічного та багатоаспектного розвитку підприємств дуже важливим є процес управління стратегічним розвитком підприємства. Від ступеня освоєння теоретичних основ управління стратегічним розвитком та етапу формування стратегії залежить ефективне здійснення підприємницької діяльності та покращення результатів в цілому. Виділяють наступні основні способи «утворення» стратегій: командний, символічний, раціональний, інтерактивний, генеративний. Створення стратегій на підприємстві, як правило, проводиться на основі спеціальних параметрів матричних та модельних методів. Методи, що ґрунтуються на використанні експертних оцінок, діляться на дві групи:

індивідуальні (персональні) експертні оцінки та групові (колективні) експертні оцінки. Всі методи вибору стратегій мають право на існування, оскільки підбираються індивідуально й тут основним критерієм оцінки обраної стратегії є досягнення цілі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МЛ «ДІЛА» (М. КИЇВ)

2.1. Конкурентний аналіз галузі

Галузь лабораторної діагностики є однією з пріоритетних у медицині, яка постійно розвивається в Україні та за кордоном. Саме від якості та ефективності роботи медичних лабораторій, точності та достовірності проведених ними досліджень залежить подальша ефективна робота лікарів щодо діагностики та лікування пацієнтів. Конкуренція у даній галузі у м. Києві є досить високою, так як на ринку присутня велика кількість гравців, лідерами за кількістю відділень у даному регіоні є МЛ «ДІЛА» [24], МЛ «Сінево» [25], МЛ «Медлаб» [26], МЛ «Ніколаб» [27].

ТОВ «МЛ «ДІЛА» є експертом у сфері лабораторної діагностики, яка з 1998 р. надає лабораторні послуги та професійний інформаційний сервіс на ринку лабораторних послуг України [24]. Історія розвитку компанії детально представлена на *рис. Б.1*.

Юридична адреса компанії: м.Київ, вул. Професора Підвисоцького, буд. 6А. Мережа лабораторій ТОВ «МЛ «ДІЛА» налічує понад 230 відділень на території України, з яких понад 60 у м. Київ та Київській області. Основні факти про ТОВ «МЛ «ДІЛА» представлені на *рис. Б.2*. Компанія надає широкий спектр послуг та високу якість сервісу для клієнтів, активно залучає партнерів за рахунок клінічного консалтингу та лабораторного аутсорсингу.

ТОВ «МЛ «ДІЛА» має 4 лабораторні напрямки досліджень: лабораторія клінічної біохімії, лабораторія цитоморфології та загальноклінічного аналізу, лабораторія імунології та алергології, лабораторія мікробіології та вірусології. Детальна інформація про види досліджень за кожним напрямком та обладнання

представлена на *рис. Б.3*. Дослідження компанія проводить у власних лабораторних центрах на високотехнологічному обладнанні (*рис. 2.3*).

Одним із конкурентів ТОВ «МЛ «ДІЛА» у м. Києві є ТОВ «Сінево Україна». МЛ «Сінево» належить до європейської мережі медичних лабораторій та є частиною холдингу «Medicover» [25]. Мережа даних лабораторій присутня у таких країнах: Німеччина, Польща, Румунія, Туреччина, Україна, Білорусь, Грузія, Молдова, Болгарія та Сербія. У Європі – 95 лабораторій, в Україні – 7 [25]. У 2007 р. було відкрито першу лабораторію в Україні у м. Київ [25]. На *рис. Б.4* представлені основні факти про ТОВ «Сінево Україна. ТОВ «Сінево Україна» має найбільшу кількість маніпуляційних кабінетів серед інших мереж лабораторій України та 7 медичних лабораторій у таких містах: Київ, Вінниця, Одеса, Харків, Дніпропетровськ, Львів (*табл. В.1*), що дозволяє пришвидшити логістичні процеси.

Наступним конкурентом ТОВ «МЛ «ДІЛА» у м. Київ є ТОВ «Медлаб» українська багатoproфільна клініко-діагностична лабораторія, яка була заснована у 1998 р [26]. На *рис. Б.5* представлені основні факти про ТОВ «Медлаб». Основні цінності даної компанії: сервіс та професіоналізм. Компанія також має власні лабораторії у таких містах: Київ, Вінниця, Луцьк, Тернопіль, Чернівці та більш ніж 100 пунктів забору біоматеріалу (*табл. В.1*). Лабораторії оснащені сучасним обладнанням (*рис. Б.5*), впроваджуються сучасні технології та міжнародні практики, проводиться подвійне підтвердження результатів досліджень – технологічне та медичне.

ТОВ «Ніколаб» також надає послуги лабораторних досліджень. Основні факти про ТОВ «Ніколаб» представлені на *рис. Б.6*. Головною цінністю компанії є людина, її життя та здоров'я [27]. На відміну від ТОВ «МЛ «ДІЛА», ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «Медлаб», ТОВ «Ніколаб» в основному має лабораторії у м. Київ та Київській області, у інших містах України компанія не має відділень. Лабораторії мережі є на Полоді, Троїщині, Позняках, Голосіївському районі Києва, а також у Переяслав-Хмельницькому та Борисполі, а також декілька відділень у інших

областях України (*табл. В.1*). ТОВ «Ніколаб» активно розвиває сферу надання франчайзингових послуг та залучає партнерів з інших міст України, тим самим розвиваючи свою мережу лабораторій.

Проаналізуємо присутність досліджуваних лабораторій галузі в Україні (*табл. В.1*), визначимо, які позиції займає ТОВ «МЛ «ДІЛА», а які конкуренти компанії. Детальний перелік кількості лабораторій по населеним пунктам представлений у *табл. В.1*.

У *табл. В.2* представлені результати аналізу присутності ТОВ «МЛ «ДІЛА», ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА», ТОВ «МЕДЛАБ», ТОВ «НІКОЛАБ» в Україні. На основі отриманих даних (*табл. В.2*), можна зробити наступні висновки: за кількістю лабораторних відділень в Україні ТОВ «МЛ «ДІЛА» займає друге місце (128 од.), першість тримає ТОВ «Сінево Україна» (329 од.), третє місце – ТОВ «Медлаб» (108 од.), четверте - ТОВ «Ніколаб» (27 од.). Проте, за кількістю лабораторій у м. Києві МЛ «ДІЛА» посіла перше місце (60 од.), МЛ «Сінево» – друге (59 од.), останнє – МЛ «Ніколаб» (13 од.). У Київській області найбільшу кількість відділень має ТОВ «Сінево Україна» (36 од.), ТОВ «МЛ «ДІЛА» має більш, ніж у два рази менше відділень за попередника (14 од.).

Отже, аналізуючи присутність компаній у галузі, можна зробити висновок, що головним конкурентом ТОВ «МЛ «ДІЛА» є ТОВ «Сінево Україна» не лише у м. Києві, а по всій Україні в цілому. Усі учасники дослідження мають найбільшу кількість лабораторій у м. Києві та у Київській області. Другим конкурентом компанії є ТОВ «Медлаб». Також, слід звернути увагу на те, що відділення ТОВ «Сінево Україна» присутні у всіх областях України, а лабораторії ТОВ «МЛ «ДІЛА» відсутні у Волинській, Донецькій, Івано-Франківській, Луганській, Полтавській, Тернопільській та Херсонській областях, що свідчить про доцільність розширення компанією внутрішнього ринку збуту послуг у галузі лабораторної діагностики України.

Проаналізуємо ціни на типові аналізи [24,25,26,27] у м. Києві серед досліджуваних компаній, без урахування вартості послуги забору зразків (*табл. В.3*). Отже, відповідно до отриманих даних у *табл. В.3*, ТОВ «МЛ «ДІЛА» має переважно вищі ціни на аналізи у м. Києві, ніж ТОВ «Сінево Україна». Найменші ціни має ТОВ «Ніколаб», що підтверджує факт про те, що дана компанія має більш доступні та лояльні ціни для клієнтів (*рис. Б.6*). З точки зору цінової політики та вигоди споживача послуг, то ТОВ «Ніколаб» має перевагу над конкурентами, а ТОВ «МЛ «ДІЛА» має найслабші позиції, так як ціни найвищі.

Таким чином, у галузі лабораторних досліджень в Україні та у м. Києві пристуній високий рівень конкуренції. За кількістю лабораторних відділень в Україні та у м. Києві лідерами є ТОВ «МЛ «ДІЛА» та ТОВ «Сінево Україна». Однак, за рівнем цін на аналізи, першість займають ТОВ «Ніколаб» та ТОВ «Медлаб», так як їх цінова політика значно нижча, ніж у конкурентів. Доцільнішим буде провести більш детальний аналіз стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «ДІЛА».

2.2. Аналіз стратегічного розвитку підприємства

Для аналізу стратегічного розвитку підприємства пропонуємо дослідити організаційну структуру управління ТОВ «МЛ «ДІЛА», провести горизонтальний аналіз балансу компанії за 2018-2020 рр. (*див. Дод. Д*), аналіз фінансових результатів діяльності компанії та провести SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта дослідження.

На *рис. Г.1* [24, 28, с. 66-69] представлена організаційна структура ТОВ «МЛ «ДІЛА», яка являє собою сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємодія яких направлена на досягнення стратегічних цілей компанії, створення, прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Елементи організаційної структури – керівники, окремі працівники та служби, кожен з цих елементів виконує певні функціональні обов’язки в рамках своїх повноважень.

Організаційна структура ТОВ «МЛ «ДІЛА» є лінійно-функціональною. На чолі стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються головний бухгалтер, комерційний директор, медичний директор та виконавчий директор, яким підпорядковуються інші відділи за приналежністю [28, с. 67]. Головним недоліком даного типу організаційного управління є те, що тривалість прийняття, узгодження та реалізації управлінських рішень на різних рівнях управління є досить тривалою, так як керівник кожного підрозділу ставить свої питання на перше місце, через складну ієрархію взаємин є можливість незбалансованості та неузгодженості вказівок та розпоряджень, які отримують підрозділи від вищого керівництва.

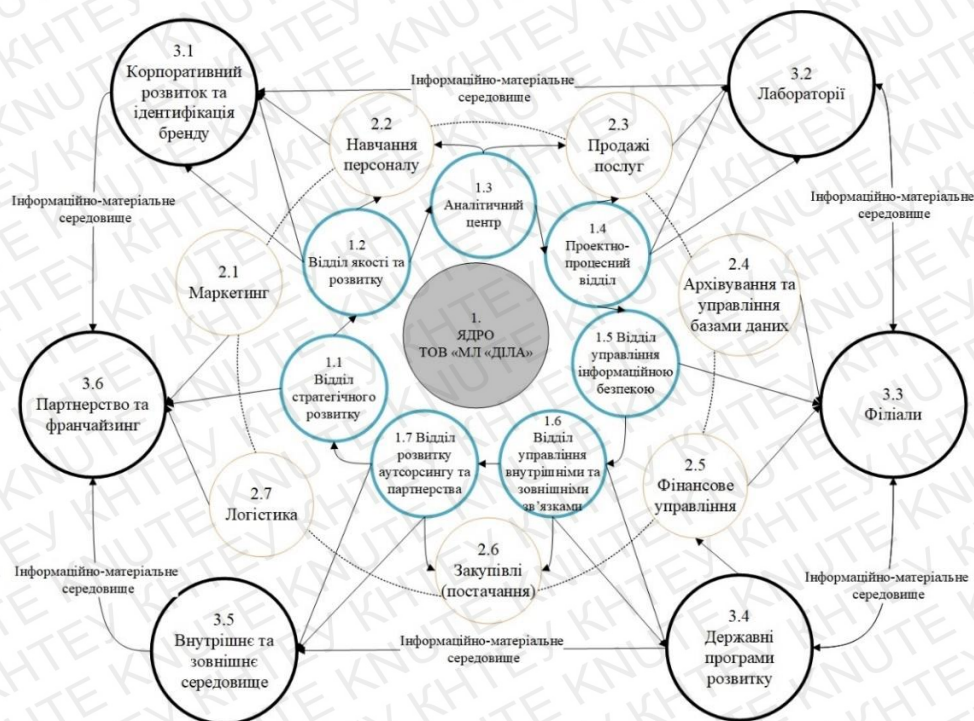


Рис. 2.1 Схема взаємозв'язків роботи головного офісу з відділеннями ТОВ «МЛ «ДІЛА»

Джерело: побудовано на основі опрацювання [28, с. 66-68] та інформації з корпоративного сайту ТОВ «МЛ «ДІЛА» [24]

Рис. 2.1 характеризує взаємодію інформаційно-матеріальних потоків між відділами ТОВ «МЛ «ДІЛА». Перший рівень відповідає за функціонування головного ядра, з яким взаємодіють стратегічний, аналітичний, програмно-інформаційний відділи, а також відділи з управління комунікаціями, якості, розвитку та підтримки аутсорсингу і партнерства. Другий рівень відповідає за функціонування головних бізнес-процесів компанії на які впливають відділи та елементи першого рівня. Третій рівень відповідає за взаємодію забезпечуючих елементів середовища компанії для впливу безпосередньо на клієнта, партнерів, державу, філіали та складові бренду, та навпаки впливу другого рівня на перший та третій.

На основі балансу ТОВ «МЛ «ДІЛА» і звіту про фінансові результати [29], *див. Додаток Д*, проведемо аналіз результатів фінансово-господарської діяльності компанії за 2018-2020 рр., *див. табл. Д.2-Д.3 та табл. 2.2.*

Відповідно до отриманих результатів горизонтального аналізу активів компанії (*табл. Д.2*), можна зробити наступні висновки: загальна вартість активів ТОВ «МЛ «ДІЛА» у 2019 р. збільшилась на 37,35%, у 2020 р. сума приросту склала 411463,00 тис.грн. (+42.41%). У 2019 р. необоротні активи зросли на 45,26%, у 2020 р. на 58,87%.

Компанія приділяє значну увагу питанню придбання обладнання, будівель та споруд (збільшення вартості основних засобів на 33,22% у 2020 р.), також у 2020 р. були залучені фінансові інвестиції на суму 40 914,00 тис. грн. Дані факти свідчать про те, що ТОВ «МЛ «ДІЛА» у період з 2018 по 2020 р. здійснювала довгострокові фінансові вкладення у розвиток бізнесу, з метою нарощування виробничих потужностей своїх послуг. Також, слід звернути увагу на те, що у 2019 р. дебіторська заборгованість компанії зменшилась на 907,00 тис. грн. або 0,74%, однак у 2020 р. обсяги боргів дебіторів збільшились на 0,27%. З одного боку це свідчить про те, що зріс попит на послуги компанії, а з іншого боку даний факт вказує на те, що керівництву ТОВ «МЛ «ДІЛА» слід звернути увагу на питання

оптимізації механізмів реалізації послуг компанії, з метою забезпечення більш своєчасного стягнення боргів з контрагентів. Темп приросту вартості оборотних активів компанії у 2020 р. зменшився на 0,02%, що свідчить про неоднозначні зміни фінансового стану ТОВ «МЛ «ДІЛА» та незначне скорочення ліквідності компанії, яке відбулось за рахунок збільшення обсягів запасів та збільшення обсягів дебіторської заборгованості.

Також, слід звернути увагу на значне зменшення обсягів поточних фінансових інвестицій та зменшення витрат майбутніх періодів, що свідчить у 2020 р. компанія зменшила витрати грошових коштів. Основною причиною таких коливань є збільшення попиту на послуги ТОВ «МЛ «ДІЛА» у зв'язку із пандемією COVID-2019, що в водночас призвело до збільшення заборгованості дебіторів, а фінансово-економічна криза призвела до зменшення обсягів обігових коштів компанії та призупинення короткострокової інвестиційної політики. Даний факт ще раз підтверджує, що керівництву ТОВ «МЛ «ДІЛА» слід переглянути політику стягування дебіторської заборгованості.

Відповідно до результатів горизонтального аналізу пасивів ТОВ «МЛ «ДІЛА» (*табл. Д.3*), можна зробити наступні висновки: загальна вартість пасивів у 2019 р. збільшилась на 208 669,00 тис. грн. або 37,35%, у 2020 р. на 42,41%, що свідчить про ріст економічного потенціалу компанії. Нерозподілений прибуток компанії у 2020 р. збільшився на 62,78% (+250 097,00 тис. грн.) у порівнянні з 2019 р. Також, слід звернути увагу на те, що темп приросту власного капіталу (*табл. Д.3*) перевищує темп приросту загальної вартості активів (*табл. Д.2*), що свідчить про фінансову незалежність ТОВ «МЛ «ДІЛА». Про вірність даного твердження свідчить також факт зменшення обсягів довгострокових та поточних зобов'язань компанії.

У наступному етапі оцінки стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «ДІЛА» пропонуємо провести аналіз основних показників результатів фінансово-

господарської діяльності компанії за 2018-2020 рр. (табл. Д.4) на основі балансу (табл. Д.1).

Аналізуючи отримані результати у табл. Д.4 можна зробити наступні висновки: різке збільшення показника рентабельності власного капіталу з 21,82% у 2018 р. до 185,72% у 2019 р. свідчить про ефективність використання компанією власного капіталу. Однак, у 2020 р. відбулось різке зменшення показника до 13,18%, що свідчить про падіння рівня прибутковості використовуваних коштів. Аналогічна ситуація із показниками рентабельності інвестицій, активів та чистих активів, з 2018 по 2019 р. відбулось збільшення показників, а у 2020 р. різке зменшення. Основною причиною падіння рівня рентабельності у 2020 р. стало зменшення прибутку компанії (Дод. Д) внаслідок фінансово-економічної кризи, спричиненої пандемією Covid-2019, яка нанесла вагомі збитки світовій економіці та бізнесу. Зменшення результатів фінансової діяльності ТОВ «МЛ «ДІЛА» у 2020р. (Дод. Д) також вплинуло на показники оборотності активів та основних засобів, що свідчить про падіння рівня ділової активності компанії. Аналогічною є ситуація із показником частки валового прибутку, показник зменшився з 0,49 у 2019 р. до 0,45 у 2020 р., що також свідчить про зниження рівня рентабельності. Підтвердженням попереднього твердження є зниження показників рентабельності продажів за операційним та чистим прибутком, що свідчить про падіння рівня продажів послуг. Зниження рівня продажів у 2020 р. відповідно негативно вплинуло на показники ліквідності ТОВ «МЛ «ДІЛА», а також на зменшення темпів оборотності запасів. Термін повернення дебіторської заборгованості збільшився з 8 до 22 днів у 2020 р., тривалість погашення компанією кредиторської заборгованості збільшилась більше, ніж у три рази з 32 до 107 днів. Збільшення показників покриття, фінансового важеля, співвідношення активів і капіталу та коефіцієнту боргового навантаження свідчить про зниження рівня фінансової стійкості.

Негативна динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЛ «ДІЛА» у 2018-2020 рр свідчить про зниження рівня ефективності

стратегічного розвитку підприємства, що спричинено впливом факторів зовнішнього середовища компанії.

Дослідивши фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «МЛ «ДІЛА» була сформована матриця SWOT-аналізу компанії, див. рис. 2.3.

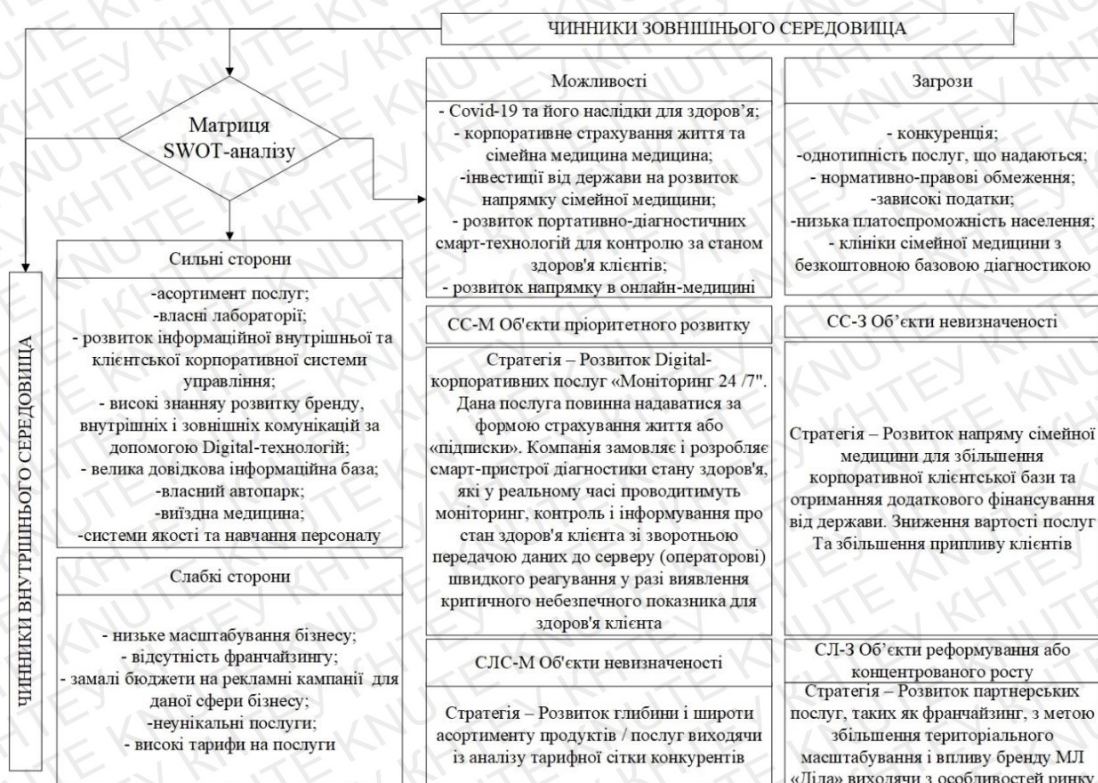


Рис. 2.3 SWOT-матриця стратегічних напрямків діяльності
ТОВ «МЛ «ДІЛА»

Джерело: побудовано на основі опрацювання [30,31] та інформації з корпоративного сайту ТОВ «МЛ «ДІЛА» [24]

Аналізуючи SWOT-матрицю стратегічних напрямків діяльності (рис. 2.3) ТОВ «МЛ «ДІЛА», а саме: сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, було виділено стратегічно важливі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Розглянувши основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнесу ТОВ «МЛ «ДІЛА», було визначено головні напрямки стратегій довгострокового розвитку компанії (рис. 2.3): 1. Стратегія «Сегмент CC-M» –

довгостроковий проєкт розвитку Digital-корпоративних послуг «Моніторинг 24 /7".

2. Стратегія «Сегмент СС-3» – проєкт розвитку сімейної медицини. 3. Стратегія «Сегмент СЛС-М» – проєкт розвитку глибини і широти асортименту продуктів та послуг виходячи з аналізу тарифної сітки конкурентів. 4. Стратегія «Сегмент СЛ-3» - проєкт розвитку партнерських послуг, таких як франчайзинг.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «ДІЛА», було визначено, що компанія має фінансово-лінійну організаційну структуру управління з великою кількістю елементів (відділів), які взаємодіють через трьохрівневий інформаційний потік. У 2020 р. відбулось зниження економічного потенціалу та рентабельності бізнесу ТОВ «МЛ «ДІЛА», що у першу чергу є наслідком фінансово-економічної кризи спричиненої спалахом пандемії Covid-19. В результаті проведеного SWOT-аналізу компанії було визначено чотири напрямки стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «ДІЛА».

2.3. Оцінка результативності управління стратегічним розвитком підприємства

Першочерговим фактором успішного розвитку будь-якої компанії з надання послуг лабораторних досліджень є створення цінності для клієнта. Цінність може виступати в якості: своєчасного виконання замовлення, якості сервісу, швидкості отримання результату тощо.

Розглянемо ланцюг створення цінності для клієнтів ТОВ «МЛ «ДІЛА», *див. рис. Г.2* [24,31]. Можна виділити наступні етапи процесу обслуговування клієнтів компанією. 1. Шлях клієнта починається з інформаційного простору компанії, де клієнт дізнається про послуги через рекламу, сайт або через направлення від лікаря. Отримавши необхідну інформацію перед обслуговуванням клієнт обирає необхідну йому послугу. 2. Інформаційна система управління бізнесом ТОВ «МЛ «ДІЛА» реєструє обрану послугу та оплату клієнта, передає інформацію на сервер для

обробки персональних даних, які слугуватимуть для створення завдань персоналу компанії. 3. Отримані персональні дані оброблюються для подальшого інформування клієнта за допомогою інструментів розсилки: SMS, чат-бот, e-mail, мобільний додаток або через call-центр.

Таким чином, корпоративна інформаційна система компанії є повністю автоматизованою на предмет створення клієнтської цінності, що свідчить про зацікавленість ТОВ «МЛ «ДІЛА» у швидкому та якісному наданні послуг на стратегічному рівні.

Для визначення результативності управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА» нами була розглянута система оцінок якісних і кількісних показників, з точки зору зовнішнього і внутрішнього корпоративного розвитку та проведено оцінювання використовуючи дані ТОВ «МЛ «ДІЛА» та дані ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «Медлаб» та ТОВ «Ніколаб», з метою порівняння результатів оцінки компанії з результатами конкурентів.

Оцінку було проведено з розділенням показників на сегменти за основними ключовими елементами, що впливають на рівень стратегічного розвитку компанії.

Для оцінки використовували наступну шкалу оцінювання: «0 – незадовільно», «1 – задовільно», «2 – добре», «3 – відмінно».

Результати отриманих оцінок внутрішніх та зовнішніх комунікацій бренду, які представлені у *табл. Е.1* свідчать про переваги ТОВ «МЛ «ДІЛА» над конкурентами за рахунок наявності мобільного додатку, клієнтських і управлінських чат-ботів, отримавши 40 балів, ТОВ «Сінево Україна» – 37 балів, ТОВ «Медлаб» – 29 балів, ТОВ «Ніколаб» – 13 балів.

У *табл. 2.2* наведений перелік оцінок за параметрами, які враховують особливості та складнощі створення цінності для клієнта, розглядаючи можливості інфраструктури брендів, рівня інтеграції з державними програмами та якістю сервісу, що надається.

За результатами оцінювання у табл. 2.2, за рівнем якості елементів створення цінностей для клієнта лідером є ТОВ «МЛ «ДІЛА» отримавши 15 балів за рахунок власного автопарку, кількості лабораторних центрів, на відміну від конкурентів. Інші конкуренти, отримали наступні бали: ТОВ «Сінево Україна» – 13 балів, ТОВ «Медлаб» – 11 балів, ТОВ «Ніколаб» – 11 балів.

Таблиця 2.2

Елементи створення цінності для клієнта

№	Параметр	Оцінки компаній			
		ДІЛА	Сінево	Медлаб	Ніколаб
1	2	3	4	5	6
2	Свій чи орендований транспорт для виконання дистанційних послуг	3	2	2	2
3	Особистий лабораторний центр	3	2	2	2
4	Рівень складності виконуваних послуг	3	3	2	2
5	Швидкість надання сервісу	3	3	2	2
6	Державна програма «Сімейний лікар»	0	0	0	0
7	Виїзний сервіс	3	3	3	3

Джерело: сформовано на основі опрацювання [31,32,33,34,35] та інформації з корпоративних сайтів ТОВ «МЛ «ДІЛА» [24], ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА» [25], ТОВ «МЕДЛАБ» [26], ТОВ «НІКОЛАБ» [27]

Результати оцінки рівня інформаційно-соціального розвитку компанії, який враховує основні інформаційні канали взаємодії через: Instagram, Facebook, Youtube представлені у табл. Е.2.

За рівнем інформаційно-соціального розвитку бренду найбільшу кількість балів отримала компанія ТОВ «Сінево Україна» – 19 балів, за рахунок присутності у кожній соціальній мережі, завдяки якості і частоті наповнення корисним контентом. Конкуренти отримали наступні бали: ТОВ «МЛ «ДІЛА» – 15 балів, ТОВ «Медлаб» – 10 балів, ТОВ «Ніколаб» - 6 балів.

Результати оцінки оцінками рівня ідентифікаційного розвитку представлених конкуруючих брендів представлені у табл. Е.3.

За рівнем ідентифікаційного розвитку бренду, найбільша кількість балів у ТОВ «Сінево Україна» – 27 балів, за рахунок візуального брендування кожного елемента, який запам'ятовується візуальною приналежністю в ході якої клієнт або стороння людина на пам'ять, слух або візуальною складовою відчуває психологічну приналежність до бренду, останні ж компанії мають наступні бали: ТОВ «МЛ «ДІЛА» - 23 бали, ТОВ «Медлаб» – 17 балів, ТОВ «Ніколаб» – 17 балів.

Побудуємо результуючу діаграму про рівень соціально-інформаційної взаємодії бренду і користувачів соціальних мереж (рис. 2.4), використовуючи дані табл. E.2-E.3.

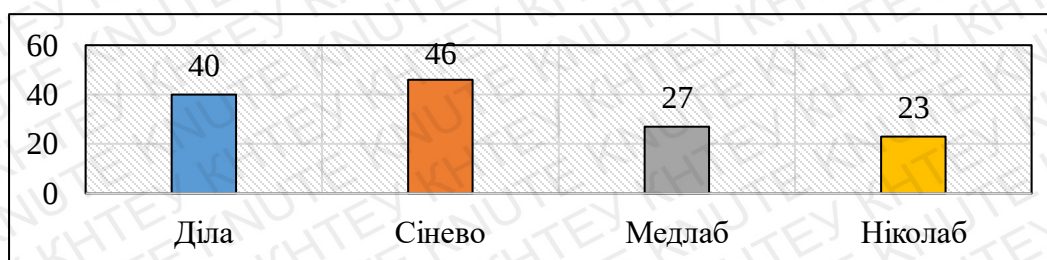


Рис.2.4 Соціально-інформаційна взаємодія бренду з користувачами соцмереж

Джерело: сформовано на основі опрацювання результатів табл. E.2-E.3

Отримані результати на рис. 2.4 свідчать про перевагу ТОВ «Сінево Україна» над ТОВ «МЛ «ДІЛА» та іншими конкурентами за рахунок якості і частоти наповнення, візуальної приналежності, впізнаваності бренду, але програючи в узгодженості місії, візії бренду з її стратегією. ТОВ «МЛ «ДІЛА» відстає всього на 6 пунктів маючи 40 балів, але виграє за оцінками узгодженості місії і візії бренду з її стратегією на відміну від її конкурентів ТОВ «Медлаб» – 27 балів і ТОВ «Ніколаб» – 23 бали.

У табл. E.4 представлені результати оцінювання за рівнем узгодженості первинних елементів і вторинних елементів бренду розглядаючи такі параметри як

масштабування представництв, наявність міжнародних комунікацій, узгодженість стратегії і місії бренду.

Отримані оцінки у *табл. E.4* свідчать про однаковий рівень ТОВ «МЛ «ДІЛА» та ТОВ «Сінево Україна» – 32 бали, ТОВ «Медлаб», ТОВ «Ніколаб» – 18 балів. Компанія ТОВ «МЛ «ДІЛА» під час оцінки отримала перевагу в узгодженості стратегії з візією, оптимізації бізнес-процесів, однак програла у ясності та правдивості викладених даних на інформаційних ресурсах, наявності міжнародних баз та систем.

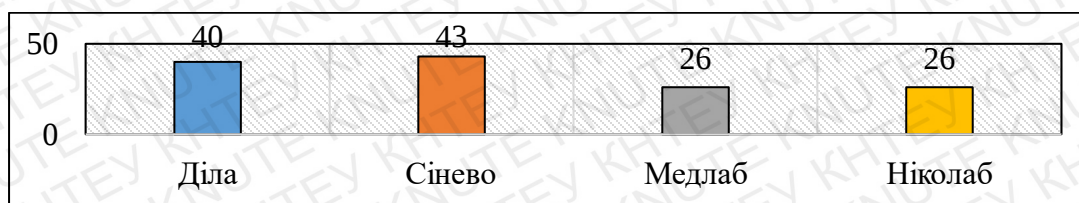


Рис.2.5 Ідентифікація бренду та його візуальної складової

Джерело: сформовано на основі опрацювання результатів табл. E.3-E.4

Складемо діаграму ідентифікації бренду та його візуальної складової (*рис. 2.5*) використовуючи дані оцінки рівня ідентифікаційного розвитку бренду у *табл. E.3* та оцінки рівня узгодженості елементів бренду у *табл. E.4*.

Отримані результати оцінки на *рис. 2.5* свідчать про перевагу ТОВ «Сінево Україна» над ТОВ «МЛ «ДІЛА» за рахунок міжнародних зовнішніх комунікацій, візуальної, пам'ятної і слухової ідентифікації бренду. Проте, ТОВ «МЛ «ДІЛА» відстає всього на 3 пункти від головного конкурента і якщо розглядати дану компанію не з боку кількісного аналізу, а з боку якісного аналізу, то ТОВ «МЛ «ДІЛА» є головним переможцем. ТОВ «Медлаб» і ТОВ «Ніколаб» мають по 26 балів, що не дає їм можливості конкурувати з ТОВ «МЛ «ДІЛА» і ТОВ «Сінево Україна» у повному обсязі.

Для оцінки та визначення рівня маркетингових заходів, кількості трафіку, вартості кожного клієнта, сумарної клієнтської бази і бюджетів, що витрачаються,

на рекламу проаналізуємо отримані результати у *табл. 2.3*, візуалізація яких представлена на *рис. Е.1-Е.2*. Відповідно до отриманих даних у *табл. 2.3*, можна зробити висновок, що ТОВ «Сінево Україна» отримала 18 балів має перевагу над ТОВ «МЛ «ДІЛА» у сфері маркетингових заходів за рахунок високого рівня розвитку різнопланової реклами. ТОВ «МЛ «ДІЛА» отримала 13 балів в наслідок недостатніх рекламних бюджетів і розвиненої таргетної реклами. Компанії ТОВ «Медлаб» і ТОВ «Ніколаб» отримали оцінки в 6 балів, що свідчить про мінімальні рекламні бюджети і недостатньо ефективної роботи відділів з маркетингу.

Таблиця 2.3

Рівень стратегічного розвитку маркетингових заходів

№	Параметри	Оцінки компаній			
		ДІЛА	Сінево	Медлаб	Ніколаб
1	2	3	4	5	6
2	Використання реклами	1	1	1	1
3	Стандартна	2	2	1	1
4	Контент	2	3	1	1
5	Таргетна	2	3	1	1
6	Рівень трафіку на сайт	2	3	1	1
7	Кількість переглядів реклами, лідів, од.	1 110 000	4 580 000	168 000	220 000
8	Кількість трафіку на сайт, лідів, од.	510 000	1 070 000	82 300	95 200
9	Приблизні сумарні грошові витрати на перехід на маркетингові заходи, грн	51 000	100 070	8230	9520
10	Рівень індексування, од.	14 798	8 152	5 730	2 313
11	Рівень трафіку Instagram	2	3	1	1
12	Кількість підписників Instagram, ос.	3500	25000	1035	986
13	Рівень трафіку Facebook	2	3	1	1
14	Кількість підписників Facebook, ос.	43900	84300	8000	1250
15	Рівень трафіку YouTube	1	1	0	0
16	Кількість підписників YouTube, ос.	1610	2950	0	0
17	Сумарна вартість підписників (бази клієнтів), грн.	392080	898000	72280	17888

Джерело: сформовано на основі опрацювання

[31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47] та інформації з корпоративних сайтів ТОВ «МЛ «ДІЛА» [24], ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»[25], ТОВ «МЕДЛАБ»[26], ТОВ «НІКОЛАБ»[27]

Результати оцінювання відносно рівня якісної присутності бренду в соціальних мережах представлені на *рис. Е.1* свідчать про перевагу ТОВ «Сінево Україна» над ТОВ «МЛ «ДІЛА» щодо присутності у соціальних мережах Facebook та Instagram, що обумовлено якістю і динамікою наповнення візуально-інформативною базою, а також кількістю унікальних користувачів. Отримані оцінки присутності ТОВ «МЛ «ДІЛА» пов'язані із 2-х кратною різницею в кількості унікальних користувачів в кожній соціальній мережі. Бізнес-сторінки ТОВ «Медлаб» та ТОВ «Ніколаб» несуть повідомлено-попереджувальний характер, оцінка – 6 балів.

На *рис. Е.2* представлений щомісячний інформаційний трафік брендів, де наявні дані як використовуватиметься холодний трафік і кінцеві гарячі ліди, які відвідали інформаційний ресурс. Отримані дані на *рис. Е.2* з щомісячними об'ємами клієнтського трафіку свідчать про наступне: можна відстежити тенденцію ТОВ «Сінево Україна», що на трафік 4 580 000 осіб, потенційними клієнтами або відвідувачами ресурсу стають лише 1 070 000 осіб, що є недопустимою різницею в 1/30. Трафік ТОВ «МЛ «ДІЛА» дорівнює 1/2 з 1 110 000 осіб. ТОВ «Медлаб», ТОВ «Ніколаб» мають так само позитивну динаміку в здобуття гарячих лідів в кількості 1/2 від сумарного трафіку компанії, але їх вхідного трафіку не вистачає для здійснення повноцінної конкуренції.

Візуалізуємо результати оцінки інформаційно-соціального капіталу брендів використовуючи кількісні дані прихильних мережевих клієнтів на *рис. Е.3*. Відповідно до отриманих результатів на *рис. Д.3* інформаційно-соціального капіталу бренду, компанія ТОВ «Сінево Україна» знову тримає першість та має у сумі 112 250 користувачів сумарно на три соціальні мережі Instagram, Facebook, YouTube, ТОВ «МЛ «ДІЛА» має 49 010 унікальних користувачів. ТОВ «Медлаб» і ТОВ «Ніколаб» мають по 10 000 користувачів.

Складемо сумарну оцінку інформаційно-соціального капіталу брендів, виражену в унікальних користувачах на *рис. Е.4*. Відповідно сумарної оцінки

вартості клієнтської бази компаній відображеної на *рис. E.4*, можна визначити вартість одного клієнта в 7 грн. Таким чином, ТОВ «МЛ «ДІЛА» має в 2,5 рази менше інформаційний капітал, ніж компанія ТОВ «Сінево Україна», капітал якої 898 000 грн. Аналізуючи інших конкурентів ТОВ «Медлаб» і ТОВ «Ніколаб», то їх інформаційний капітал унікальних користувачів не перевищує 80 000 грн.

Оцінка щомісячних рекламних бюджетів компаній, які ґрунтуються на вартості одного кліка і отриманого щомісячного трафіку гарячого ліда представлена на *рис. E.5*. Відповідно до даних *рис. E.5*, можна зробити висновок, що на інформаційний розвиток компанії ТОВ «Сінево Україна» щомісячно витрачає 100070 грн., що є високим рівнем для прискореного розвитку маркетингових заходів і залучення нових унікальних користувачів (інформаційного корпоративного капіталу).

Проте, ТОВ «МЛ «ДІЛА», так само використовує достатній рівень бюджетування у розмірі 51000 грн. на маркетингові заходи, однак, кількості інформаційного капіталу і нових унікальних користувачів не додається з належною швидкістю внаслідок низької конверсії, рівня цін, великої конкуренції, кращою стратегії з боку маркетингових заходів ТОВ «Сінево Україна».

На *рис. 2.6* представлені результати оцінки зовнішнього аудиту основних елементів компанії, сформованих по кожному конкурентові.

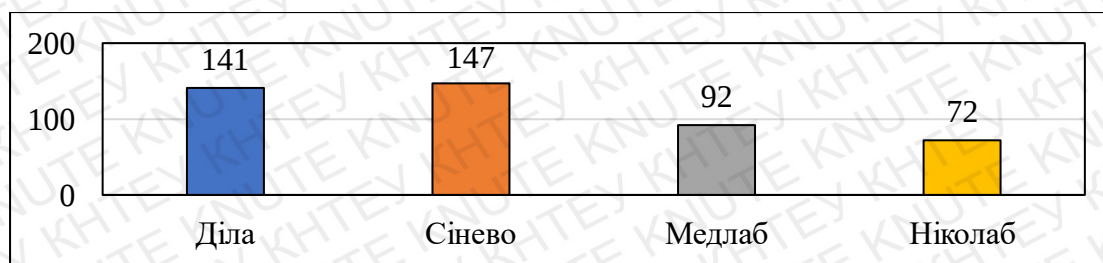


Рис.2.6 Результати зовнішнього аудиту основних елементів компанії

Джерело: сформовано на основі опрацювання результатів табл. E.1-E.4, табл. 2.2-2.3

Отримані результати на рис. 2.6 свідчать про те, що ТОВ «МЛ «ДІЛА» знаходиться приблизно на одному рівні за конкуренцією з різницею в 6 балів між ТОВ «Сінево Україна». Чинники, що впливають на такий результат оцінки результативності управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА» є недостатній інформаційно-соціальний розвиток бренду, візуальне брендування кожного елементу компанії, що запам'ятовується, за рахунок візуальної приналежності, якості і частоти наповнення інформації у соціальних мережах, візуальної приналежності і впізнаваності бренду, міжнародних зовнішніх комунікацій, візуальної, пам'ятної і слухової ідентифікації бренду над конкурентами, недостатнього рівня інформаційний маркетингових заходів. Відсутність мобільного додатку, клієнтських та управлінських чат-ботів, узгодженості місії і візії бренду зі стратегією, власного автопарку також є чинниками послаблення рівня сервісно-інформаційної приналежності клієнта лише до даної компанії та її послуг, що є вагомим стратегічно важливим фактором.

Висновки до розділу 2.

Підводячи підсумки результатів дослідження процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА», можна зробити наступні висновки: конкуренція в галузі лабораторної діагностики м. Києва та України є досить високою, перш за все це, пов'язано з низькою унікальністю послуг та великою кількістю лабораторних відділень.

За кількістю лабораторних відділень у м.Києві було визначено, що головними конкурентами ТОВ «МЛ «ДІЛА» є ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «Медлаб» та ТОВ «Ніколаб». За результатами дослідження присутності лабораторних відділень компаній на території України, у м.Києві та Київській області, було визначено, що сильну конкуренцію ТОВ «МЛ «ДІЛА» складає ТОВ «Сінево Україна», так як компанія надає послуги по всіх областях країни. ТОВ «МЛ «ДІЛА» доцільно було

б розширити ринок збуту послуг по всіх областях України. За результатами дослідження рівня цін на аналізи у м. Києві, було виявлено, що тарифи ТОВ «МЛ «ДІЛА» є найвищими серед конкурентів, що по-різному впливає на рівень конкурентоспроможності компанії.

Було сформовано організаційну структуру управління компанії, визначено її тип – лінійно-функціональна та досліджено взаємодію між відділами та лабораторіями. Економічно-фінансова криза спричинена пандемією Covid-19 негативно вплинула на фінансово-економічні показники компанії у 2020 р., що вимагає розробці нових стратегічних напрямків розвитку медичних лабораторій ТОВ «МЛ «ДІЛА».

В результаті проведеного SWOT-аналізу було визначено можливі напрямки стратегічного розвитку компанії. Для оцінки результативності управління поточним стратегічним розвитком компанії, було проведено зовнішній аудит та оцінку ключових сегментів розвитку не лише ТОВ «МЛ «ДІЛА», а також конкурентів, з метою порівняння результатів. Тому, проаналізувавши можливості та загрози ринкової середовища, сильні та слабкі сторони компанії, було визначено, що доцільно розробити наступні заходи стратегічного розвитку:

- 1) довгостроковий проєкт розвитку Digital-корпоративних послуг «Моніторинг 24 /7»;
- 2) розвиток послуги сімейного лікаря;
- 3) розширення глибини та ширини асортименту продукції, виходячи з аналізу тарифної сітки конкурентів;
- 4) розвиток партнерських послуг, франчайзинг.

Таким чином, дані заходи сприятимуть стратегічному розвитку ТОВ «МЛ «Діла», які можуть мати велике практичне значення для підвищення рівня конкурентоспроможності

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МЛ «ДІЛА» (М. КИЇВ)

3.1. Розробка заходів по удосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА»

Відповідно до результатів проведеного дослідження у *Розділі 2* та спираючись на попередньо визначені нами головні напрямки стратегій довгострокового розвитку компанії (*рис. 2.3*), були розроблені заходи (проекти) щодо удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА», з метою посилення конкурентних позицій компанії: 1. Розробка діагностичної системи контролю основних показників здоров'я за допомогою системи підписки «Будь здоровий 24/7» у реальному часі. 1.1 Послуга страхування життя. 2. Впровадження послуги сімейної медицини. 3. Збільшення масштабування бізнесу за допомогою розвитку франчайзингу.

У процесі розробки проєктів, для конкретизації цілей були додатково зібрані та проаналізовані деякі статистичні дані щодо рівня заробітної платні населення за категоріями (*див. табл. Ж.1*).

На основі отриманих даних, було просегментовано та визначено кількість клієнтів державної та приватної медицини (*див. табл. Ж.2*). Таким чином, було визначено, що державних сегмент займає 55%, а приватний – 45%. ТОВ «МЛ «ДІЛА» здійснює свою діяльність саме у приватному секторі, має велику кількість слабких конкурентів і одного сильного, за умови успішно обраної стратегії розвитку та стратегії масштабування, компанія може захопити до 60% незайнятого ринку приватної медицини [48,49,50,51]. Приблизна частка приватного ринку медичних послуг доступна для захоплення та реалізації потенціалу ТОВ «МЛ «ДІЛА», поділена за категоріями представлена у *табл. Ж.3*.

Проведемо розрахунки приблизної пропускної здатності 1 відділення у рік (табл. Ж.4), за умови, якщо ТОВ «МЛ «ДІЛА» зможе захопити приватний сегмент на 60%, (табл. Ж.3). Відповідно до отриманих результатів (табл. Ж.3-Ж.4), ТОВ «МЛ «ДІЛА» слід мати щонайменше 5 відділень у кожній області для обслуговування такої кількості клієнтів. Даний факт ми врахувати при розробці стратегії масштабування компанії.

Маючи дані з прогнозування кількістю клієнтів, які можуть стати потенційними клієнтами ТОВ «МЛ «ДІЛА» розробимо SMART-цілі, які допоможуть охопити кожну категорію населення за допомогою розроблених заходів удосконалення процесу управління стратегічним розвитком компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SMART-цілі стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «ДІЛА»

Тип стратегічної цілі	Назва стратегії	Контрольні часові точки реалізацій проєктів
Довгострокова	Підключення кожного 12-го клієнта (у приватному ринковому сегменті) до інформаційної системи моніторингу за здоров'ям у реальному часі «Будь здоровий 24/7»	2026-2032
Довгострокова	Підключення кожного 5-го клієнта (у приватному ринковому сегменті) до послуги страхування життя	2026-2032
Довгострокова	Збільшення масштабів бізнесу ТОВ «МЛ «ДІЛА» до 222-х відділень	2026-2032
Довгострокова	Підключення кожного 2-го відділення та кожного 3-го клієнта (у приватному ринковому сегменті) до сімейної медицини	2026-2032

Джерело: сформовано на основі опрацювання [52]

На основі цілей представлених у табл. 3.1, нами попередньо були спрогнозовані охоплення кожної із запропонованих послуг за категоріями (див. табл. Ж.5 [40]. Відповідно до даних, можна зробити висновок, найбільш популярною буде послуга сімейної медицини, тому що кількість майбутніх клієнтів буде набагато вищою завдяки безкоштовним базовим послугам, однак, середній чек клієнта всеодно буде більше 200 грн. у середньому, так як супутні аналізи до

базових будуть платними. Проєкт надання послуги діагностики «Будь здоровий 24/7» буде мати найменші охоплення, однак, саме цей проєкт є унікальним та має перспективу стати флагманом у майбутньому.

Визначивши кількість потенційних клієнтів, нами були розроблені наступні заходи реалізації комплексних проєктів (табл. Ж.6-Ж.8), строк виконання яких складає 2 роки.

1. Проєкт «Розробка пристрою та системи моніторингу, діагностики стану здоров'я клієнта «24/7» у реальному часі» представлений у табл. Ж.6. Загальна вартість проєкту (табл. Ж.6) становить 5 000 000 грн., що включає: 2 200 000 грн. на розробку інформаційної системи, 300 000 грн. на реєстрацію у МОЗ України, 400 000 грн. на розробку смарт-пристрою, 200 000 грн. на патентування та тестування, 200 000 грн. на замовлення 10 000 од. тестових пристроїв, 300 000 грн. на навчання персоналу, 1 400 000 грн. – фонд оплати праці [54,55].

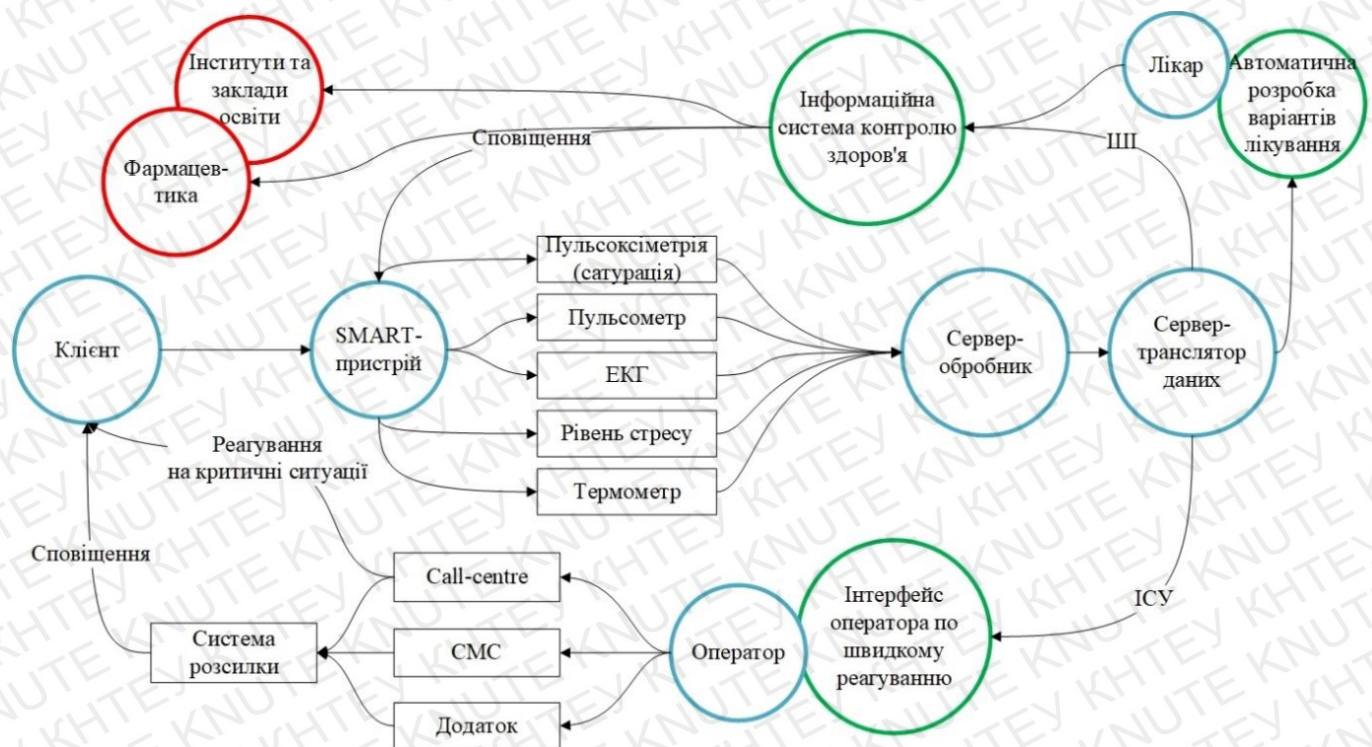


Рис. 3.1 Механізм системи взаємодії системи «Будь здоровий 24/7» у реальному часі між клієнтом та компанією

Джерело: сформовано на основі опрацювання [53,54]

На *рис. 3.1* представлений механізм роботи та взаємодії запропонованої системи з клієнтом. Відповідно до *рис. 3.1*, смарт-пристрій та його система влаштовані так, що кожні 120 секунд зчитуються життєві показники клієнта: пульс, активність серця, температура тіла, рівень сатурації та стресу. Після чого пристрій передає отримані дані на центральний сервер-обробник даних, який аналізує, сегментує ці дані та транслює їх до інтерфейсу системи оператора з варіантами реагування на конкретну ситуацію. Перед оператором постає вибір повідомляти клієнтові дану інформацію, зробити попередження або негайно викликати швидку допомогу для запобігання критичного результату [53].

2. Проєкт «Впровадження послуги «Сімейна медицина» представлений у *табл. Ж.7*. Загальна вартість – 8 260 000 грн., що включає: 5 000 000 грн. – фонд оплати праці, 2 560 000 грн. – витрати на переобладнання кабінетів у відділеннях для сімейної медицини, 1 000 000 грн. – витрати на рекламу та залучення [53,55,56].

3. Проєкт «Розробка єдиної корпоративної моделі щодо масштабування бізнесу за рахунок франчайзингу» представлений у *табл. Ж.8*. Загальна вартість проєкту 1 000 000 грн., що включає: 300 000 грн. на розробку бренд-буку, 500 000 грн. на рекламу та залучення, 200 000 грн. на розробку корпоративної моделі франшизи [53,55,56].

В результаті запронованих проєктів по удосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА», з метою посилення конкурентоздатності, доцільним є також оновлення ланцюга створення цінності для клієнта (*рис. 3.2*).

Відповідно до оновленої моделі (ланцюга) створення цінності, шлях клієнта починається з перегляду рекламного повідомлення або завдяки особистій зацікавленості/потребі у послугах ТОВ «МЛ «ДІЛА». Також клієнт може звернутися в франчайзингової філії або перейти на сайт та вибрати послугу, або стати клієнтом сімейної медицини. Також, клієнту супутньо пропонують у відділені/філії/черз рекламу/на сайті послугу страхування життя, шляхом підписки

«Будь здоровий 24/7» та взяття в оренду або купівлю смарт-пристрою, який в реальному часі буде передавати інформацію з ключовими життєвими показниками клієнта на сервер-обробник, який обробляє штучний інтелект та формує: 1) звіти оператору для швидкого реагування на фактори (показники), які загрожують життю клієнта; 2) нові довідники з швидкою діагностикою клієнта, який приходить до лікаря, якому вже будуть запропоновані варіанти діагностики і лікування хворого, тим самим збільшиться швидкість прийому та кількість пацієнтів, які можуть відвідати лікаря за день; 3) система дозволить передавати дані у ВУЗи та наукові інститути, які використовують результати діагностики на розробку нових ліків або методик лікування. За надані дані ці установи будуть інвестувати кошти у розвиток ТОВ «МЛ «ДІЛА».

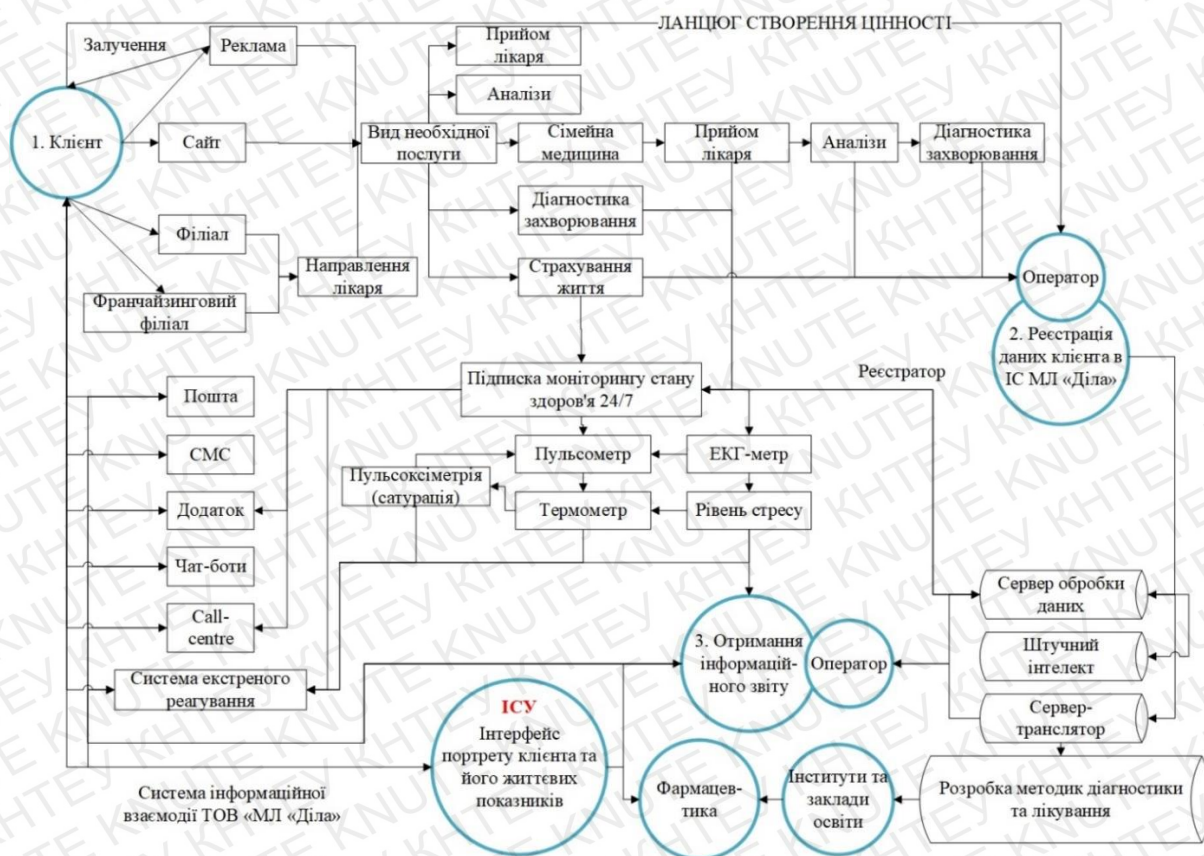


Рис. 3.2 Оновлена модель (ланцюг) створення цінності для клієнта

Джерело: сформовано на основі опрацювання [54]

Отже, запроновані проєкти та заходи дозволять ТОВ «МЛ «ДІЛА» не лише удосконалити процес управління стратегічним розвитком компанії, а й посилити конкурентні позиції за рахунок розробки пристрою та системи моніторингу, діагностики стану здоров'я клієнта «24/7» у реальному часі з одночасним страхуванням життя, що є унікальною послугою. А також збільшення потоків клієнтів за рахунок сімейної медицини та збільшення масштабування компанії в Україні за рахунок фанчайзингу. Загальний срок виконання проєктів – 720 днів, загальний обсяг інвестицій – 14 млн. 260 тис. грн.

3.2. Прогностична оцінка заходів по удосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА»

Основоположним кроком в процесі вдосконалення управління стратегічним розвитком компанії є визначення майбутніх цілей і необхідних процесів в сегментах, які потребують оптимізації. Для прогнозування оцінки запропонованих заходів по удосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА»» побудуємо стратегічну карту (карту заходів, ключових індикаторів) по основним 4 сегментам на 2024-2032 рр. (рис. 3.3), яка допоможе нам візуалізувати Smart-цілі компанії (табл.3.1):

1. Сегмент «Навчання персоналу та розвиток інфраструктури». Ціль 2024-2032: підвищення рівня масштабування бізнесу на 150% за рахунок відкриття нових відділень, розвиток партнерства, підключення франчайзингових послуг та відкриття нових робочих місць.
2. Сегмент «Внутрішні процеси розвитку». Ціль 2024-2032 – збільшення кількості послуг на 70 позицій за рахунок розвитку SMM-технологій.
3. Сегмент «Споживачі та інформаційна мережа». Ціль 2024-2032 – збільшення кількості мережевих клієнтів до 4247459 ос. За рахунок оновлених послуг та сервісу.

4. Сегмент «Фінанси». Кінцева ціль 2024-2032 – збільшення фінансових результатів ТОВ «МЛ «ДІЛА» за рахунок сумарного досягнення усіх цілей та підцілей по сегментам.

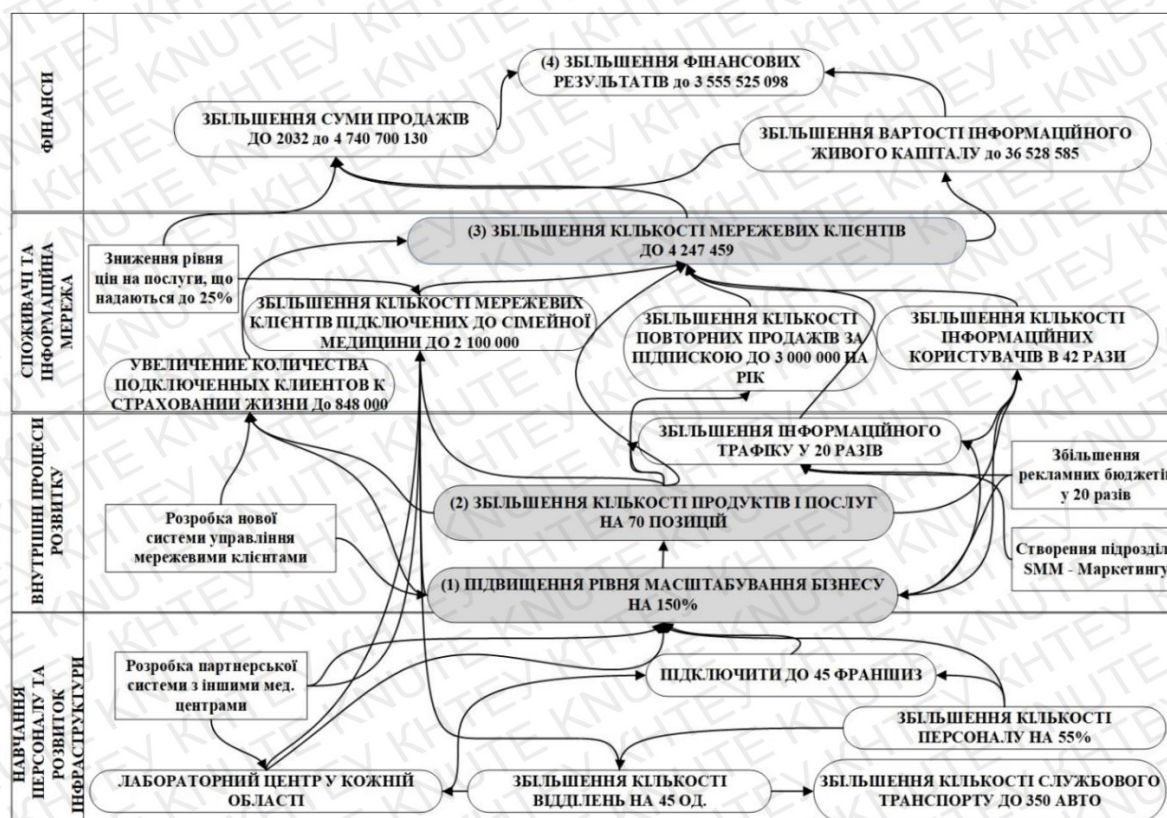


Рис. 3.3 Стратегічна карта цілей та ключових індикаторів ефективності ТОВ «МЛ «ДІЛА» у 2024-2032 рр.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [55]

На основі стратегічної карти (рис. 3.3) було побудовано матрицю Smart-цілей компанії визначених на конкретні стратегічні періоди (табл. Ж.9), [54,55]. Звернемо увагу, що в якості реального песимістичного прогнозу реалізації даного комплексу проектів і цілей стратегічної карти можуть бути показники 2026 р., який може бути кінцевим результатом або показники 2032 р. - з можливим досягненням оптимістичного прогнозу. У табл. 3.2 представлена вартість підключених клієнтів до запропонованих послуг.

Таблиця 3.2

Вартість підключених клієнтів до послуг ТОВ «МЛ «ДІЛА», грн.

Найменування послуги	2026	2028	2030	2032
Будь здоровий 24/7	204618960	358083180	460392660	665011620
Страховання життя	193829760	355354560	516879360	678404160
Сімейна медицина	77057190	77057190	128428650	205485840

Джерело: сформовано на основі опрацювання [54,55]

У табл. 3.3-3.6, табл. Ж.10-Ж.12 представлені очікувані результати реалізації заходів (проектів) удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА» у 2026-2032 рр.

Таблиця 3.3

Фінансові результати (продажів) послуг у розрізі за часовими періодами

№ з/п	Найменування	Часові періоди			
		2026	2028	2030	2032
1	2	3	4	5	6
1	Фінансові результати (продажів) послуг «Будь здоровий 24/7» та «Страховання життя», грн.	204 618 960	358 083 180	460 392 660	665 011 620
2	Фінансові результати (продаж) послуги «Сімейна медицина», грн.	193 829 760	355 354 560	516 879 360	678 404 160
3	Фінансові результати (продаж) послуги «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу», грн.	77 057 190	77 057 190	128 428 650	205 485 840

Джерело: сформовано на основі опрацювання [54,55]

Відповідно до результатів у табл. 3.3, слід відмітити, що послуги «Будь здоровий 24/7» та «Страховання життя» доповнюють одна одну й утворюють єдину систему контролю за здоров'ям клієнта. Саме ці проекти будуть приносити до 60% фінансових результатів, а інші 40% – послуги «Сімейної медицини».

У подальших розрахунках доцільно розділити часові періоди реалізованих проектів на стадії: 1) Стадія 1, включає у себе стадію збитків (нульового росту та досягнення реальної цілі до 2026; 2) Стадія 2, включає у себе стадію прогресивного зростання та досягнення цілі у період з 2030 по 2032 рік.

Розглянемо кожен проєкт окремо включаючи пункти головних витрат, розрахункову ефективність та терміни окупності проєкту.

1. Розглянемо проєкт діагностики ключових життєвих показників у реальному часі «Будь Здоровий 24/7», *табл. Ж. 10* [54,55] та *табл. 3.4-3.5*.

У *табл. Ж.10* представлені основні пункти реалізації проєкту «Будь здоровий 24/7». Відповідно до *табл. Ж.10*, проєкт складається з семи основних пунктів, загальна вартість якого складає 5 млн. грн.

У *табл. 3.4* представлені оцінка ефективності даного проєкту та його окупність.

Таблиця 3.4

**Оцінка ефективності стратегічного проєкту «Будь здоровий 24/7»
стадії 1 з 2024 по 2026 р. та стадії 2 з 2030 по 2032 р.**

Стадія 1				
№ з/п	Найменування	Періоди		
1	2	3		
1	Стадія збитку	2024	2025	2026
2	Вільні грошові потоки, грн.	102 000 000	170 000 000	204 618 960
3	Інвестиції, грн.	5 000 000		
4	Ставка дисконтування	25%		
5	NPV (чисті приведені грошові засоби), грн.	290 164 907		
6	PI (Індекс прибутковості, на 1 од. інвестицій), грн.	59.03		
7	Дисконтований термін окупності проєкту	22 дні		
Стадія 2				
1	Стадія прогресивного зростання	2030	2031	3032
2	Вільні грошові потоки, грн.	460 392 660	510 000 000	665 011 620
5	NPV (чисті приведені грошові засоби), грн.	1 030 200 077		
6	PI (Індекс прибутковості, на 1 од. інв.), грн.	207.04		

Джерело: сформовано на основі опрацювання [56, 57, 58, 59]

Відповідно до *табл. 3.4*, на Стадії 1 проєкту, при обсязі інвестицій 5 млн. грн. та кредитній ставці дисконтування 25% термін окупності – 22 дні, а прибуток на одну одиницю інвестицій з 2024 по 2026 рр. – 59 грн., що дає змогу отримати 290 млн. грн чистих приведених грошових засобів. На Стадії 2 проєкту прибуток на

одну одиницю інвестицій з 2030 по 2032 р. складе 207 грн., що дає можливість отримання ТОВ «МЛ «ДІЛА» 1 млрд. 30 млн. грн. чистих приведених грошових засобів. Отже, розглянувши напрямок стратегічного проєкту з розвитку підприємства «Будь здоровий 24/7», можна зробити висновок, що при інвестиціях у 5 млн. грн. індекс прибутковості проєкту на Стадії 1 складе 59 грн. на од. інвестицій та на Стадії 2 – 207 грн., що вказує на прибутковість та доцільність реалізації даного проєкту.

2. Розглянемо результати оцінки наступного проєкту «Сімейна медицина». *табл. Ж. 11 [47] та табл. 3.5.*

У *табл. Ж.11* представлені основні пункти реалізації проєкту. Відповідно до *табл. Ж.11*, реалізація проєкту «Сімейна медицина» складається з трьох основних пунктів з обсягом інвестицій 8,2 млн. грн. У *табл. 3.5* представлені оцінка ефективності даного проєкту та його окупність.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності проєкту «Сімейна медицина» стадії 1 з 2024 по 2026 р. та стадії 2 з 2030 по 2032 р.

Стадія 1				
№ з/п	Найменування	Період		
1	2	3		
1	Стадія збитку	2024	2025	2026
2	Вільні грошові потоки, грн.	70 000 000	121 000 000	193 829 760
3	Інвестиції, грн.	8 260 000		
4	Ставка дисконтування, грн.	25%		
5	NPV (чисті приведені грошові засоби), грн.	224 420 837		
6	PI (Індекс прибутковості, на 1 од. інвестицій), грн.	28.17		
7	Дисконтований термін окупності проєкту	58 днів		
Стадія 2				
1	Стадія прогресивного зростання	2030	2031	3032
2	Вільні грошові потоки, грн.	516 879 360	59 200 000	67 840 416
5	NPV (чисті приведені грошові засоби), грн.	1 026 940 077		
6	PI (Індекс прибутковості, на 1 од. інвестицій),	125.33 грн.		

Джерело: сформовано на основі опрацювання [56, 57, 58, 59]

Відповідно до *табл. 3.5*, на Стадії 1 проекту при обсязі інвестицій 8,2 млн. грн та кредитній ставці дисконтування 25%, термін окупності проекту складе 58 днів, а прибуток на одну одиницю інвестиції з 2024 по 2026 р. складе 28.17 грн., обсяг чистих приведених грошових засобів – 224.4 млн. грн. На Стадії 2 проекту, прибуток на одну одиницю інвестицій з 2030 по 2032 р. складе 125.33 грн., обсяг чистих приведених грошових засобів – 1 млрд. 26 млн. грн. Отже, розглянувши напрямок стратегічного проекту з розвитку підприємства «Сімейна медицина», можна зробити висновок, що при інвестиціях у 8.26 млн. грн. отриманий індекс прибутковості проекту на Стадії 1 – 28.17 грн. на од. інвестицій, на Стадії 2 – 125.33 грн., що вказує на прибутковість та доцільність реалізації проекту.

3. Розглянемо наступний стратегічний проект розвитку підприємства «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу», *табл. Ж. 12 [47]* та *табл. 3.6*.

У *табл. Ж.12* представлені основні пункти реалізації проекту. Відповідно до *табл. Ж.12*, проект «Сімейна медицина» складається з 5 головних пунктів, обсяг інвестицій складає 1.1 млн. грн. У *табл. 3.6* представлені оцінка ефективності даного проекту та його окупність.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності проекту «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу» стадії 1 з 2024 по 2026 р. та стадії 2 з 2030 по 2032 р.

Стадія 1				
№ з/п	Найменування	Періоди		
1	2	3	4	5
1	Стадія збитку	2024	2025	2026
2	Вільні грошові потоки, грн.	10 130 000	29 921 200	77 057 190
3	Інвестиції, грн.	1 100 000		
4	Ставка дисконтування	25%		
5	NPV (чисті приведені грошові засоби), грн.	65 606 849.28		
6	PI (Індекс прибутковості, на 1 од. інв.), грн.	60.64		
7	Дисконтований термін окупності проекту	51 день		

Закінч. табл. 3.6

Стадія 2				
№ з/п	Найменування	Періоди		
1	2	3	4	5
1	Стадія прогресивного зростання	2030	2031	3032
2	Вільні грошові потоки, грн.	128 428 650	161 600 300	205 485 840
5	NPV (чисті приведені грошові засоби), грн.	310 275 862		
6	PI (Індекс прибутковості, на 1 од. інв.), грн.	283.07		

Джерело: сформовано на основі опрацювання [56,57,58,59]

Відповідно до результатів у табл. 3.6, на стадії 1 проєкту при обсязі інвестицій 1.1 млн. грн. та кредитній ставці дисконтування 25%, термін окупності проєкту складе 51 день, а прибуток на одну одиницю інвестиції з 2024 по 2026 р. – 60.64 грн, обсяг чистих приведених грошових засобів – 65,6 млн. грн. На Стадії 2 проєкту, прибуток на одну одиницю інвестицій з 2030 п 2032 р. складе 283.07 грн., чистих приведених грошових засобів – 310 млн. грн. Отже, розглянувши напрямок стратегічного проєкту з розвитку підприємства «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу», можна зробити висновок, що при обсязі інвестицій 8.26 млн. грн., індекс прибутковості проєкту на Стадії 1 – 60.64 грн. на од. інвестицій та на Стадії 2 – 283.07 грн., що вказує на прибутковість та доцільність реалізації проєкту.

Таким чином, нами були розроблені та запропоновані проєкти з удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА»: «Будь здоровий 24/7» та «Страхування життя», «Сімейна медицина», «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу». Були визначені та візуалізовані Smart-цілі компаній з 2024 по 2032 рр., оновлено ланцюг створення цінності для клієнта. За результатами прогностичних оцінок запропонованих проєктів, було визначено, що вони є прибутковими та доцільними. На Стадію 1 кожного проєкту, окупність на 1 грн. інвестицій складе більше 60 грн. та на Стадію 2 – більше 283 грн., дисконтований строк окупності проєктів не перевищує 50 днів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки можна зробити наступні висновки, швидко мінливі умови сучасного бізнес-середовища вимагають від підприємств динамічного та багатоаспектного розвитку, тому процес управління стратегічним розвитком підприємства є дуже важливим. На основі опрацювання теоретичних матеріалів, які представлені у першому розділі, було визначено, що стратегічне управління є комплексним процесом управління діяльністю підприємства, основним завданням якого є процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством. Виділяють наступні принципи управління стратегічним розвитком підприємства: 1) принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалення системи, що розвивається, в складі підприємства; 2) принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються; 3) принцип альтернативності структур; 4) принцип врахування інформаційних характеристик. На основі опрацювання теоретичних джерел, нами була побудована модель стратегічного управління розвитком підприємства. Отже, від ступеня освоєння теоретичних основ управління стратегічним розвитком та етапу формування стратегії залежить ефективне здійснення підприємницької діяльності та покращення результатів в цілому. За результатами опрацювання теоретичних основ вибору альтернативних методів вибору стратегій, можна зробити висновок, що усі методи мають право на існування, однак, підбираються вони індивідуально, тому основним критерієм оцінки обраної стратегії є досягнення цілі.

У другому розділі був проведений конкурентний аналіз галузі та визначені основні конкуренти ТОВ «МЛ «ДІЛА» за кількістю відділень у м. Києві: ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «Медлаб» та ТОВ «Ніколаб». За результатами опрацювання та аналізу інформації з корпоративних сайтів компаній, було визначено, що послуги досліджуваних лабораторій не є унікальними, за кількістю

відділень у м. Києві лідирує ТОВ «МЛ «ДІЛА», за загальною кількістю відділень в Україні – ТОВ «Сінево Україна», який є головним конкурентом. В результаті порівняння цін на базові види лабораторних досліджень було виявлено, що ТОВ «МЛ «ДІЛА» має найвищі ціни. В результаті аналізу організаційної структури управління ТОВ «МЛ «ДІЛА» було визначено, що вона є лінійно-функціонально. Система взаємозв'язків роботи головного офісу з відділеннями є повною та немає слабких місць, тому що компанія має у своїй структурі проєктні та процесні відділи, які забезпечують новими проєктам, створенням та коригуванням процесів і систем якості, що є головним елементом створення цінності клієнту. Система створення цінності компанії являє собою взаємозв'язок корпоративної та інформаційної систем з клієнтом, шляхом постійного інформування останнього про новинки та результати проведених досліджень за рахунок присвоєння трекеру у внутрішній системі управління клієнтською інформацією.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МЛ «ДІЛА» за 2018-2020 р. дозволив зробити висновки, що різке збільшення показника рентабельності власного капіталу з 21,82% у 2018 р. до 185,72% у 2019 р. свідчить про ефективність використання компанією власного капіталу. Однак, у 2020 р. відбулось різке зменшення показника до 13,18%, що свідчить про падіння рівня прибутковості використовуваних коштів. Аналогічна ситуація із показниками рентабельності інвестицій, активів та чистих активів, з 2018 по 2019 р. відбулось збільшення показників, а у 2020 р. різке зменшення. Основною причиною падіння рівня рентабельності у 2020 р. стало зменшення прибутку компанії внаслідок фінансово-економічної кризи, спричиненої пандемією Covid-2019, яка нанесла вагомий збиток світовій економіці та бізнесу. Зменшення результатів фінансової діяльності ТОВ «МЛ «ДІЛА» у 2020 р. також вплинуло на показники оборотності активів та основних засобів, що свідчить про падіння рівня ділової активності компанії. Аналогічною є ситуація із показником частки валового прибутку, показник

зменшився з 0,49 у 2019 р. до 0,45 у 2020 р., що також свідчить про зниження рівня рентабельності.

Проаналізувавши фінансові дані, якісні та кількісні показники ТОВ «МЛ «ДІЛА» та її конкурентів, було проведено профілювання бізнесу та товарного кошика. Отримані дані свідчать про те, що ТОВ «МЛ «ДІЛА» знаходиться приблизно на одному рівні за конкуренцією з різницею у 6 балів з ТОВ «Сінево Україна». Чинники, що впливають на результативність управління стратегічним розвитком: недостатній інформаційно-соціальний розвиток бренду та візуальне брендування кожного елементу компанії, що запам'ятовується, за рахунок візуальної приналежності, якості і частоти наповнення інформації у соціальних мережах, візуальної приналежності і впізнаваності бренду, міжнародних зовнішніх комунікацій, візуальної, пам'ятної і слухової ідентифікації бренду над конкурентами, недостатнього рівня інформаційний маркетингових заходів. Відсутність мобільного додатку, клієнтських та управлінських чат-ботів, узгодженості місії і візії бренду зі стратегією, власного автопарку також є чинниками послаблення рівня сервісно-інформаційної приналежності клієнтів лише до даної компанії та її послуг, що є вагомим стратегічно важливим фактором.

Проведений аналіз сильних місць компанії, виявлення можливостей та загроз ринку послуг при профілюванні бізнесу та конкурентів дозволило визначити наступні довгострокові стратегії, використовуючи метод SWOT-аналізу:

1. Стратегія «Сегмент СС-М» – довгостроковий проєкт розвитку Digital-корпоративних послуг «Моніторинг 24 /7». Дана послуга повинна надаватися за формою страхування життя або «підписки». Компанія замовляє і розробляє смарт-пристрої діагностики стану здоров'я, які у реальному часі проводитимуть моніторинг, контроль і інформування про стан здоров'я клієнта зі зворотною передачею даних до серверу (операторові) швидкого реагування у разі виявлення критичного небезпечного чинника для здоров'я клієнта.

2. Стратегія «Сегмент СС-3» – проєкт розвитку сімейної медицини для збільшення корпоративної клієнтської бази і здобуття додаткового фінансування від держави. Зниження вартості послуг і збільшення припливу клієнтів.

3. Стратегія «Сегмент СЛС-М» – проєкт розвитку глибини і широти асортименту продуктів та послуг виходячи з аналізу тарифної сітки конкурентів.

4. Стратегія «Сегмент СЛ-3» – проєкт розвитку партнерських послуг, таких як франчайзинг, тим самим збільшення територіального масштабування і впливу бренду МЛ «ДІЛА» виходячи з особливостей ринку.

У третьому розділі, на базі отриманих стратегій були представлені розроблені нами проєкти (заходи) з удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА». З метою конкретизації цілей запропонованих проєктів «Будь здоровий 24/7» та «Страхування життя», «Сімейна медицина», «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу» була виконана сегментація ринку за рівнем заробітної плати населення України, з метою отримання даних для формування прогностичних оцінок майбутнього комплексного проєкту. Було виявлено, що загальна кількість клієнтів приватного сектору медичних послуг дорівнює більш ніж 18 млн. осіб, при розрахунках частки ринку, було виявлено, що ТОВ «МЛ «ДІЛА» може охопити більш, ніж 7 млн. потенційних клієнтів для реалізації свого потенціалу. Однак, навіть, якщо компанія успішно реалізує запропоновані напрямки проєктів, все одно її ефективності не вистачить, щоб охопити лише 60% клієнтського ринку приватних медичних послуг.

Таким чином, нами було визначено SMART-цілі стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «ДІЛА» 2024-2032 рр.: 1) підключення кожного 12-го клієнта (у приватному ринковому сегменті) до інформаційної системи моніторингу за здоров'ям у реальному часі «Будь Здоровий 24/7»; 2) підключення кожного 5-го клієнта (у приватному ринковому сегменті) до послуги страхування життя; 3) збільшення масштабів бізнесу ТОВ «МЛ «ДІЛА» до 222-х відділень; 4) підключення кожного

2-го відділення та кожного 3-го клієнта (у приватному ринковому сегменті) до сімейної медицини до 2026-2032.

На основі запропонованих проєктів було оновлено ланцюг створення цінності для клієнта ТОВ «МЛ «ДІЛА». Під час розробки стратегічної карти цілей компанії на 2024-2032 рр., було виділено наступні стратегічні цілі, які будуть досягнуті при оптимістичному прогнозі, а саме: 1) підвищення рівня масштабування бізнесу на 150%; 2) збільшення кількості продуктів та послуг на 70 позицій; 3) збільшення кількості мережевих клієнтів до 4 млн. 247 тис. осіб та збільшення фінансових результатів компанії відповідно.

В результаті проведення оцінки ефективності запропонованих заходів було визначено, що загальний строк реалізації проєктів – 2 роки. Кількість клієнтів за послугою «Сімейна медицина» за категоріями дорівнюватиме від 1 млн. 100 тис. до 2 млн. 935 тис. осіб, «Страховання життя» – від 242 тис. до 848 тис. осіб, діагностика «Будь здоровий 24/7» – від 97,4 тис. до 316672 тис. осіб до 2032 року. Фінансова ефективність за послугами «Сімейна медицина» за категоріями – більш ніж 77057190 грн. за Стадії 1 та 205485840 грн. за Стадії 2, «Страховання життя» – більш ніж 193829760 грн. за Стадії 1 та 205485840 грн. за Стадії 2. Діагностика «Будь здоровий 24/7» – більш ніж 204618960 грн. за Стадії 1 та 665011620 грн. за Стадії 2 з 2026-2032 рік. Таким чином, запропоновані проєкти «Будь здоровий 24/7» та «Страховання життя», «Сімейна медицина», «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу» є прибутковими та доцільними в реалізації, про що свідчать отримані прогнозовані фінансові та часові дані, так як на 1 та 2 Стадію кожного проєкту можна отримати від 60 грн до 283 грн. окупності на кожну 1 грн. інвестицій, а дисконтованого термін окупності не перевищує 50 днів.

Отже, запропоновані заходи (проєкти) можуть допомогти вдосконалити процес управління стратегічним розвитком ТОВ «МЛ «ДІЛА», а й посилити конкурентні позиції компанії не лише у м. Києві, а по всій Україні загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств / Х.: Проблеми економіки № 4, 2016. С. 90 - 101
2. Бойченко К.С., Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства / Ж.: Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69) С. 18 – 24
3. Сапельнікова Н.Л., Вознюк М.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства / Д.: ДонДУУ. 2016 р. №3 (72) . 90-101
4. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти / Х.: ІНЖЕК. 2010. С. 340
5. Жаворонкова Г. В. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки / К.: НАУ, 2008.– С. 117-125
6. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. / M. A. :MIT Press, 1962
7. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. / N.Y. the free press 1994
8. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. веб-сайт. URL: <https://text.ru/rd/aHR0cDovL3d3dy5lY29ub215Lm5heWthLmNvbS51YS8%2Fb3A9MSZ6PTUzODg%3D> (дата звернення: 14.09.2021).
9. Виханский О.С. Стратегическое управление / М.: Гардарики. 2011. С. 296.
10. Сокиринська І. Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / С.: СумДУ. Серія “Економіка”, 2011. С. 165-169 веб-сайт. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VSU_ekon_2011_4_24.pdf: (дата звернення: 14.09.2021).

11. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / К.: КНЕУ, 2006. С. 316.
12. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / Х: ХДЕУ, 2002. С. 640.
13. Минчинська І.В. Стратегія підприємства / І: Національна академія ДПС України, 2006. С. 314 веб-сайт. URL: http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/2469/1/2303_IR.pdf (дата звернення: 14.09.2021).
14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент / Х: ХНУВС, 2021. С. 208 веб-сайт. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 14.09.2021).
15. Прус О. М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2008. С. 18.
16. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / Харків : ХНУВС, 2021. С. 208.
17. Hart S.L. An integrative framework for strategy-making processes / Academy of Management Review. 1992. P. 327–351.
18. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів / Тернопіль: ТНЕУ. 2009. С. 635.
19. Рюли Э., Шмидт Л. Исследование стратегических процессов в организации. Проблемы теории и практики управления. 2000. С. 104
20. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / М.: Вильямс. 2009. С. 928
21. Wildeman, H. Strategische Investitionsplanung fur Neue Technologien in der Produktion. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft. Wiesbaden. Retrieved

веб-сайт. URL: <http://e-tidsskrifter.dk/ojs/index.php/ledelseogerhvervsoekonomi/article/view/29697/57307> (дата звернення: 14.09.2021).

22. Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / К.: Економічна наука, 2015. С. 131-133 веб-сайт. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2015/32.pdf (дата звернення: 14.09.2021).

23. 14. Бондар Т. П., Зайцева О. Б., Ковальов А. І. Економічний аналіз підприємства / Хмельницький: Хмельницький державний університет, 2004. 420 с.

24. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання / Вінниця: ВНТУ. 2010. С. 171.

25. Сайт ДІЛА. Медична лабораторія веб-сайт. URL: <https://dila.ua/rus/> (дата звернення: 14.09.2021).

26. Сайт Сінево. Медична лабораторія веб-сайт. URL: <https://www.synevo.ua/ua> (дата звернення: 14.09.2021).

27. Сайт МедЛаб. Медична лабораторія веб-сайт. URL: <https://medlabtest.ua/ru> (дата звернення: 14.09.2021).

28. Сайт NikoLab. Медична лабораторія веб-сайт. URL: <https://nikolab.com.ua/uk/> (дата звернення: 14.09.2021).

29. Петрух А. Створення централізованих регіональних клінікодіагностичних лабораторій – гарантія якості лабораторних досліджень / К.: ТОВ "ДІА". 2010. С. 65–70.

30. YouControl. Досьє компанії. ТОВ «МЛ» ДІЛА» веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/25587390/ (дата звернення: 14.09.2021).

31. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен веб-сайт. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448> (дата звернення: 14.09.2021).

32. Стратегия выхода на новые рынки через анализ цепочки создания ценности веб-сайт. URL: <https://gopractice.ru/value-chains/> (дата звернення: 14.09.2021).

33. Восприятие бренда покупателями: диагностика и управление «образом бренда» веб-сайт. URL: <https://psycho.ru/library/224> (дата звернення: 14.09.2021).

34. Методи діагностики брендів веб-сайт. URL: https://ozlib.com/831590/ekonomika/metody_dagnostiki_brendov (дата звернення: 14.09.2021).

35. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика: практикум / К. : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2015. С. 160

36. Оценка бренда веб-сайт. URL: <http://www.estimatica.info/assessment/intellectual-property/25-otsenka-brenda> дата звернення: (14.09.2021).

37. Facebook ДІЛА веб-сайт : URL: <https://www.facebook.com/dila.ua/> дата звернення: (14.09.2021).

38. Instagram ДІЛА веб-сайт. URL: https://www.instagram.com/dila_ukraine/ дата звернення: 14.09.2021).

39. YouTube ДІЛА веб-сайт. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCm2lbT6rYa5b1pDISeMfQQQ> дата звернення: (14.09.2021).

40. Facebook Сінево веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/synevolab/> дата звернення: (14.09.2021).

41. Instagram Сінево веб-сайт. URL: https://www.instagram.com/synevo_ukraine/?hl=ru дата звернення: (14.09.2021).

42. YouTube Сінево веб-сайт. URL: <https://www.youtube.com/SYNEVOUkraine> дата звернення: (14.09.2021).

43. Facebook NikoLab веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/nikolab.com.ua/> дата звернення: (14.09.2021).

44. Instagram NikoLab веб-сайт. URL: https://www.instagram.com/nikolab_laboratory/?hl=ru дата звернення: (14.09.2021).

45. Facebook МедЛаб веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/medlabtest/> дата звернення: (14.09.2021).
46. Instagram МедЛаб веб-сайт. URL: <https://www.instagram.com/medlab.test/?hl=ru> дата звернення: (14.09.2021).
47. Анализ сайта. Один сервис для SEO-аудита, мониторинга сайта и проверки позиций. веб-сайт. URL: <https://pr-cy.ru/> дата звернення: (14.09.2021).
48. В Украине количество пенсионеров почти сравнялось с количеством работающего населения. веб-сайт. URL: <https://domik.ua/novosti/v-ukraine-kolichestvo-pensionerov-pochti-sravnyalos-s-kolichestvom-rabotayushhego-naseleniya-n254349.html> дата звернення: (14.09.2021).
49. Сколько украинцев официально получают зарплату более 25 000 грн в месяц веб-сайт. URL <https://finance.liga.net/ekonomika/novosti/skolko-ukraintsev-ofitsialno-poluchayut-zarplatu-bolee-25-000-grn-v-mesyats> дата звернення: (14.09.2021).
50. Пенсионная реформа: какие главные вызовы стоят перед Украиной веб-сайт. URL <https://economics.segodnya.ua/economics/enews/pensionnaya-reforma-glavnye-vyzovy-i-dostizheniya-1097368.html> дата звернення: (14.09.2021).
51. Численность населения Украины в 2021 г. веб-сайт. URL <https://index.minfin.com.ua/reference/people/> дата звернення: (14.09.2021).
52. Постановка целей по SMART веб-сайт. URL <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-metodu-smart> дата звернення: (14.09.2021).
53. Изучаем этапы управления проектами веб-сайт. URL <https://www.atlassian.com/ru/work-management/project-management/phases> дата звернення: (14.09.2021).
54. Цепочка создания ценности веб-сайт. URL <https://www.dekanblog.ru/2012/06/strategicheskii-menegement/cepochka-sozdaniy-cennosti/> дата звернення: (14.09.2021).

55. Стратегия в Business Studio: цели и показатели веб-сайт. URL <http://www.businessstudio.com.ua/bp/bs/overview/bsc.php> дата звернення: (14.09.2021).

56. Оценка эффективности инвестиционных проектов" веб-сайт. URL <https://www.cfin.ru/finanalysis/savchuk/7.shtml> дата звернення: (14.09.2021).

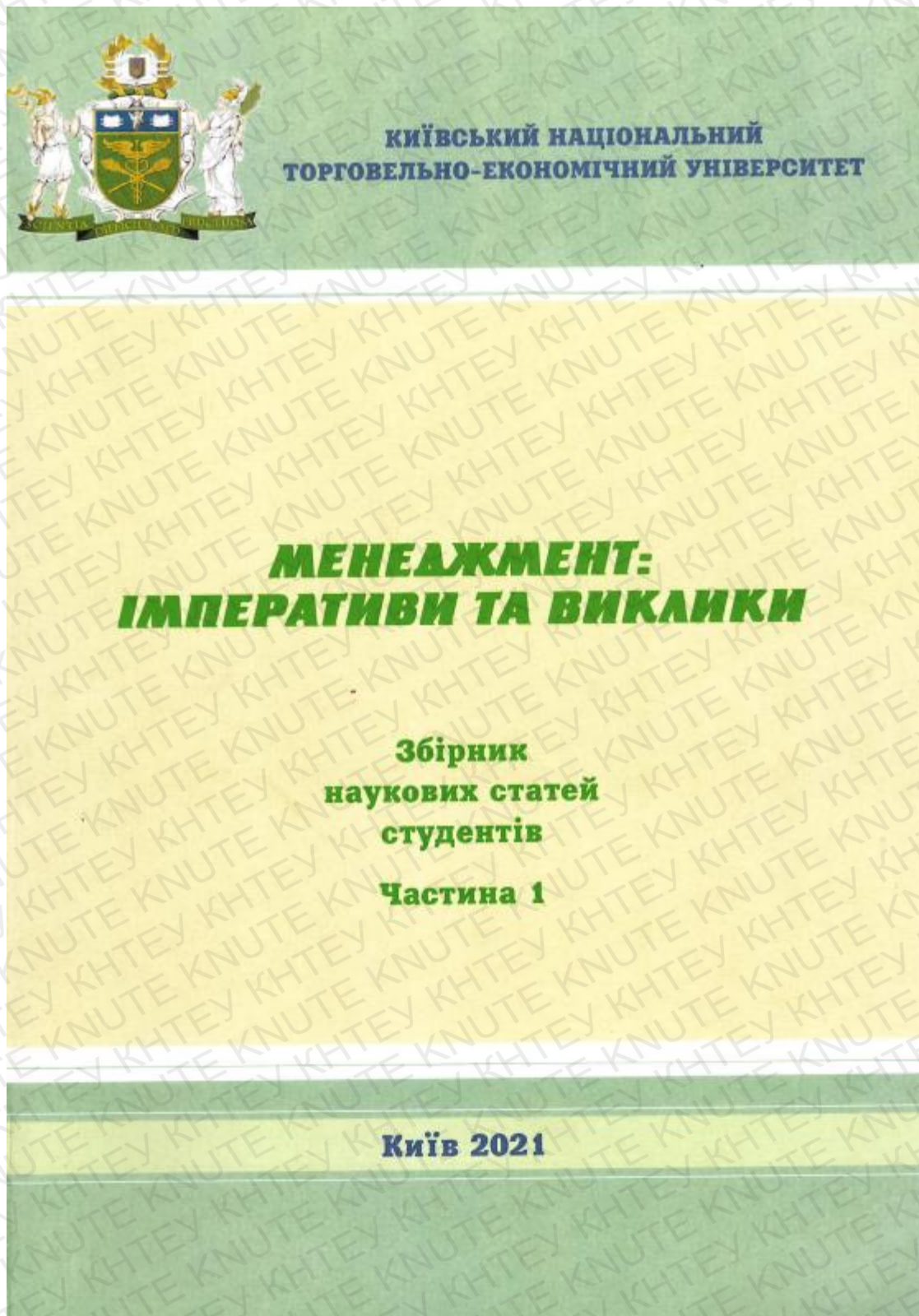
57. Анализ эффективности инвестиционных проектов. Связь с оценкой бизнеса" веб-сайт. URL <https://www.alt-invest.ru/lib/svyaz-s-ocenкой-biznesa/> дата звернення: (14.09.2021).

58. Анализ и оценка эффективности проектов: методы и система показателей" веб-сайт. URL https://studme.org/12800528/investirovanie/analiz_otsenka_effektivnosti_proektov_mety_sistema_pokazateley дата звернення: (14.09.2021).

59. Оценка эффективности реальных инвестиций" веб-сайт. URL <https://discovered.com.ua/glossary/ocenka-effektivnosti-realnyx-investicij/> дата звернення: (14.09.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А



РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

БОЙКО А.	
Управління інноваційним розвитком підприємства.....	176
БОЛОТОВ Я.	
Напрями підвищення ефективності служби сервісу	180
ВОВК О.	
Управління конкурентоспроможністю підприємства	185
ДЕРЕВИНСЬКА М.	
Формування стратегічної конкурентної позиції підприємства	194
ЗАВАДСЬКИЙ Д.	
Сучасні реалії управління ризиками підприємства	201
КОНЮШЕНКО О.	
Теоретичні та методичні аспекти збалансованого управління на підприємстві	207
КУЛІНЕНКО А.	
Управління організаційним розвитком підприємства.....	212
ЛИСЕНКО А.	
Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності	216
НАУМЕНКО А.	
Сутність антикризового управління підприємством.....	222
ПАВЛЕНКО І.	
Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності підприємства.....	226
РОЗУМНЮК І.	
Управління організаційними змінами на підприємстві	233
РУДА О.	
Управління конкурентоспроможністю підприємства	239
СЕРГЄЄВА В.	
Роль комунікацій у розробці маркетингової політики організації.....	244
СТЕФІНІВ Н.	
Управління стратегічним розвитком підприємства.....	250
СТАН В.	
Сутність ризик-менеджменту і його основні функції	255
СОЛОМІН В.	
Методичні підходи до оцінки управління результативністю операційної діяльності на підприємстві	259

Формування маркетингової політики передбачає досить складний процес, що залежить від мікро- та макросередовища будь-якої організації. Створення належної стратегії, формування цілей, завдань і впровадження клієнтоорієнтованих заходів в маркетингову політику організації «АЙСЕК в Україні», допоможе не лише покращити впізнаваність, а і забезпечить розвиток продуктів організації.

Список використаних джерел

1. Калишенко В.Н. Ефективність маркетингової діяльності та можливості її оцінки / В.Н. Калишенко, В.Яцура. // Економічні науки. 2017. № 2 (147). С. 55-59.
2. Бараш Ю. С. Менеджмент: навч. посіб. для студентів ВНЗ заліз. трансп. Дніпропетровськ / Ю.С. Бараш // ДНУЗП ім. В. Лазаряна. 2015. 80 с.
3. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / Кузик О. В. // Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 130-135.
4. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент: навч. посіб. Харківський державний економічний університет. Х.: Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. 456 с.
5. Ромат С.В. Основні тенденції розвитку глобального ринку реклами / С.В. Ромат // Вісник КНТЕУ. К., 2008. № 5. С. 47-53.
6. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навчально -методичний посібник для сам. вивч. Дисципліни / Т.І. Лук'янець // К.:КНЕУ. 2018. 272 с.
7. Пономарьова Н.М. Новітні підходи до сучасних маркетингових комунікацій / Н.М. Пономарьова, А.М. Пономарьов // ХНАДУ. 2015. № 3. С. 75-86.
8. Офіційний сайт організації «АЙСЕК в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://aiesec.ua/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента БСЛЯЄВОЇ Н.С.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**СТЕФІНІВ Н., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

Статтю присвячено управлінню стратегічним розвитком підприємства. Надамо визначення поняття «стратегічне управління», описано процес управління стратегічним розвитком підприємства.

The article is devoted to the study of management of strategic development of the enterprise. The definition of the concept of «strategic management», describes the process of managing the strategic development of enterprises.

Актуальність теми. До поглибленого вивчення управління стратегічним розвитком спонукають глобальні процеси в світовому бізнесі. Українські менеджери використовують досвід іноземних менеджерів у розробці стратегій управління, але це не завжди призводить до потрібних результатів. Сучасна економічна ситуація характеризується ризиком та невизначеністю, але планування і розробка стратегії допомагають адаптуватися до змін.

Метою статті є аналіз теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління стратегічним розвитком підприємства присвячені наукові роботи таких видатних вчених, як А. Арменакіс, М. Бір, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, Р. Дафт, К. Левін, Дж. Коттер, Н. Норія, К. Фрайлінгер. У статтях цих науковців зазначено стратегічне управління розвитком підприємства, яке спрямоване на досягнення його конкурентних переваг на ринку.

Серед вітчизняних вчених питання управління стратегічним розвитком досліджують В.О. Василенко, З. Є. Шершньова, О. С. Віханський, Д. К. Воронков, В. М. Геєць, М. О. Кизим, С.А. Климчук, А. П. Наливайко та ін. Вони описують сучасні концепції, методи управління змінами, передумови та заходи їх реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий досвід підтверджує тезу про те, що динамічний розвиток ринку товарів і послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції зумовлюють об'єктивну потребу пошуку нових інструментів і методів підвищення результативності діяльності компаній. Великого значення набуває потреба підприємств у ефективному розвитку, що базується на обґрунтованих управлінських рішеннях і функціональних технологіях менеджменту, які б вирізнялися результативністю, гнучкістю, інноваційністю, а також мали довгостроковий характер [1].

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства [2].

Наразі існує безліч трактувань поняття «стратегічне управління», які формувалися протягом багатьох років відомими вченими (табл. 1).

Таблиця 1

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Трактування
Д. Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зав'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
Дж. Ліро і Р. Робертсон	Стратегічне управління – це набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми
Василенко В. О.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей

Джерело: складено автором на основі [3;4;5;6;7]

Таким чином, можемо дати наступне визначення стратегічного управління – це комплексний процес управління діяльністю підприємства, що охоплює визначення цілей, максимально ефективне використання ресурсів, планування діяльності та аналіз результатів задля досягнення поставлених цілей.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
- 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [8].

Ефективність діяльності підприємства охоплює не лише управління стратегічним розвитком підприємства, а також дослідження конкурентних переваг. Оскільки для підприємства, яке функціонує в конкурентному середовищі, конкурентні переваги можуть бути досягнуті на основі економічних, технічних, організаційних, інноваційних та інформаційних аспектів, що формують систему його стратегічного розвитку [9]:

- Економічні: тип, структура ринку, бар'єри входу і виходу; еластичність цін, циклічність та сезонність попиту; необхідні капіталовеладення і очікуваний рівень прибутку.
- Технологічні: рівень індустріального розвитку галузі та використання технологій.
- Організаційні: статутна діяльність; організація маркетингу та взаємовідносин з контрагентами.
- Інноваційні: своєчасність оновлення продукції; застосування науково-технічних розробок галузі.
- Інформаційні: стан макроекономіки (показники досягнень підприємств-конкурентів, ступінь задоволеності споживачів, наявність або дефіцит ресурсів, динаміка статистичних даних).

Існує декілька принципів управління стратегічним розвитком підприємства [10]:

- принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалення системи, що розвивається, в складі підприємства. Стратегія розвитку враховує характер умов зовнішнього середовища, взаємодіючи з яким вона створює і споживає продукти;
- принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються на внутрішній розвиток і на виконання зовнішніх функцій (реалізація продукції та послуг споживачам); між швидкістю відтворення ресурсів; між інтенсивністю їх використання й результатами функціонування підприємства.
- принцип альтернативності структур. Прояв процесу стратегічного розвитку підприємства характеризується не тільки актуальними властивостями та структурою, а й великою кількістю альтернативних структур, що не виявляють себе в даний момент;
- принцип врахування інформаційних характеристик, що відображає як кількісний, так і якісний (семантичний і прагматичний) аспекти інформації про принципи розвитку.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства є багатоплановим явищем. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Модель стратегічного управління розвитком підприємства представлена на рис. 1.

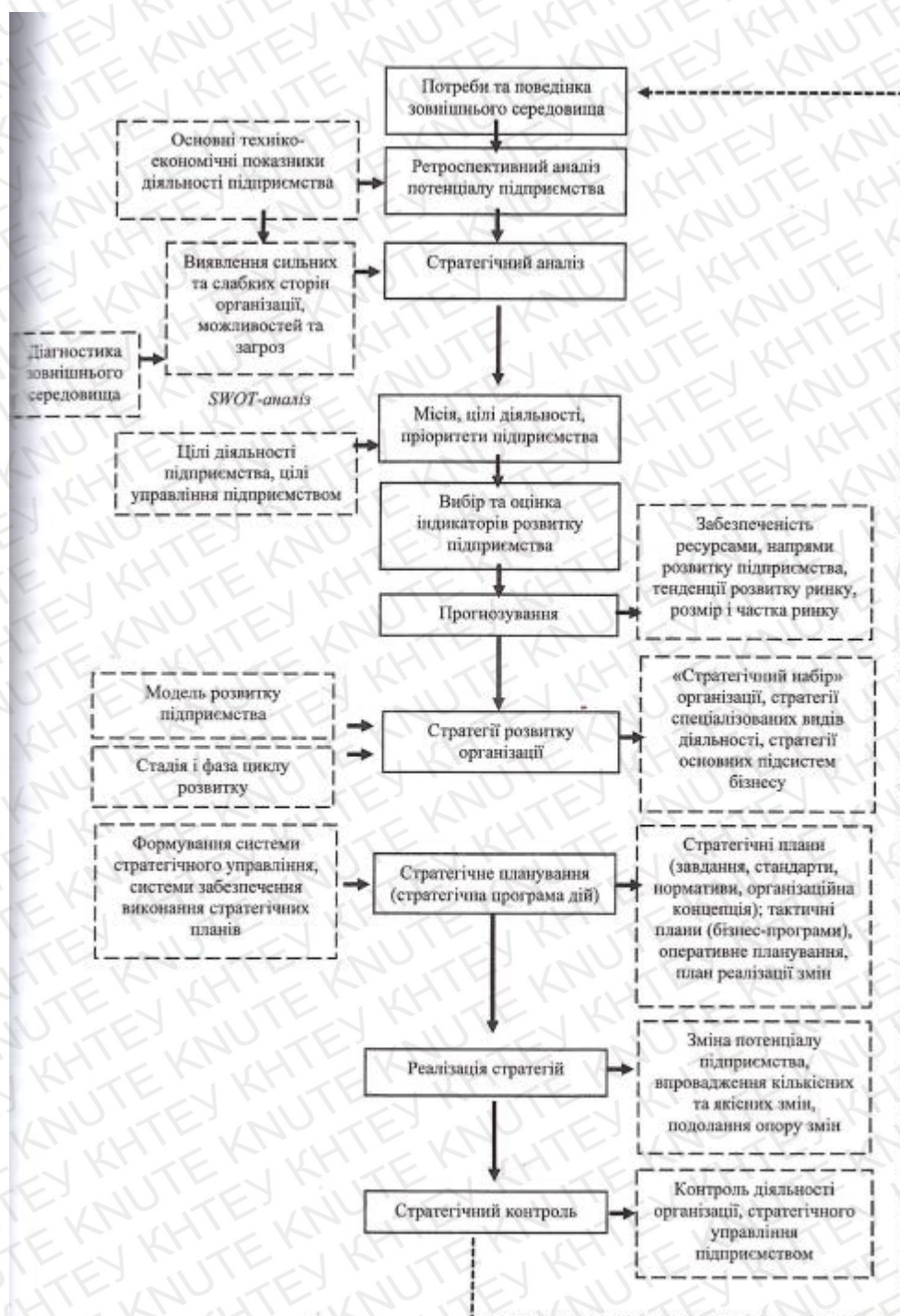


Рис. 1. Модель стратегічного управління розвитком підприємства [11]

На етапі планування реалізації стратегії необхідним є здійснення планування стратегії з використанням стратегічних карт, розробка бізнес-програм діяльності підприємства та оперативне планування – з метою взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та його виробничої діяльності.

Висновки. Отже, в статті було проаналізовано теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства, а також досліджено процес управління стратегічним розвитком підприємства. Виходячи з теоретичних положень щодо визначення сутності стратегічного управління можемо дійти висновку, що основним завданням стратегічного управління підприємством є процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством.

На нашу думку, стратегічне управління – це комплексний процес управління діяльністю підприємства, що охоплює визначення цілей, максимально ефективне використання ресурсів, планування діяльності та аналіз результатів задля досягнення поставлених цілей. В сучасних умовах динамічного та багатоаспектного розвитку підприємств дуже важливим є процес управління стратегічним розвитком підприємства. Від ступеня освоєння теоретичних основ управління стратегічним розвитком та етапу формування стратегії залежить ефективне здійснення підприємницької діяльності та покращення результатів вісілому.

Список використаних джерел

1. Климчук М. М. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємств на засадах енергоефективності та інформатизації/ [М. М. Климчук, Т.А. Львіна, В.В. Шовківська, С.А. Климчук] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologichni-zasadi-formuvannya-strategiyi-rozvitku-pidpriemstv-na-zasadah-energoefektivnosti-ta-informatizatsiyi>
2. О. П. Пашенко Стратегічне управління розвитком підприємства/ О. П. Пашенко URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко]. К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с
4. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340с.
5. Жаворонкова Г. В. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країни розвинутої ринкової економіки / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – Вип. 18.– К.: НАУ, 2008.– С. 117-125
6. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – М. А. :MIT Press, 1962
7. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994
8. Демченко Д. М. Управління стратегічним розвитком підприємства/ Д. М. Демченко, О. М. Петухова URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
9. Сокиринська І. Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / І. Г. Сокиринська, О. В. Хохлова URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25435/1/Sokyryns'ka_Hohlova.pdf
10. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДГУ, 2002.– 640 с.
11. Пашенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами / О. П. Пашенко URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон наук, професора ДССВОІ Н.Е.

Додаток Б

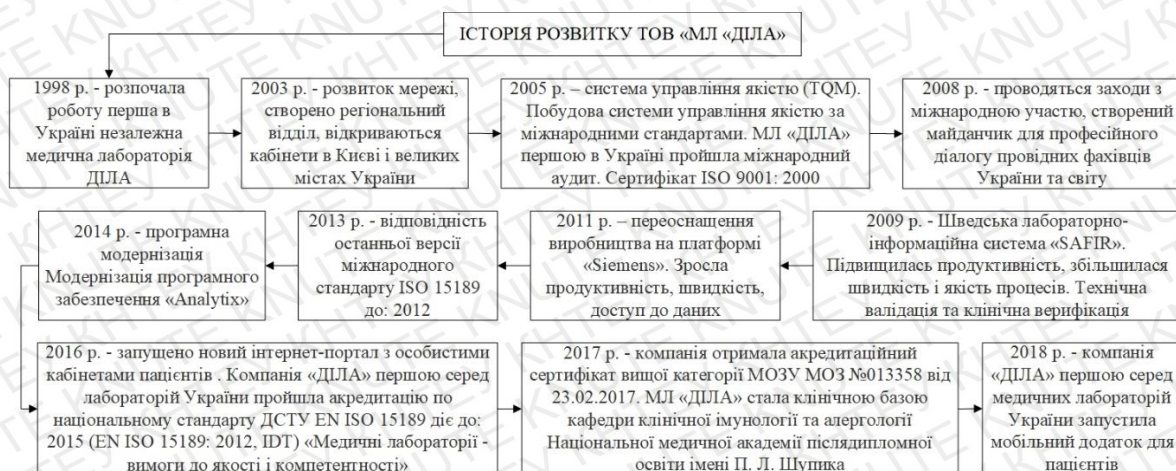


Рис. Б.1 Історія розвитку ТОВ «МЛ «ДІЛА»

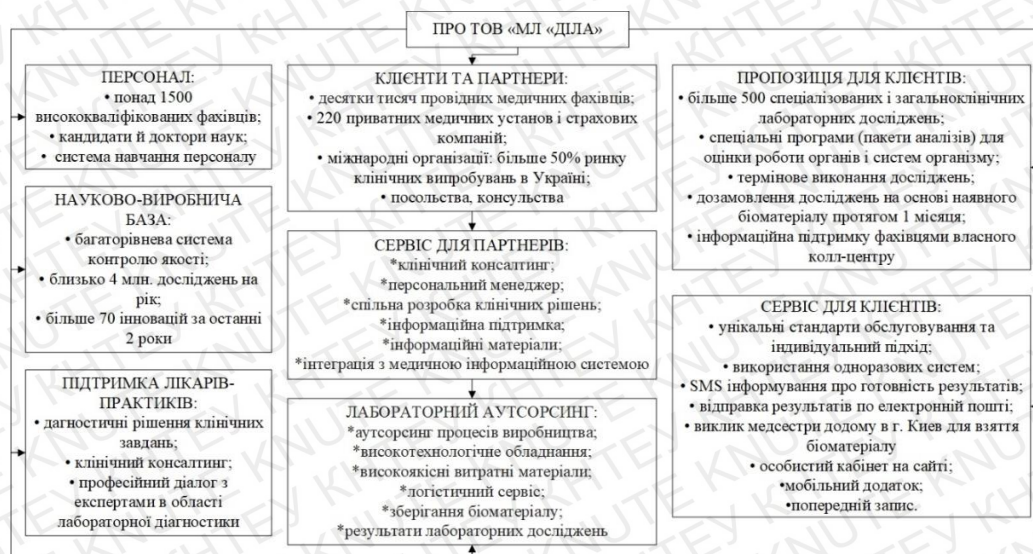


Рис. Б.2 Основні факти про ТОВ «МЛ «ДІЛА»

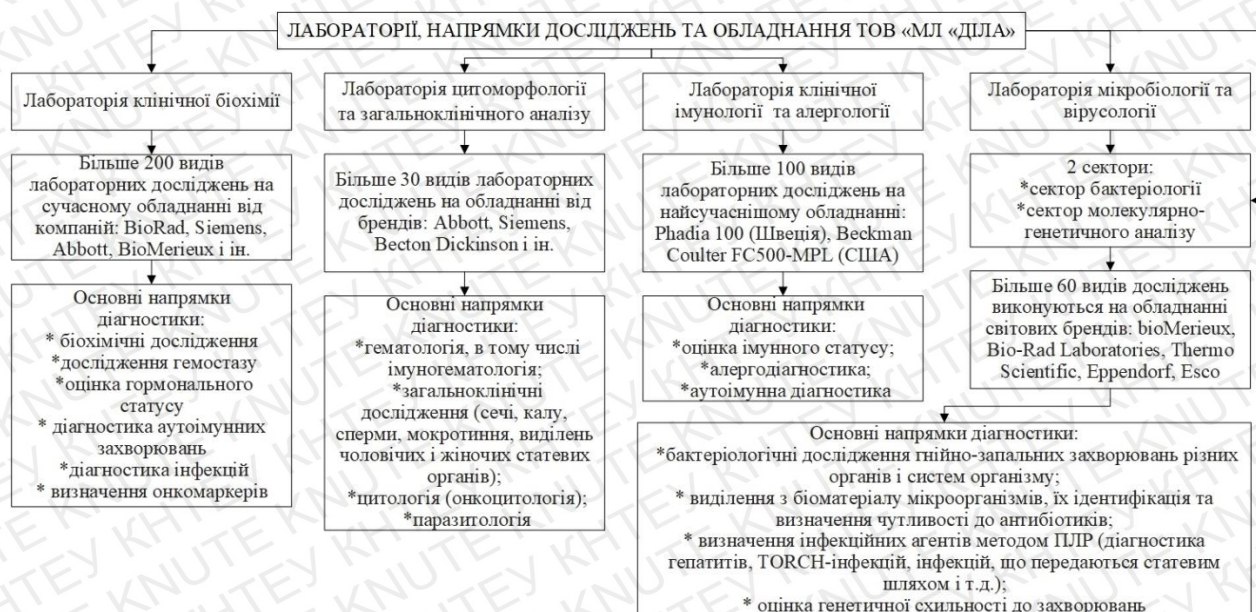


Рис. Б.3 Лабораторії, напрямки діагности та обладнання ТОВ «МЛ «ДІЛА»

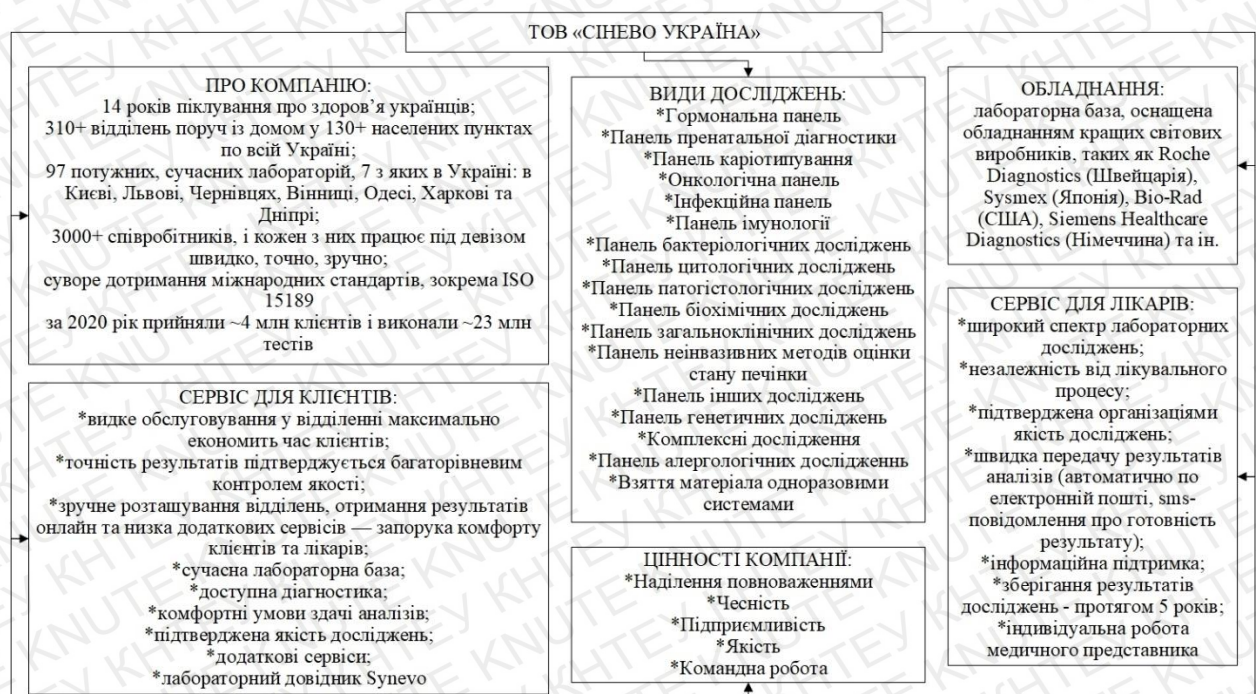


Рис. Б.4 Основні факти про ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

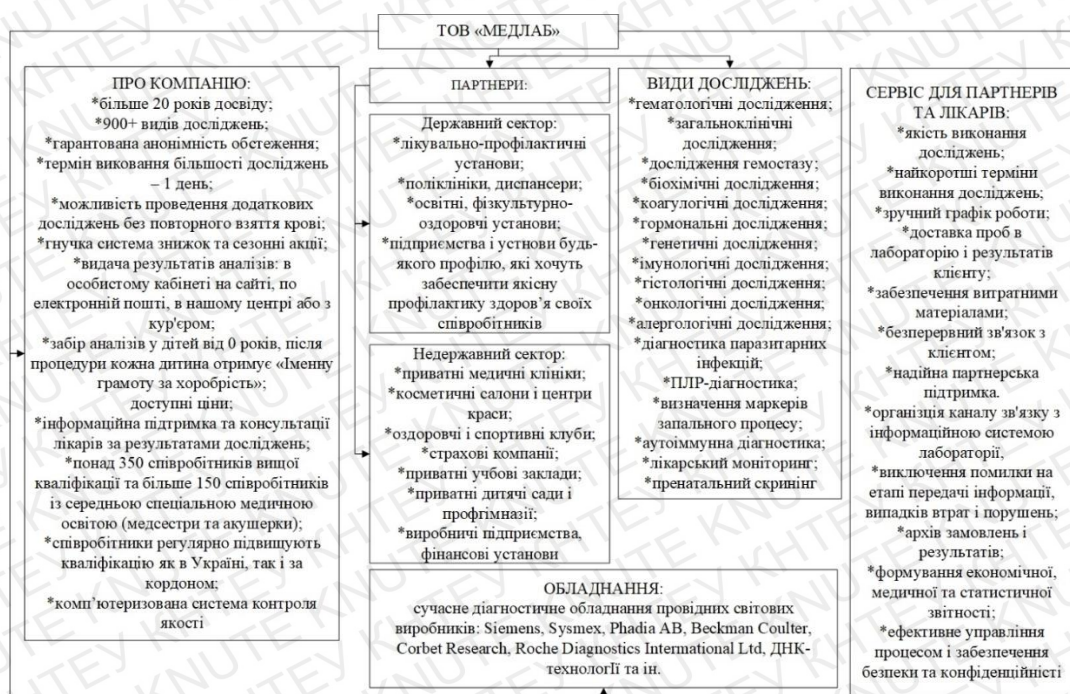


Рис. Б.5 Основні факти про ТОВ «МЕДЛАБ»

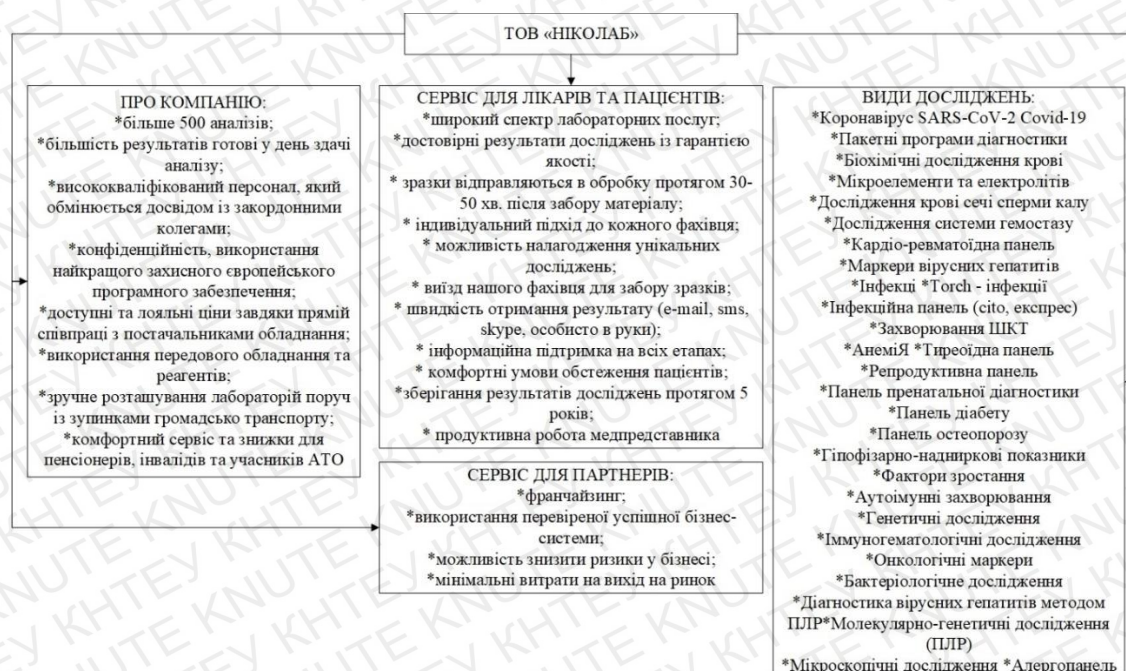


Рис. Б.6 Основні факти про ТОВ «НІКОЛАБ»

Додаток В

Табл. В.1

Присутність відділень ТОВ «МЛ «ДІЛА», ТОВ «СІНЕВО Україна», ТОВ «МЕДЛАБ», ТОВ «НІКОЛАБ» в Україні, од.

№ з/п	Область	Населений пункт	ТОВ "МЛ "ДІЛА"	ТОВ "Сінево Україна"	ТОВ "Медлаб"	ТОВ "Ніколаб"
1	Вінницька	Бар, Вінницька обл			1	
2	Вінницька	Вінниця		5	5	
3	Вінницька	Гайсин, Вінницька обл	1			
4	Вінницька	Жмеринка, Вінницька обл		1	1	
5	Вінницька	Іллінці, Вінницька обл			1	
6	Вінницька	Калинівка, Вінницька обл		1	1	
7	Вінницька	Козятин, Вінницька обл			2	
8	Вінницька	Крижопіль, Вінницька обл			1	
9	Вінницька	Літин, Вінницька обл			1	
10	Вінницька	Могилів-Подільський, Вінницька обл		1	1	
11	Вінницька	Немирів, Вінницька обл			1	
12	Вінницька	Погребище, Вінницька обл			1	
13	Вінницька	Тиврів, Вінницька обл			1	
14	Вінницька	Хмельник, Вінницька обл		1		
15	Вінницька	Хмільник, Вінницька обл			2	
16	Вінницька	Чернівці смт., Вінницька обл			1	
17	Волинська	Володимир-Волинський, Волинська обл		1	1	
18	Волинська	Ківерці, Волинська обл			1	
19	Волинська	Ковель, Волинська обл		1	2	
20	Волинська	Луцьк, Волинська обл		4	6	
21	Волинська	Любомль, Волинська обл			1	
22	Волинська	Нововолинськ, Волинська обл		1		
23	Волинська	Стара Вижівка смт., Волинська обл			1	
24	Дніпропетровська	Дніпро	3	20		1
25	Дніпропетровська	Жовті Води, Дніпропетровська обл		1		
26	Дніпропетровська	Камянське, Дніпропетровська обл		4		2
27	Дніпропетровська	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл	1	6		
28	Дніпропетровська	Марганець, Дніпропетровська обл		1		
29	Дніпропетровська	Нікополь, Дніпропетровська обл	1	1		
30	Дніпропетровська	Новомосковськ, Дніпропетровська обл	2			
31	Дніпропетровська	Павлоград, Дніпропетровська обл	1	2		

Продовж. табл. В.1

№ з/п	Область	Населений пункт	ТОВ "МЛ "ДІЛА"	ТОВ "Сінево Україна"	ТОВ "Медлаб"	ТОВ "Ніколаб"
32	дніпропетровська	Покров, Дніпропетровська обл		1		
33	Дніпропетровська	Слобожанське, Дніпропетровська обл		1		
34	Донецька	Бахмут, Донецька обл		1		
35	Донецька	Добропілля, Донецька обл		1		
36	Донецька	Дружківка, Донецька обл		1		
37	Донецька	Константиновка, Донецька обл		1		
38	Донецька	Краматорськ, Донецька обл		2		
39	Донецька	Маріуполь, Донецька обл		2		
40	Донецька	Мирноград, Донецька обл		1		
41	Донецька	Покровськ, Донецька обл		1	1	
42	Донецька	Святогорськ, Донецька обл			1	
43	Донецька	Селідово, Донецька обл		1		
44	Донецька	Славянськ, Донецька обл		2	1	
45	Житомирська	Бердичів, Житомирська обл		1	1	
46	Житомирська	Житомир	2	3		
47	Житомирська	Коростень, Житомирська обл		1		
48	Житомирська	Малин, Житомирська обл		1		
49	Житомирська	Новоград-Волинський, Житомирська обл		1		
50	Житомирська	Олевськ, Житомирська обл		1	1	
51	Закарпатська	Виноградів, Закарпатська обл	2			
52	закарпатська	Мукачево, Закарпатська обл	1	2		
53	Закарпатська	Тячів, Закарпатська обл		1		
54	закарпатська	Ужгород, Закарпатська обл	1	2	1	
55	Закарпатська	Хуст, Закарпатська обл	1	1		
56	Запорізька	Бердянськ, Запорізька обл		1		
57	Запорізька	Енергодар, Запорізька обл		1		
58	Запорізька	Запоріжжя	1	4		
59	Запорізька	Мелітополь, Запорізька обл		2		
60	Запорізька	Токмак, Запорізька обл		1		
61	Івано-Франківська	Івано-Франківськ		5		
62	Івано-Франківська	Калуш, Івано-Франківська обл		1		
63	Івано-Франківська	Коломия, Івано-Франківська обл		1		
64	Івано-Франківська	Надвірна, Івано-Франківська обл		1		
65	Київська	Березань, Київська обл		1		
66	Київська	Біла Церква, Київська обл	2	3		2
67	Київська	Білогородка, Київська обл	1	1		
68	Київська	Бориспіль, Київська обл	1	2	1	1
69	Київська	Бородянка, Київська обл		1	1	
70	Київська	Боярка, Київська обл	1	1		

Продовж. табл. В.1

№ з/п	Область	Населений пункт	ТОВ "МЛ "ДІЛА"	ТОВ "Сінево Україна"	ТОВ "Медлаб"	ТОВ "Ніколаб"
71	Київська	Бровари, Київська обл	1	2		2
72	Київська	Буча, Київська обл		2		
73	Київська	Васильків, Київська обл		2		
74	Київська	Вишгород, Київська обл		1		
75	Київська	Вишнєве, Київська обл	1	1		
76	Київська	Володарка, Київська обл			1	
77	Київська	Гостомель, Київська обл		1		
78	Київська	Димер, Київська обл				1
79	Київська	Ірпінь, Київська обл	1	2	1	
80	Київська	Київ	60	59	22	13
81	Київська	Крюківщина, Київська обл	1	1		
82	Київська	Макарів, Київська обл			1	
83	Київська	Миронівка, Київська обл		1		
84	Київська	Немішчаєве, Київська обл			1	
85	Київська	Нові Петрівці, Київська обл		1		
86	Київська	Новоселки, Київська обл		1		
87	Київська	Обухів, Київська обл	2	1		
88	Київська	Переяслав-Хмельницький, Київська обл		1		1
89	Київська	Петропавлівська Борщагівка, Київська обл		1		
90	Київська	Святопетрівське, Київська обл		1	1	
91	Київська	Славутич, Київська обл	1			
92	Київська	Софіївська Борщагівка, Київська обл	2	3		
93	Київська	Ставище, Київська обл			1	
94	Київська	Тараща, Київська обл			1	
95	Київська	Тетіїв, Київська обл		1		
96	Київська	Українка, Київська обл		1		
97	Київська	Фастів, Київська обл		1		
98	Київська	Чабани, Київська обл		1		
99	Київська	Чайки, Київська обл		1		
100	Кіровоградська	Александрія, Кіровоградська обл		1		
101	Кіровоградська	Знам'янка, Кіровоградська обл			1	
102	кіровоградська	Кропивницький	4	3		
103	кіровоградська	Світловодськ, Кіровоградська обл		1		
104	Луганська	Лисичанськ, Луганська обл		1		
105	Луганська	Рубіжне, Луганська обл		1		
106	Луганська	Сіверодонецьк, Луганська обл		1		
107	Львівська	Городок, Львівська обл			1	
108	Львівська	Дрогобич, Львівська обл		1		
109	Львівська	Львів	2	13	3	

Продовж. табл. В.1

№ з/п	Область	Населений пункт	ТОВ "МЛ "ДІЛА"	ТОВ "Сінево Україна"	ТОВ "Медлаб"	ТОВ "Ніколаб"
110	Львівська	Моршин, Львівська обл		1		
111	Львівська	Новоявірськ, Львівська обл		1		
112	Львівська	Самбір, Львівська обл		1		
113	Львівська	Стрий, Львівська обл		1		
114	Львівська	Трускавець, Львівська обл		2		
115	Львівська	Червоноград, Львівська обл		1		
116	Миколаївська	Вознесенськ, Миколаївська обл	1	1		
117	Миколаївська	Миколаїв	3	3	1	
118	Миколаївська	Первомайськ, Миколаївська обл		1		
119	Миколаївська	Южноукраїнськ, Миколаївська обл		1		
120	Одеська	Білгород-Дністровський, Одеська обл		1		
121	Одеська	Ізмаїл, Одеська обл		2		
122	Одеська	Одеса	4	14	4	
123	Одеська	Подольск, Одеська обл		1		
124	Одеська	Чорноморськ, Одеська обл		1		1
125	Полтавська	Гадяч, Полтавська обл		1	1	
126	Полтавська	Горішні Плавні, Полтавська обл		1		
127	Полтавська	Кременчуг, Полтавська обл		1		1
128	Полтавська	Лубни, Полтавська обл		1	1	
129	Полтавська	Миргород, Полтавська обл		1	1	
130	Полтавська	Полтава		3		
131	Рівненська	Вараш, Рівненська обл	1	1		
132	Рівненська	Дубно, Рівненська обл		1		
133	Рівненська	Рівне	5	3	2	
134	Рівненська	Сарни, Рівненська обл	1	1		
135	Сумська	Ахтирка, Сумська обл		1		
136	Сумська	Глухів, Сумська обл		1		
137	Сумська	Конотоп, Сумська обл		1		
138	Сумська	Ромни, Сумська обл		1		
139	Сумська	Суми	1	2		
140	Сумська	Шостка, Сумська обл		1	1	
141	Тернопільська	Бережани, Тернопільська обл			1	
142	Тернопільська	Збараж, Тернопільська обл			1	
143	Тернопільська	Козова, Тернопільська обл			1	
144	Тернопільська	Підволочиськ, Тернопільська обл			1	
145	Тернопільська	Тернопіль		5	3	
146	Тернопільська	Чортків, Тернопільська обл		1	1	
147	харківська	Харків	1	18		
148	Харківська	Чугуєв, Харківська обл		1		

Закінч. табл. В.1

№ з/п	Область	Населений пункт	ТОВ "МЛ "ДІЛА"	ТОВ "Сінево Україна"	ТОВ "Медлаб"	ТОВ "Ніколаб"
149	Харківська	Балаклея, Харківська обл		1		
150	Харківська	Ізюм, Харківська обл		1		
151	Харківська	Лозова, Харківська обл		1		
152	Херсонська	Каховка, Херсонська обл		1		
153	Херсонська	Нова Каховка, Херсонська обл		1		
154	Херсонська	Херсон		3	1	
155	Хмельницька	Волочийськ, Хмельницька обл	1			
156	Хмельницька	Городок, Хмельницька обл	1			
157	Хмельницька	Кам'янець-Подільський, Хмельницька обл	1	1		
158	Хмельницька	Нетішин, Хмельницька обл		1		
159	Хмельницька	Нова Ушиця, Хмельницька обл	1			
160	Хмельницька	Славута, Хмельницька обл		1		
161	Хмельницька	Старокостянтинів, Хмельницька обл		1	2	
162	Хмельницька	Хмельницький	5	4		
163	Хмельницька	Шепетівка, Хмельницька обл	1		1	
164	Черкаська	Ватутіне, Черкаська обл			1	
165	Черкаська	Звенигородка, Черкаська обл		1	1	
166	Черкаська	Золотоноша, Черкаська обл		1		
167	Черкаська	Канів, Черкаська обл				1
168	Черкаська	Сміла, Черкаська обл		1		
169	Черкаська	Христинівка, Черкаська обл			1	
170	Черкаська	Черкаси	2	4		
171	Чернівецька	Кельменці, Чернівецька обл			1	
172	Чернівецька	Клішківці, Чернівецька обл			1	
173	Чернівецька	Новоселиця, Чернівецька обл		1		
174	Чернівецька	Сторожинець, Чернівецька обл		1	1	
175	Чернівецька	Чернівці	2	3	4	
176	Чернігівська	Бахмач, Чернігівська обл		1		
177	Чернігівська	Десна, Чернігівська обл			1	
178	Чернігівська	Корюківка, Чернігівська обл		1		
179	Чернігівська	Ніжин, Чернігівська обл	1	1		
180	Чернігівська	Прилуки, Чернігівська обл		1		
181	Чернігівська	Чернігів	1	3		1
ВСЬОГО:			128	329	108	27

**Результати аналізу присутності ТОВ «МЛ «ДІЛА», ТОВ «СІНЕВО
УКРАЇНА», ТОВ «МЕДЛАБ», ТОВ «НІКОЛАБ» в Україні, од.**

№ з/п	Область	К-сть відділень ТОВ "МЛ "ДІЛА"	К-сть відділень ТОВ "Сінево Україна"	К-сть відділень ТОВ "Медлаб"	К-сть відділень ТОВ "Ніколаб"
1	2	3	4	5	6
1	Вінницька	1	9	20	0
2	Волинська	0	7	12	0
3	Дніпропетровська	6	39	0	3
4	Донецька	0	13	3	0
5	Житомирська	2	8	2	0
6	Закарпатська	5	6	1	0
7	Запорізька	1	9	0	0
8	Івано-Франківська	0	8	0	0
9	Київська	14	36	9	7
10	м. Київ	60	59	22	13
11	Кіровоградська	4	5	1	0
12	Луганська	0	3	0	0
13	Львівська	2	21	4	0
14	Миколаївська	4	6	1	0
15	Одеська	4	19	4	1
16	Полтавська	0	8	3	1
17	Рівненська	7	6	2	0
18	Сумська	1	7	1	0
19	Тернопільська	0	6	8	0
20	Харківська	1	22	0	0
21	Херсонська	0	5	1	0
22	Хмельницька	10	8	3	0
23	Черкаська	2	7	3	1
24	Чернівецька	2	5	7	0
25	Чернігівська	2	7	1	1
Всього :		128	329	108	27

Таблиця В.3

**Ціни на деякі види аналізів у ТОВ «МЛ «ДІЛА», ТОВ «СІНЕВО
УКРАЇНА», ТОВ «МЕДЛАБ», ТОВ «НІКОЛАБ» у м. Києві, грн./р.**

Назва аналізу	Ціна ТОВ «МЛ «ДІЛА»	Ціна ТОВ «Сінево Україна»	Ціна ТОВ «Медлаб»	Ціна ТОВ «Ніколаб»
1	2	3	4	5
Загальний аналіз крові з лейкоцитарною формулою	180,00	190,00	160,00	150,00
Загальний аналіз сечі	135,00	130,00	110,00	100,00
Глюкоза крові	130,00	120,00	95,00	80,00
Загальний аналіз на холестерин	100,00	90,00	80,00	60,00
Швидкий тест на ХГЛ загальний	235,00	210,00	180,00	180,00
Швидкий тест на тропонін (для швидкої діагностики інфаркту міокарда)	230,00	220,00	200,00	190,00
Швидкий тест на ВІЛ	345,00	300,00	200,00	250,00
ПЛР тест на Covid-19	1080,00	990,00	750,00	640,00

Додаток Г



Рис. Г.1 Організаційна структура управління ТОВ «МЛ «ДІЛА» (головний офіс)

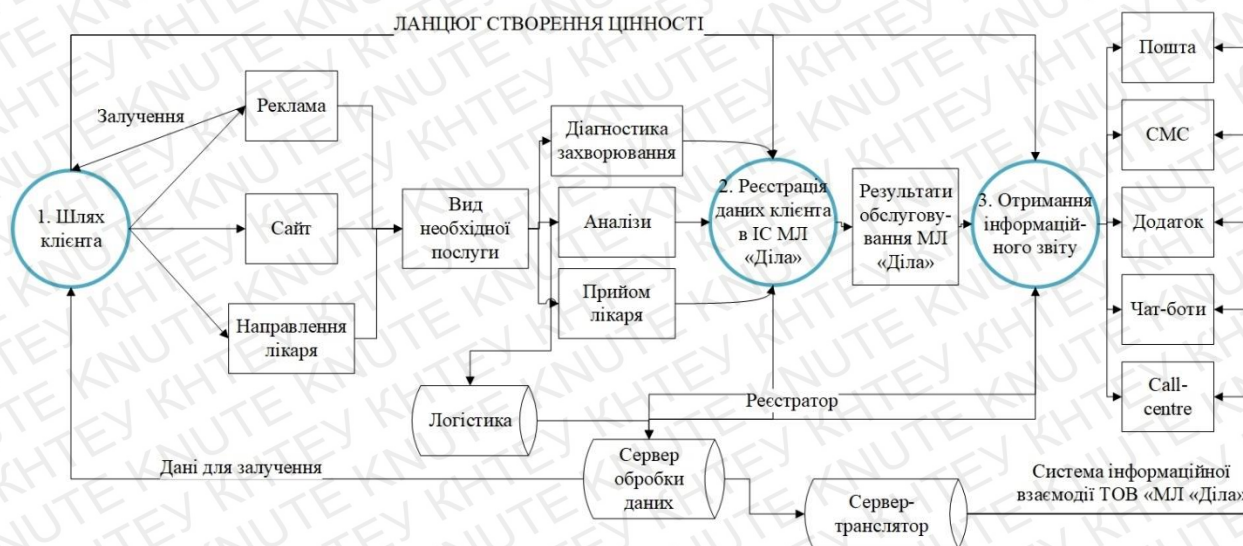


Рис. Г.2 Ланцюг створення цінності для клієнтів ТОВ «МЛ «ДІЛА»

Додаток Д

Таблиця Д.1

Баланс ТОВ «МЛ «ДІЛА» за 2018-2020 р., тис.грн.

Актив	Код рядка	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2300	2 624	3 149
первісна вартість	1001	4600	6 558	8 544
накопичена амортизація	1002	2400	3 934	5 395
Назвершені капітальні інвестиції	1005	4500	12 082	46 167
Основні засоби	1010	59000	107 406	206 251
первісна вартість	1011	110000	174 079	317 631
знос	1012	47000	66 673	111 380
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	40914
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1200	293	1101
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом 1	1095	67000	122 405	297 582
2. Оборотні активи				
Запаси	1100	62000	80 690	205 323
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19000	29 895	49 364
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	9200	19 384	16 386
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	320	375	2 078
Поточні фінансові інвестиції	1160	190000	294 137	343 258
Гроші та їх еквіваленти	1165	3100	5 823	47 959
Витрати майбутніх періодів	1170	2300	5 920	8 140
Інші оборотні активи	1190	2	3	5
Усього за розділом 2	1195	280000	436 227	672 513
3. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200	37	37	37
Баланс	1300	350000	558 669	970 132

Продовж. табл. Д.1

Пасив	Код рядка	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4816	4 816	4 816
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	105184	143 427	393 524
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Усього за розділом 1	1495	110000	148 243	398 340
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	17 683	12 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	140000	1 083	702
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом 2	1595	140000	18 766	13 221
3. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	49000	44 369	75 398
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	5 158	6 787
товари, роботи, послуги	1615	34000	60 914	136 760
розрахунками з бюджетом	1620	3800	5 799	33 187
у тому числі з податку на прибуток	1621	2700	3 102	28 041
розрахунками з страхування	1625	860	2 387	4 691
розрахунками з оплати праці	1630	3500	9 412	18 687
Поточні зобов'язання	1660	6500	9 983	19 235
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	260	252 557	253 547
Усього за розділом 3	1695	98000	391 660	558 571
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс (Фінансово-майновий стан)	1900	350000	558 669	970 132
Стаття				
	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	370000	1 352 811	820 097
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Інші операційні доходи	2120			
інші доходи	2240			
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280			

Закінч. табл. Д.1

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	220000	695 140	460 865
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий:				
прибуток	2090	150000	657 671	359 232
збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	1900	3 156	997
Адміністративні витрати	2130	50000	140 006	124 698
Витрати на збут	2150	29000	126 643	86 451
Інші операційні витрати	2180	2500	3 245	5 667
Фінансовий результат від оперативної діяльності:				
прибуток	2190	68000	390 933	143 413
збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0
Інші доходи	2240	10	19 728	91
Фінансові витрати	2250	39000	54 708	78 570
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	10	19 990	7
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285			
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285):				
прибуток	2290	29000	336 514	65 047
збиток	2295	0	0	0
Витрата (дохід) з податку на прибуток	2300	-5500	-61 203	-12 560
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	24000	275 311	52 487
збиток	2355	0	0	0

Таблиця Д.2

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «МЛ «ДІЛА» за 2018-2020 рр.

Актив	Абсолютне відхилення 2018-2019, тис.грн	Абсолютне відхилення 2019-2020, тис.грн.	Відносне відхилення, % 2018-2019	Відносне відхилення % 2019-2020	Темп приросту, % 2018-2019	Темп приросту, % 2019-2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	324,00	525,00	0,26	0,18	0,14	0,20
первісна вартість	1958,00	1986,00	1,60	0,67	0,43	0,30

Закінч. табл. Д.2

Актив	Абсолютне відхилення 2018-2019, тис.грн	Абсолютне відхилення 2019- 2020, тис.грн.	Відносне відхилення,% ,2018-2019	Відносне відхилення% 2019-2020	Темп приросту,% 2018-2019	Темп приросту,% 2019-2020
накопичена амортизація	1534,00	1461,00	1,25	0,49	0,64	0,37
Назвершені капітальні інвестиції	7582,00	34085,00	6,19	11,45	1,68	2,82
Основні засоби	48406,00	98845,00	39,55	33,22	0,82	0,92
первісна вартість	64079,00	143552,00	52,35	48,24	0,58	0,82
знос	19673,00	44707,00	16,07	15,02	0,42	0,67
інші фінансові інвестиції	0,00	40914,00	0,00	13,75	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	-907,00	808,00	-0,74	0,27	-0,76	2,76
Усього за розділом 1	55405,00	175177,00	45,26	58,87	0,83	1,43
2. Оборотні активи						
Запаси	18690,00	124633,00	4,28	18,53	0,30	1,54
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10895,00	19469,00	2,50	2,89	0,57	0,65
за виданими авансами	10184,00	-2998,00	2,33	-0,45	1,11	-0,15
Інша поточна дебіторська заборгованість	55,00	1703,00	0,01	0,25	0,17	4,54
Поточні фінансові інвестиції	104137,00	49121,00	23,87	7,30	0,55	0,17
Гроші та їх еквіваленти	2723,00	42136,00	0,62	6,27	0,88	7,24
Витрати майбутніх періодів	3620,00	2220,00	0,83	0,33	1,57	0,38
Інші оборотні активи	1,00	2,00	0,00	0,00	0,50	0,67
Усього за розділом 2	156227,00	236286,00	35,81	35,13	0,56	0,54
3. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	208669,00	411463,00	37,35	42,41	0,60	0,74

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «МЛ «ДІЛА»

(Додаток Д)

Таблиця Д.3

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «МЛ «ДІЛА» за 2018-2020 рр.

Пасив	Абсолютне відхилення 2018-2019, тис.грн.	Абсолютне відхилення 2019-2020, тис.грн.	Відносне відхилення, % 2018-2019	Відносне відхилення, % 2019-2020	Темп приросту, % 2018-2019	Темп приросту, % 2019-2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Власний капітал						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	38243,00	250097,00	25,80	62,78	0,36	1,74
Усього за розділом 1	38243,00	250097,00	25,80	62,78	0,35	1,69
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення						
Довгострокові кредити банків	17683,00	-5164,00	94,23	-39,06	0,00	-0,29
Інші довгострокові зобов'язання	-138917,00	-381,00	-740,26	-2,88	-0,99	-0,35
Усього за розділом 2	-1234,00	-5545,00	-646,03	-41,94	-0,87	-0,30
3. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	-4631,00	31029,00	-1,18	5,56	-0,09	0,70
довгостроковими зобов'язаннями	5158,00	1629,00	1,32	0,29	0,00	0,32
товари, роботи, послуги	26914,00	75846,00	6,87	13,58	0,79	1,25
розрахунками з бюджетом	1999,00	27388,00	0,51	4,90	0,53	4,72
у тому числі з податку на прибуток	402,00	24939,00	0,10	4,46	0,15	8,04
розрахунками з страхування	1527,00	2304,00	0,39	0,41	1,78	0,97
розрахунками з оплати праці	5912,00	9275,00	1,51	1,66	1,69	0,99
Поточні зобов'язання	3483,00	9252,00	0,89	1,66	0,54	0,93
Інші поточні зобов'язання	252297,00	990,00	64,42	0,18	970,37	0,00
Усього за розділом 3	293660,00	166911,00	74,98	29,88	3,00	0,43
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	208669,00	411463,00	37,35	42,41	0,60	0,74

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «МЛ «ДІЛА»

(Додаток Д)

Таблиця Д.4

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності

ТОВ «МЛ «ДІЛА» у 2018-2020 рр.

№ з/п	Показник	Міжнародна назва показника	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність власного капіталу	ROE	21,82	185,72	13,18
2	Рентабельність інвестицій	ROI	0,13	0,94	0,15
3	Рентабельність активів	ROA	6,86	49,28	5,41
4	Рентабельність чистих активів	RONA	7,59	55,31	6,30
5	Оборотність активів	S/A	105,71	242,15	84,53
6	Оборотність основних засобів	S/FA	627,12	1259,53	397,62
7	Частка валового прибутку	GM	0,41	0,49	0,44
8	Рентабельність продажів за операційним прибутком	OPM	18,38	28,90	17,49
9	Рентабельність продажів за чистим прибутком	ROS	6,49	20,35	6,40
10	Поточна ліквідність	CUR	8,24	7,16	4,92
11	Швидка ліквідність	QUICK	6,41	5,84	3,42
12	Оборотність запасів	IT	3,55	8,61	2,24
13	Оборотність дебіторської заборгованості	AR (дні)	18,49	7,96	21,67
14	Період кредиторської заборгованості	DP (дні)	55,64	31,55	106,83
15	Коефіцієнт покриття відсотків прибутком	TIE	-5,27	-5,50	-5,18
16	Фінансовий важіль	D/E	7,06	12,65	28,40
17	Співвідношення активів і капіталу	A/E	72,67	116,00	201,44
18	Коефіцієнт боргового навантаження	D/A	0,10	0,11	0,14

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «МЛ «ДІЛА»
(Додаток Д, табл. Д.1)

Додаток Е

Таблиця Е.1

Внутрішні та зовнішні комунікації бренду

№	Параметр	Оцінки компаній			
		ДІЛА	Сінево	Медлаб	Ніколаб
1	2	3	4	5	6
1	1.1 Ядро комунікації				
2	Наявність сайту	1	1	1	1
3	Якість наповнення сайту	3	3	2	1
4	Ясність прописаної воронки та шлях клієнта	2	3	2	0
5	1.2 Наявність чат-ботів				
6	Наявність клієнтсько чат-боту	3	3	3	0
7	Наявність чат-боту управління	3	0	0	0
8	1.3 Наявність мобільного додатку				
9	Мобільний додаток	3	3	3	0
10	Несе функціонал як замовлення	1	1	1	0
11	Несе інформаційний характер	2	2	2	0
12	1.4 Call-центр				
13	Наявність Call-центра	1	1	1	1
14	Чистота мовлення	3	3	2	2
15	Робота за драйверами та процесами	3	3	2	1
16	Функція зворотного дзвінка	2	1	1	3
17	1.5 CRM-простір				
18	Наявність CRM-системи	1	1	1	1
19	Внутрішній	3	3	2	2
20	Клієнтський	3	3	2	0
21	СМС-інформування	2	2	2	0
22	Інформування дзвінком	2	2	2	1
23	Електронна черга	2	2	0	0

Таблиця Е.2

Рівень інформаційно-соціального розвитку компаній

№	Параметр	Оцінки компаній			
		ДІЛА	Сінево	Медлаб	Ніколаб
1	2	3	4	5	6
1	Соціальні мережі				
2	Наявність Instagram	1	1	1	1
3	Наповнення	3	3	2	1
4	Якість та частота наповнення	2	3	2	1

Закінч. табл. Е.2

1	2	3	4	5	6
5	Наявність Facebook	1	1	1	1
6	Наповнення	3	3	2	1
7	Якість та частота наповнення	2	3	2	1
8	Наявність YouTube	1	1	0	0
9	Наповнення	2	2	0	0
10	Якість та частота наповнення	2	2	0	0

Таблиця Е.3

Рівень ідентифікаційного розвитку бренду

№	Показник	Оцінки компаній			
		ДІЛА	Сінево	Медлаб	Ніколаб
1	2	3	4	5	6
2	Наявність логотипу	1	1	1	1
3	Простота осязання	3	2	2	2
4	Простота розуміння	3	2	3	3
5	Візуальна приналежність	2	3	2	2
6	Рівень ідентифікації компанії	2	3	1	1
7	Слухова	2	3	1	1
8	Візуальна	3	3	1	1
9	Запам'ятовуюча	2	3	1	1
10	Рівень мерчендайзингу	1	1	1	1
11	Палітра кольорів	2	3	2	2
12	Упізнаваність	2	3	2	2

Таблиця Е.4

Рівень узгодженості первинних елементів і вторинних елементів бренду

№	Показник	Оцінки компаній			
		ДІЛА	Сінева	Медлаб	Ніколаб
1	2	3	4	5	6
1	Наявність представництв	1	1	1	1
2	Згідно загального мерчендайзингу	2	2	2	2
3	Кількісний рівень масштабування	3	3	1	1
4	Наявність зовнішніх комунікацій	1	1	1	1
5	Наявність міжнародних баз	2	3	1	1

1	2	3	4	5	6
6	Наявність міжнародних систем	2	3	1	1
7	Конференції	2	2	1	1
8	Узгодженість стратегії з місією	3	3	1	1
9	Узгодженість стратегії з візією	3	1	1	1
10	Ясність та правдивість	2	3	1	1
11	Чіткість визначених цінностей бренду	3	3	2	2
12	Системи якості	3	3	2	2
13	Оптимізовані бізнес-процеси	3	2	2	2
14	Проектне та процесне управління	2	2	1	1

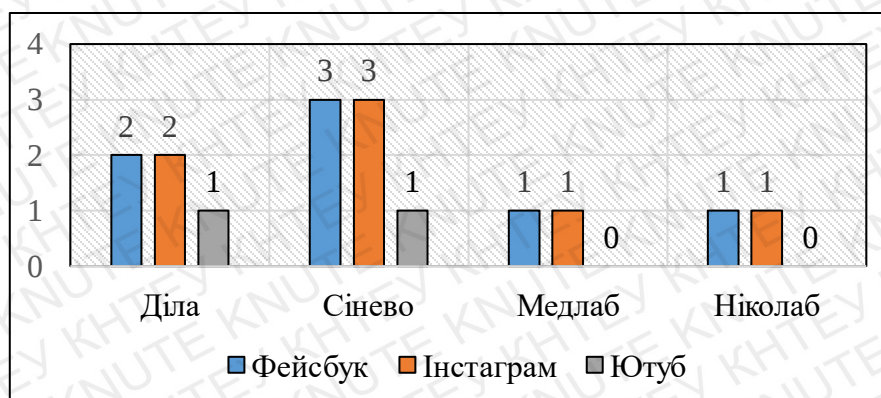


Рис.Е.1 Рівень якісної присутності брендів у соціальних мережах

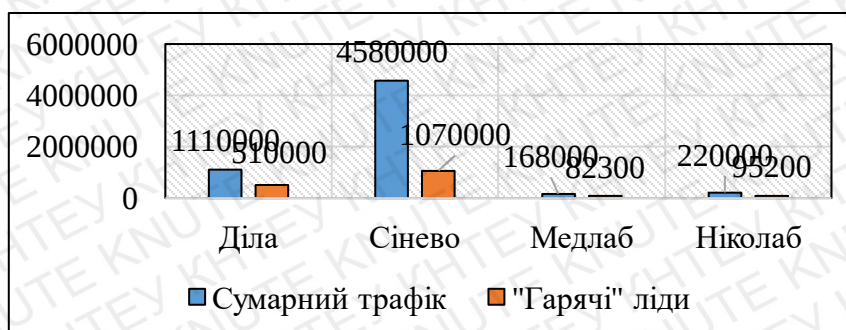


Рис.Е.2 Щомісячний інформаційний трафік бренду

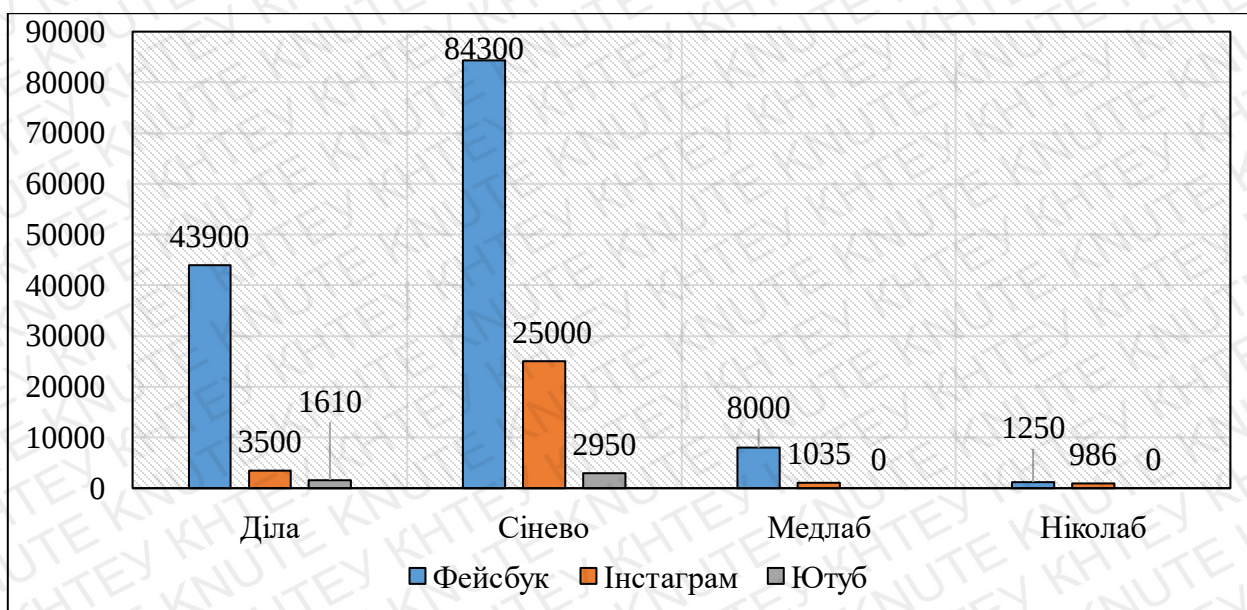


Рис. Е.3 Інформаційно-соціальний капітал брендів

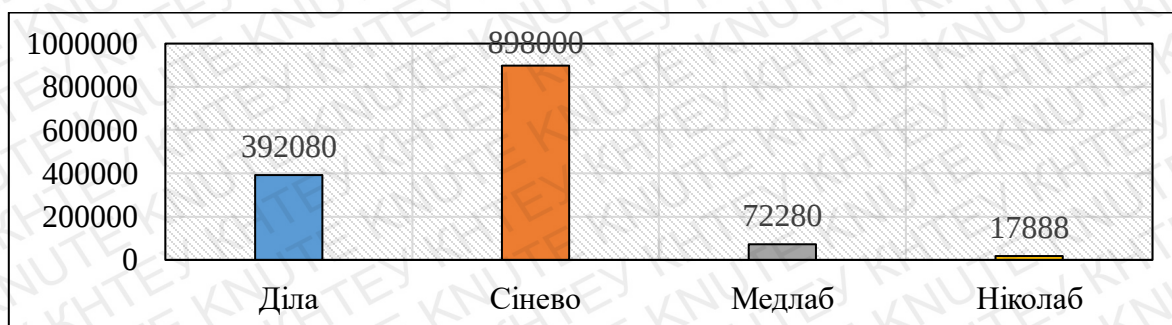


Рис.Е.4 Сумарна оцінка вартості клієнтської бази компаній

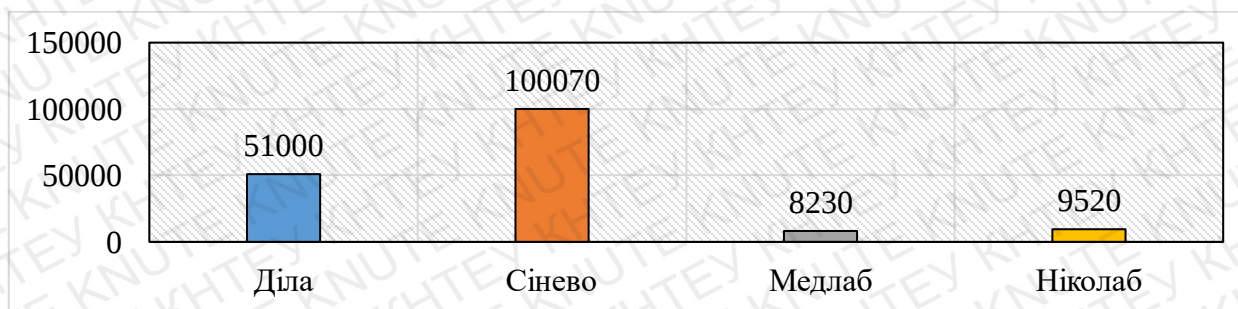


Рис.Е.5 Оцінка щомісячного рекламного бюджету компаній

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Сегментування населення України за рівнем заробітної плати

Найменування параметру (категорії)	Всього за параметром, грн./міс.	Всього за параметром, ос.
1. Пенсіонери	2000 - 3800	11 150 000
2. За межею бідності	1900 - 4500	2 500 000
3. Вище мінімальної 1 ЗП	6000 - 6500	2 408 000
4. Вище мінімальної 2 ЗП	6500 - 7000	2 279 000
5. Середня 1 ЗП	8000 - 10 000	4 730 000
6. Середня 2 ЗП	10 000 - 12 000	4 171 000
7. Вище середньої 1 ЗП	12 000 - 15 000	4 073 000
8. Вище середньої 2 ЗП	15 000 - 20 000	4 300 000
9. Висока 1 ЗП	20 000 - 25 000	2 150 000
11. Вище високої ЗП	25000 - 30 000	3 010 000

Таблиця Ж.2

Сегментування населення України за приналежністю до державної або до приватної медицини

	Державний сегмент	Приватний сегмент
1. Пенсіонери	6 132 500	5 017 500
2. За межею бідності	1 375 000	1 125 000
3. Вище мінімальної 1 ЗП	1 324 400	1 083 600
4. Вище мінімальної 2 ЗП	1 253 450	1 025 550
5. Середня 1 ЗП	2 601 500	2 128 500
6. Середня 2 ЗП	2 294 050	1 876 950
7. Вище середньої 1 ЗП	2 294 050	1 832 850
8. Вище середньої 2 ЗП	2 365 000	1 935 000
9. Висока 1 ЗП	1 182 500	967 500
11. Вище високої ЗП	1 655 500	1 354 500

Таблиця Ж.3

Можлива частка ринку ТОВ «МЛ «ДІЛА» у приватному секторі за категоріями

Назва категорії	Приватний разом, ос.	Приватний конкурентів, ос.	Приватний для реалізації потенціалу МЛ «ДІЛА»
1. Пенсіонери	5 017 500	3 010 500	2 007 000
2. За межею бідності	1 125 000	675 000	450 000
3. Вище мінімальної 1 ЗП	1 083 600	650 160	433 440

Закінч. табл. Ж.3

Назва категорії	Приватний разом, ос.	Приватний конкурентів, ос.	Приватний для реалізації потенціалу МЛ «ДІЛА»
4. Вище мінімальної 2 ЗП	1 025 550	615 330	410 220
5. Середня 1 ЗП	2 128 500	1 277 100	851 400
6. Середня 2 ЗП	1 876 950	1 126 170	750 780
7. Вище середньої 1 ЗП	1 832 850	1 099 710	733 140
8. Вище середньої 2 ЗП	1 935 000	1 161 000	774 000
9. Висока 1 ЗП	967 500	580 500	387 000
11. Вище високої ЗП	1 354 500	812 700	541 800
Всього:	18 346 950	11 008 170	7 338 780

Таблиця Ж.4

Пропускна здатність кожного відділення у рік

Назва категорії	Кількість осіб, яку необхідно буде обслужити МЛ «ДІЛА» у кожній області	Кількість осіб, яке необхідно (зможє) обслужити 1 відділення МЛ «ДІЛА», не врах. м.Київ
1. Пенсіонери	48 168	9 634
2. За межею бідності	10 800	2 160
3. Вище мінімальної 1 ЗП	10 403	2 081
4. Вище мінімальної 2 ЗП	9 845	1 969
5. Середня 1 ЗП	20 434	4 087
6. Середня 2 ЗП	18 019	3 604
7. Вище середньої 1 ЗП	17 595	3 519
8. Вище середньої 2 ЗП	18 576	3 715
9. Висока 1 ЗП	9 288	1 858
11. Вище високої ЗП	13 003	2 601
Всього:	176 131	35 228

Таблиця Ж.5

Прогнози охоплення по запропонованим майбутнім послугам ТОВ «МЛ «ДІЛА» відповідно до рівня заробітної плати

№	Найменування категорії	Дані для аналізу	Сімейна медицина	Страхування	Діагностика «Будь здоровий 24/7»
1	1. Пенсіонери	2007000	301050	-	-
2	2. За межею бідності	450000	67500	-	-
3	3. Вище мінімальної 1 ЗП	433440	65016	-	-
4	4. Вище мінімальної 2 ЗП	410220	61533	-	-
5	5. Середня 1 ЗП	851400	127710	51084	-
6	6. Середня 2 ЗП	750780	112617	45046	-

№	Найменування категорії	Дані для аналізу	Сімейна медицина	Страховання	Діагностика «Будь здоровий 24/7»
7	7. Вище середньої 1 ЗП	733140	109971	43988	29325
8	8. Вище середньої 2 ЗП	774000	116100	46440	30960
9	9. Висока 1 ЗП	387000	58050	23220	15480
10	11. Вище високої ЗП	541800	81270	32508	21672
	Всього:	7338780	1100817	242286	97437

Таблиця Ж.6

Проект «Розробка пристрою та системи моніторингу, діагностики стану здоров'я клієнта "24/7" у реальному часі»

Назва завдання	Тривалість	Початок	Кінець	Попередники
Визначення та затвердження проєктів стратегічного розвитку ТОВ «МЛ «ДІА»	720 днів	Сб 04.09.21	Пт 07.06.24	
Стратегічна сесія	0 днів	Сб 04.09.21	Сб 04.09.21	
Аналіз ринку	3 дні	Пн 06.09.21	Ср 08.09.21	2
Аналіз продуктів та послуг конкурентів	3 дні	Чт 09.09.21	Пн 13.09.21	3
Розробка заходів по досягненню стратегічної досконалості	7 днів	Вт 14.09.21	Ср 22.09.21	4
Стратегічна сесія	0 днів	Ср 22.09.21	Ср 22.09.21	5
Розробка пристрою та системи моніторингу, діагностики стану здоров'я клієнта "24/7" у реальному часі	720 днів	Пн 06.09.21	Пт 07.06.24	
Стратегічна сесія	0 днів	Ср 22.09.21	Ср 22.09.21	6
Підготовка концепту системи і смарт-пристрою	2 дні	Чт 23.09.21	Пт 24.09.21	
Пошук підрядників	2 дні	Пн 27.09.21	Вт 28.09.21	9
Підготовка ТЗ підряднику	2 дні	Ср 29.09.21	Чт 30.09.21	10
Розробка смарт-пристрою моніторингу та діагностики стану здоров'я	60 днів	Пт 01.10.21	Чт 23.12.21	11
Тестування зразків смарт-пристроїв	30 днів	Пт 24.12.21	Чт 03.02.22	12
Випробування на групі людей	30 днів	Пт 04.02.22	Чт 17.03.22	13
Стратегічна сесія	0 днів	Чт 17.03.22	Чт 17.03.22	14
Пошук підрядника на розробку системи контролю за показниками здоров'я клієнта	14 днів	Чт 23.09.21	Вт 12.10.21	
Передача ТЗ	1 день	Пт 18.03.22	Пт 18.03.22	15
Узгодження параметрів системи	7 днів	Пн 21.03.22	Вт 29.03.22	17
Розробка системи	100 днів	Ср 30.03.22	Вт 16.08.22	18

Закінч. табл. Ж.6

Назва завдання	Трива- лість	Початок	Кінець	Поперед- ники
Інтеграція розробленої системи з системою управління бізнесу ТОВ «МЛ «ДІЛА»	10 днів	Ср 17.08.22	Вт 30.08.22	19
Проведення тестування двох систем на предмет достовірного обміну даних	14 днів	Ср 31.08.22	Пн 19.09.22	20
Стратегічна сесія	0 днів	Пн 19.09.22	Пн 19.09.22	21
Розробка послуги "підписка на контроль за станом здоров'я і використання смарт-пристроїв" і "страхування життя" для клієнтів, які хоча бути впевнені у своєму здоров'ї Використовуючи систему "Будь здоровий 24/7"	7 днів	Вт 20.09.22	Ср 28.09.22	21
Стратегічна сесія	0 днів	Ср 28.09.22	Ср 28.09.22	23

Таблиця Ж.7

Проект «Впровадження послуги «Сімейна медицина»

Назва завдання	Трива- лість	Початок	Кінець	Поперед- ники
Впровадження послуги "Сімейна медицина"	720 днів	Пн 06.09.21	Пт 07.06.24	
Стратегічна сесія	0 днів	Ср 28.09.22	Ср 28.09.22	24
Запит державі по отриманню дотацій бізнесу за кожного нового клієнта	7 днів	Чт 29.09.22	Пт 07.10.22	26
Отримання позитивної відповіді	7 днів	Пн 10.10.22	Вт 18.10.22	27
Розширення штату та інфраструктури	31 день	Пн 06.09.21	Пн 18.10.21	
Переформатування послуг, що надаються на "платний тариф" для клієнтів приватних і "базовий тариф" з стандартними послугами	31 день	Ср 19.10.22	Ср 30.11.22	28
Доопрацювання інформаційної системи	14 днів	Чт 01.12.22	Вт 20.12.22	30
Рекламна компанія	27 днів	Ср 21.12.22	Чт 26.01.23	31
Отримання першої бази клієнтів	27 днів	Пт 27.01.23	Пн 06.03.23	32
Тестування послуги "сімейна медицина"	27 днів	Вт 07.03.23	Ср 12.04.23	33
Аналіз ефективності і фінансування по квартално	27 днів	Чт 13.04.23	Пт 19.05.23	34
стратегічна сесія	0 днів	Пт 19.05.23	Пт 19.05.23	35
Підключення послуги "сімейна медицина" по всіх філіях	31 день	Пн 22.05.23	Пн 03.07.23	36

Таблиця Ж.8

Проект «Розробка єдиної корпоративної моделі щодо масштабування бізнесу за рахунок франчайзингу»

Назва завдання	Тривалість	Початок	Кінець	Попередники
Розробка єдиної корпоративної моделі щодо масштабування бізнесу за рахунок франчайзингу	244 днів	Пн 03.07.23	Пт. 07.06.24	
Стратегічна сесія	0 днів	Пн 03.07.23	Пн. 03.07.23	37
Розробка умов реалізації франшизи партнерами	31 день	Вт 04.07.23	Вт 15.08.23	39
Підготовка умов отримання франшизи	7 днів	Ср 16.08.23	Чт 24.08.23	40
Розробка пакетів реалізації франшизи "Базовий" і "Продвинутий"	14 днів	Пт 25.08.23	Ср 13.09.23	41
Інтеграція процесів і інформаційної системи з системами партнерів	14 днів	Чт 14.09.23	Вт 03.10.23	42
Підключення асортименту до франшизам	7 днів	Ср 04.10.23	Чт 12.10.23	43
Підключення послуги "Будь здоровий 24/7"	7 днів	Пт 13.10.23	Пн 23.10.23	44
Підключення послуги "Страхування життя"	7 днів	Вт 24.10.23	Ср 01.11.23	45
Підключення послуги "Сімейна медицина"	7 днів	Чт 02.11.23	Пт 10.11.23	46
Аналіз результатів і рівня масштабування бізнесу. 1 Етапу	150 днів	Пн 13.11.23	Пт 07.06.24	47
Стратегічна сесія	0 днів	Пт 07.06.24	Пт 07.06.24	48
Завершення проєктів	0 днів	Пт 07.06.24	Пт 07.06.24	49

Таблиця Ж.9

Розширена матриця Smart-цілей ТОВ «МЛ «ДІЛА» 2024-2032

S - конкретність	М – Вимірність	Точка нульового старту	A - досяжна	Проміжна значуща	R- значуща	T- Обмежена в часі
		2026	2028	2030	2032	
Збільшення фінансових результатів на 1 філія	грн.	410054	7591423,301	12223229,53	18701944,39	2032
Збільшення продажів	грн.	6407007	10121897,73	16297639,38	24935925,86	2032
Збільшення кількості повторних продажів по підписки смарт-дослідження	од.	97 438	170515,8	219234,6	316672,2	2032
Збільшення кількості підключених мережевих клієнтів до страхування життя	ос.	242 287	444193,2	646099,2	848005,2	2032

Закінч. табл. Ж.9

S - конкретність	М – Вимір- ність	Точка нульового старту	А - досяжна	Проміжна значуща	R- значуща	Т- Обмежена в часі
Збільшення кількості продуктів і послуг	од.	900	990	1089	1197,9	2032
Збільшити кількість мережевих клієнтів, підключених до сімейної медицини	ос.	1 100 817	1100817	1834695	2935512	2032
Збільшити кількість мережевих клієнтів	ос.	1 587 812	1 862 796	2 847 299	4 247 459	2032
Збільшення кількості інформаційних клієнтів	од.	769360,9	906853	1399104,4	2099184,7	2032
Збільшення вартості живого інформаційного капіталу (клієнтів)	грн.	17911052,6	19835942	26727461,6	36528585,8	2032
Збільшення інформаційного трафіку	од.	2558721,8	2833706	3818208,8	5218369,4	2032
Збільшення кількості філій 128	од.	147,2	167,2	192,2	222,2	2032
Збільшення кількості персоналу	ос.	1177,6	1672	2306,4	2666,4	2032
Збільшення автопарку	од.	120	180	252	352,8	2032

Таблиця Ж.10

Основні пункти реалізації проєкту «Будь здоровий 24/7»

№ з/п	Найменування	Витрати на заходи, грн.
1	2	3
1	Розробка інформаційної системи взаємодії між клієнтом та підприємством	2 200 000
2	Реєстрація ліцензії у МОЗ України	300 000
3	Розробка смарт-пристрою конструкторським бюро	400 000
4	Тестування та патентування винаходу з діагностики	200 000
5	Фонд оплати праці	1 400 000
6	Навчання персоналу	300 000
7	Замовлення 10 000 од. випробувальних пристроїв	200 000
8	Всього:	5 000 000

Таблиця Ж.11

Основні пункти реалізації проєкту «Сімейна медицина»

№ з/п	Найменування	Витрати на заходи, грн.
1	Фонд оплати праці	5 000 000
2	Переобладнання кабінетів філіалів до 64 од. під послуги «Сімейної медицини»	2 560 000
3	Рекламні витрати на залучення клієнтів	1 000 000
Всього:		8 260 000

Таблиця Ж.12

Основні пункти реалізації проєкту «Масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу»

№ з/п	Найменування	Витрати на заходи, грн.
1	2	3
1	Розробка корпоративної моделі франшизи підрядником	200 000
2	Розробку сайт типу лендинг	60 000
3	Інтеграція корпоративної та інформації системи під франчайзинг	40 000
4	Реклама та залучення	500 000
5	Розробка Бренд-Буку	300 000
Всього:		1 100 000