

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 073 Менеджмент  
на тему: «Управління результативністю підприємства на ринку послуг  
лабораторної діагностики»

**Виконавець:**  
студент центру заочної та вечірньої форми навчання  
Фільчукова Юлія Борисівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доцент  
Карпенко Юлія Валентинівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

Одеса 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                          | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА                | 5  |
| 1.1. Сутність результативності та її зв'язок з ефективністю                                    | 5  |
| 1.2. Оцінювання результативності діяльності підприємства                                       | 11 |
| 1.3. Сучасні моделі управління результативністю підприємства                                   | 16 |
| РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА» | 24 |
| 2.1. Аналіз ринку послуг лабораторної діагностики України                                      | 24 |
| 2.2. Аналіз діяльності та фінансового стану ТОВ «Сінево Україна»                               | 41 |
| 2.3. Аналіз можливостей підвищення результативності ТОВ «Сінево Україна»                       | 46 |
| 2.4. Розрахунок заходів щодо підвищення результативності ТОВ «Сінево Україна»                  | 50 |
| 2.5. Оцінка впливу заходів на результативність діяльності ТОВ «Сінево Україна»                 | 64 |
| ВИСНОВОК                                                                                       | 66 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ                                                                              | 67 |

## ВСТУП

Підприємства на ринку лабораторної діагностики два роки поспіль активно розвивалися, нарощуючи асортимент послуг та клієнтську базу. З початком військових дій найбільш вагома група користувачів – молоді жінки, поїхали з країни, що вплинуло й на обсяги реалізації послуг, й на прибуток підприємств. Активність підприємств лабораторної діагностики дозволила дещо вирівняти результати їх діяльності до кінця минулого року. Проте питання підвищення результативності залишаються актуальними для підприємств лабораторної діагностики і сьогодні.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень управління результативністю діяльності підприємства та застосування отриманих знань для формування пропозицій щодо підвищення результативності діяльності підприємства ТОВ «Сінево Україна».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- розглянути основні наукові підходи до встановлення сутності поняття "результативність", дослідити її взаємозв'язок з поняттям «ефективність»;
- проаналізувати основні тенденції розвитку українського ринку лабораторної діагностики;
- оцінити результативність діяльності ТОВ «Сінево Україна» та розробити заходи щодо її підвищення.

Об'єктом дослідження є підприємство лабораторної діагностики ТОВ «Сінево Україна».

Предметом дослідження є аспекти управління результативністю діяльності підприємства.

Методи досліджень, використані в роботі, включають: метод групування (для виявлення сутності поняття результативності діяльності), метод PEST - аналізу (для визначення факторів зовнішнього середовища підприємств лабораторної діагностики); діаграму спорідненості (для встановлення основних проблем обслуговування клієнтів в медичній лабораторії), правило «першої години» (для

оптимізації роботи операторів колл-центру), методика оцінки інвестиційної привабливості проекту Європейського банку реконструкції та розвитку (для оцінки привабливості проекту організації служби виїзду на дім дитячих медсестер).

Інформаційну базу дослідження складають основні законодавчі акти та нормативні документи України, дані фінансових та статистичних звітів діяльності підприємства, сучасні наукові публікації.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність результативності та її зв'язок з ефективністю**

У сучасних умовах раціональність управлінських рішень є одним з найголовніших факторів, що впливають на результативність вітчизняного підприємства. Розробка реакції підприємства, адекватної динамічним умовам ринку для досягнення бажаних результатів, є вкрай важливою. Звідси, управління результативністю діяльності підприємства має базуватися на застосуванні нових технологій управління, аналізі та оцінці, які б могли забезпечити максимальні результати. Отже, дослідження та розробка нової концепції результативної діяльності та шляхів її забезпечення допоможуть вирішити цілий ряд питань за допомогою застосування системи, яка підтримує стабільний розвиток підприємства та управління змінами.

Сьогодні в умовах високої конкуренції для успішного функціонування вітчизняного підприємства дуже важливим є розуміння поняття «ефективність виробничо-господарської діяльності». Однак, досягнення потрібного рівня ефективності діяльності - рівня, при якому встановлені цілі досягаються у визначений час із використанням оптимальної кількості ресурсів, і є досягненням ділового успіху підприємства.

Звичайно, в умовах ринкової економіки головною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку. Однак, одержання максимального прибутку у короткостроковій перспективі може і не призвести до задоволення потреб розвитку підприємців у майбутньому. Звідси, для досягнення успішності підприємства, для підвищення рівня його інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі треба керувати результатами та ресурсами, необхідними для одержання даних результатів, реалізовувати результативний підхід до управління організацією. Отже, з'являється потреба у визначенні сутності поняття «результативність», а разом із тим і «ефективність» діяльності підприємства. Важливим є не тільки визначення сутності даних понять, а й

встановлення спільних та відмінних характеристик результативності та ефективності у діяльності підприємства.

Наведені вище поняття часто вивчаються разом через часткове ототожнення категорій «ефективність» та «результативність», що зумовлено схожістю основних термінів «ефект» і «результат».

Проблемою визначення сутності даних понять займався ряд вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як Лігоненко Л. [21], Авдющенко А. [1], Друкер П. [8], Крисанов Д. [16], Мескон М. [23], Сахацький М. [34], Трут О. [38], Рябкова О. [33], Серіков А. [35], Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. [17], Ланкіна В. [20]. Питання ефективності та результативності завжди посідало вагоме місце серед актуальних питань економічної науки. Цим питанням також зацікавлені самі підприємці.

На думку багатьох експертів, ефективність - це показник рівня розвитку. Для підвищення ефективності певного виду діяльності чи діяльності підприємства загалом, підприємці розробляють певні заходи, які діють на розвиток підприємства і оптимізують ті процеси, що негативно на нього впливають.

У ефективності є дві сторони — якісна та кількісна. Якісна сторона виражає теоретичний зміст поняття та його сутність. В той час як кількісна сторона виражає такі числові характеристики як економія часу у виробничому процесі загалом та під час виробництва окремих видів продукції. Її обчислюють її як співвідношення результату до витрат. Таким чином, можна об'єктивно оцінити ефективність на всіх етапах розвитку підприємства.

Результативність також характеризують числовими показниками (досягнутими результатами). Результативність підприємства вимірюється ступенем досягнення поставлених цілей. Окрім загальних цілей, для кожного підрозділу та окремих працівників розробляються свої цілі, щоб всі на підприємстві розуміли, що мають робити, щоб сприяти успішному функціонуванню та розвитку підприємства.

Не можна заперечувати, що аналіз і оцінка результативності - одні з найбільш важливих елементів системи управління результативністю. Ці дії допомагають знайти уразливі місця у діяльності підприємства та розробити дії для їх подальшого

покращення. Аналіз результативності також допомагає виявити можливості і перспективи розвитку підприємства, тобто він передає дані щодо потреби у виробництві нових видів товарів чи розширення послуг, та інформацію щодо проблем у взаємодії елементів внутрішнього та зовнішнього середовищ. Навіть попри велику кількість наукових досліджень пов'язаних з аналізом результативності, все ще існує потреба у подальшому вивченні й уточненні даного поняття.

Перший науковий підхід, відокремлений нами пролягає у тому, що «ефективність» і «результативність» тісно взаємозв'язані, але разом із тим, вони є окремими категоріями, тому необхідно їх розмежовувати.

Крисанов Д. та Стешенко Л., що працюють в межах даного підходу, розглядають ефективність як більш вузьке поняття і більше фокусують свою увагу на результативності, при цьому стверджуючи, що площа охоплення цього терміну відрізняється в залежності від філософії функціонування підприємства та його місії, тобто від стратегічних цілей та напрямків діяльності [16, с. 22].

На практиці, в сучасних умовах управління підприємством найчастіше відбувається без адекватного виміру його реального внеску в досягнення стратегічних цілей. При цьому багато наукових праць під ступенем досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства розуміють саме результативність.

Лігоненко Л. також зосереджує увагу на вивченні даних понять, наголошуючи на однаковій важливості таких понять як результат та ефект, окремо вивчаючи критерії та показники ефективності [21]. Однак фахівець не дає чіткого визначення самим термінам.

Відомий зарубіжний науковець Друкер П. [8], в свою чергу надає чітке визначення обидвом поняттям і наголошує на значній різниці між ними - результативність як наслідок того, що «робляться потрібні, правильні речі». В той час як ефективність - це наслідок того, що «правильно робляться саме ці речі». Однак, це визначення також не є досконалим, так як опускає чіткі критерії того, що є результативним, а що ні.

Федулова Л. фокусує свою увагу саме на понятті результативності і вбачає у ньому вимір точності управління. На її думку, результативність залежить від рівня досягнення очікуваного стану підприємства, стратегічних цілей управління або ступеню наближення до них, і пов'язана з виробничою та управлінською діяльністю, певними проблемами і шляхами їх вирішення. [22]

Суєтенков М. та Пасько Н. [37] дають схоже визначення результативності підприємства. На їх думку, вона є здатністю підприємства досягти потрібних результатів, згідно з поставленою метою, яка відповідає потребам підприємців і створює умови для стабільного розвитку підприємства. Але дане тлумачення носить загальний характер і виключає вплив окремих економічних процесів.

Гудзинський О. [6] вбачає доцільним дослідження сутності результативності у рамках фінансово-господарської діяльності підприємства та управлінської системи. В управлінській системі він виділяє ряд важливих для результативності елементів таких як цілі та задачі, контроль та відповідальність, мотивація та стимулювання, технологічне та інформаційне забезпечення, прогнозування розвитку підприємства, облік та аудит, аналіз та оцінка стратегічних перспектив, маркетинг та ін. Усі ці елементи оцінюються окремо, і разом складають основу для визначення загальної результативності.

Жучкова Г. [9] вважає, що результативність не можна звести лише до ефективності, оскільки вона є оцінкою ряду показників, таких як ефективність, економічність, конкурентоспроможність та фінансова стійкість підприємства.

Цікавою є думка Рудакової О. та Соколової О. [32], які відмічають, що результативність не вимірюється показниками роботи керівництва, а залежить від показників роботи самого підприємства.

В межах другого наукового підходу результативність та ефективність ототожнюються.

Так, Трут О. в своїх роботах тлумачить сутність поняття результативність як застосування основних функцій менеджменту до результатів діяльності підприємства [38]. Ефективність, на його думку, є лише одною з характеристик результативності [38, с. 264].



Науковець [1], який поділяє думку щодо тотожності ефективності та результативності, зазначає, що результативність є оцінкою результатів діяльності за вирахуванням витрат, за допомогою яких їх було отримано.

Завдяки вивченню різними фахівцями сутності результативності управління підприємством стало можливим виокремлення різниці в тлумаченні цього терміну, а також проведення аналізу зв'язку між термінами «ефективність» і «результативність». (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення поняття результативність та його зв'язку з ефективністю

| Автор                                                                            | Визначення                                                                                                         | Зв'язок з ефективністю                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                | 2                                                                                                                  | 3                                                                                                                                 |
| <i>Результативність є мірою досягнення планових показників, виконання планів</i> |                                                                                                                    |                                                                                                                                   |
| Лігоненко Л.<br>[21]                                                             | Результативність – це рівень виконання планів і досягнення планованих показників.                                  | Доцільно розрізняти ефективність і результативність і окремо використовувати при оцінці діяльності підприємства та його розвитку. |
| Друкер П. [8]                                                                    | Результативність - це наслідок того, що «робляться потрібні, правильні речі».                                      | Існує зв'язок між ефективністю та результативністю, вони є однаково важливими для успішної діяльності сучасного підприємства.     |
| Крисанов Д.,<br>Стешенко Л.<br>[16]                                              | Результативність – це ступінь досягнення запланованих цілей підприємства, обраної стратегії розвитку та оновлення. | Ефективність є окремим поняттям, що виражається раціональним використанням ресурсів у виробничому процесі.                        |
| Мескон М.,<br>Альберт М.,<br>Хедоурі Ф. [23]                                     | Результативність – це спосіб виживання підприємства, при якому воно досягає успіху і реалізує цілі.                | Результативність та ефективність є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями.                                                 |
| Серіков А.<br>[35]                                                               | Результативність - це здатність процесів досягати необхідного результату.                                          | Ефективність є більш комплексним показником, який включає в себе результативність, ресурсомісткість та оперативність.             |

Продовження табл. 1.1

| 1                                                                                      | 2                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сахацький М.,<br>Казанджі А.<br>[34]                                                   | Результативність – це рівень досягнення запланованих якісних і кількісних показників, який оцінюється за допомогою порівняння запланованих результатів з реальними. | Ефективність є якісною характеристикою результативності, і розраховується відношенням результатів до витрат на їх отримання. Результативність є ширшим за ефективність поняттям.                                                                                              |
| Ланкіна В. [20]                                                                        | Результативність - це рівень досягнення мети підприємства та його запланованих показників.                                                                          | Ефективність та результативність є пов'язаними. Ефективність характеризує відношення одержаного економічного ефекту до витрат ресурсів, завдяки яким було отримано даний результат, досягнення максимального обсягу виробництва з використанням найменшої кількості ресурсів. |
| <i>Результативність є оцінкою отриманих результатів з урахуванням понесених витрат</i> |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Авдющенко А.<br>[1]                                                                    | Результативність - це оцінка результатів діяльності за вирахуванням витрат, за допомогою яких їх було отримано.                                                     | «Ефект» та «результат» є тотожними поняттями.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Трут О.[38]                                                                            | Результативність – це результат діяльності підприємства та умови, за яких його було отримано.                                                                       | Ефективність є характеристикою результативності діяльності підприємства.                                                                                                                                                                                                      |
| Рябкова О.<br>[33]                                                                     | Результативність – це відношення результатів діяльності підприємства до ресурсів, які було витрачено на цей процес.                                                 | Ефективність та результативність є тотожними, так як вони є показниками раціональності та економічності діяльності.                                                                                                                                                           |

Завдяки порівнянню різних авторських думок щодо тлумачення сутності ефективності і результативності, ми дійшли висновку, що можна виділити дві окремі позиції науковців:

- результативність та ефективність - це різні поняття, при цьому результативність є мірою досягнення запланованих цілей, а ефективність – досягнення запланованих цілей, відносно витрачених ресурсів;

- результативність та ефективність є тотожними поняттями, які показують і рівень досягнення поставлених цілей, і співвідношення результатів та витрат.

## **1.2. Оцінювання результативності діяльності підприємства**

Сьогодні вітчизняні підприємства працюють в умовах невизначеності та зовнішніх ризиків. Ця проблема дуже гостро відчувається на сучасному етапі розвитку економіки в Україні. Звідси, підприємці постійно мають планувати та контролювати розвиток підприємства. Для цього і потрібне управління результативністю, яке треба реалізовувати через виявлення, оцінку та облік впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виділяють наступні три види факторів результативності:

- загальносистемні фактори - формують передумови для ефективної діяльності підприємства. Вони включають ступінь виконання принципів діяльності підприємства, організаційну культуру, якість системи оцінки управлінських рішень, стабільність функціонування організаційного механізму, який координує і підтримує зв'язок між частковими процесами;

- зовнішні фактори - обмежують виробництво та діяльність підприємства загалом. Наприклад, зовнішнє середовище пред'являє вимоги до підприємства, і якщо вони не виконуються, то можливим є обмеження інвестиційних ресурсів;

- фактори управління розвитком підприємства - визначаються такими показниками як наявність програми розвитку виробництва, достатня кількість організаційних ресурсів.

Так як результативність діяльності підприємства пов'язана з ефективністю, то її можна оцінити лише базуючись на оцінці ефективності всіх видів діяльності підприємства. Таким чином, економічний ефект зазвичай розраховується як різниця між старими затратами і тими, які наявні після введення нової концепції.

Саме у такий спосіб проводять майже всі розрахунки економічної ефективності. Цей підхід знову доводить наявність відмінності у поняттях «результативність» та «ефективність», але підкреслює присутність між ними тісного зв'язку.

Результативність діяльності підприємства у конкурентному середовищі оцінюють співвідношенням сукупності показників, що визначають ефективність функціонування підприємства як системи та її функціональних елементів - підсистем.

Комплексне оцінювання результативності підприємства є складним процесом, що зумовлено наступними аспектами [4]:

- наявністю великої кількості елементів у структурі результативності підприємства;
- великою кількістю підходів до визначення поняття "ефективність" як головного параметра, який описує результативність діяльності підприємства;
- потребою в оцінці впливу мінливих факторів зовнішнього середовища підприємства на показники результативності;
- потребою у комплексному інформаційному забезпеченні, з великим обсягом даних, тобто через наявність великої кількості показників та індикаторів, які треба проаналізувати.

Через складність проведення комплексної оцінки результативності діяльності підприємства, необхідно розробити методику її проведення. При цьому створення системи показників результативності діяльності підприємства вимагає виконання наступних принципів:

- необхідно забезпечити зв'язок між критерієм і системою конкретних показників результативності діяльності підприємства;
- важливим є охоплення результативності всіх функціональних підсистем;
- треба використовувати показники результативності в управлінні різними підсистемами підприємства;
- необхідною є реалізація найважливішими показниками стимулюючої функції підчас застосування існуючих резервів зростання результативності роботи підприємства.

Для оцінювання результативності діяльності підприємства також є важливим урахування критеріїв, які допомагають проаналізувати здатність підприємства досягати запланованих цілей, а також оцінити їх відповідність закономірностям розвитку. Основними критеріями оцінки результативності діяльності підприємства є:

- дієвість, яка виражає здатність підприємства досягати запланованих цілей;
- економічність, яка передбачає здатність підприємства досягати цілі з використанням мінімальної кількості ресурсів;
- якість, в якій відображено здатність вироблених товарів задовольняти відповідні вимоги і очікування клієнтів;
- вчасність, яка відображає здатність досягати цілі з мінімальними витратами часу;
- прибутковість, яка передбачає досягнення встановлених цілей за позитивного фінансового результату;
- якість праці, згідно з якою, в процесі трудової діяльності всі потреби та очікування працівників є задоволеними;
- інноваційність, в якій відображено впровадження нових виробничих технологій та здатність максимально застосовувати наявний науково-технічний потенціал підприємства.

До системи показників результативності, яка базується на вказаних принципах, входять [15]:

- загальні показники ефективності виробництва та діяльності підприємства;
- показники ефективності застосування трудових ресурсів;
- показники ефективності застосування виробничих ресурсів;
- показники ефективності застосування фінансових ресурсів.

Показники кожної групи можуть дати комплексну та об'єктивну оцінку певної функціональної підсистеми підприємства.

Сьогодні результативність найчастіше визначається за наступними напрямками:

— оцінка результативності виробництва для розробки оптимальної управлінської стратегії;

— оцінка результативності підприємства для визначення рівня його привабливості для потенційних інвесторів;

— оцінка результативності підприємства на макрорівні.

Зараз дуже поширеними є наступні підходи до оцінки (аналізу) результативності діяльності підприємства [15] (рис. 1.1.).

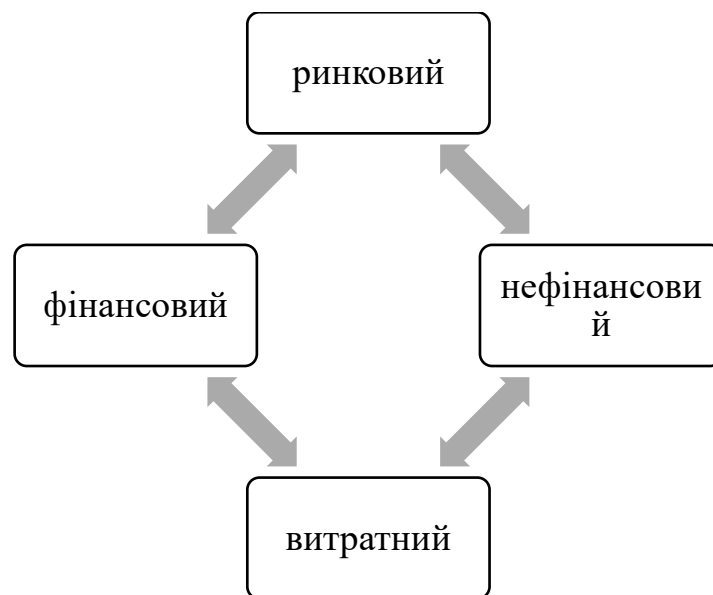


Рис. 1.1. Підходи до оцінки (аналізу) результативності діяльності підприємства

Розглянемо їх більш детально:

- ринковий (результативність оцінюється на базі таких показників як конкурентоспроможність і ринкова вартість);
- фінансовий (результативність оцінюється за допомогою таких показників як прибутковість, економічна додана вартість);
- витратний (результативність оцінюється показниками собівартості і коефіцієнтами економічності);
- нефінансовий (результативність оцінюється на основі показників задоволеності клієнтів та ступеню інноваційності діяльності).

Вибір підходу залежить від мети застосування, тобто підходи включають в себе різні показники та інформаційні дані.

Попри велику кількість підходів та систем оцінки результативності діяльності підприємства, підприємці повинні обирати систему показників, яка б найкраще б підходила до їх організації і враховувала характерні особливості її діяльності.

Кожен з наведених вище підходів має свої переваги та недоліки. Аналізуючи один аспект результативності діяльності підприємства, будь-який підхід упускає інші, не менш важливі показники. Часткові результати не можуть показати реальне положення справ на підприємстві і ускладнюють прийняття правильних управлінських рішень. Звідси, оцінкою результативності діяльності підприємства передбачено застосування комплексного підходу, яким передбачено комбінацію різних методологічних підходів з урахуванням характерних особливостей підприємства та напрямків його діяльності.

Яскравим прикладом такої збалансованої комплексної оцінки результативності є розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортонем «Збалансована Система Показників» (Balanced Scorecard). Ця система включає в себе не лише фінансові показники, а також інші характеристики. Вона надає підприємцям інформацію щодо факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які значною мірою впливають на результативність діяльності підприємства і особливо його системи менеджменту. [36]

Ця методика не відходить від наукових принципів і допомагає упорядкувати всі результати аналізу, встановити етапи оцінювання та їх послідовність, призначити необхідний для них час, забезпечити системність застосування кількісних та якісних показників для розвитку підприємства.

Комплексне застосування показників виражається в поєднанні підходів до оцінювання. Системність полягає в оцінці всіх факторів впливу у єдиній пов'язаній системі; об'єктивність важлива для передачі реальних результатів діяльності підприємства, що базуються на перевірній інформації щодо стану підприємства; безперервність потребує постійного аналізу впливу факторів; конструктивність полягає в дотриманні логічної послідовності при оцінюванні результативності.

Згадані раніше групи показників демонструють багатогранність процесів на підприємстві. Результативність може виражатися якістю продукції, ефективністю застосування ресурсів, ступенем реалізації цілей, рівнем задоволення вимог працівників і клієнтів, кінцевими фінансовими показниками тощо. [27]

Оцінювання результативності підприємства проводиться за логічною схемою певних дій, до етапів якої входять:

- етап підготовки;
- етап розрахунків;
- етап аналізу одержаних результатів з подальшим створенням пропозицій.

Отже, підходи до оцінки результативності діяльності підприємства мають за основу певні показники, завдяки яким аналізується, порівнюється та оцінюється діяльність підприємства.

При цьому, найпоширенішими є показники, що описують темпи розвитку підприємства – такі як темпи росту активів підприємства, обсягу продажів, прибутків, власного капіталу). Розповсюдженими також є показники, що оцінюють прибутковість бізнесу – такі як рентабельність власного капіталу та продажів, окупність витрат).

Однак, навіть дана система показників має свої недоліки, так як не враховує характеристики різних підприємств та напрямки їх діяльності, що в свою чергу впливає на результативність їх діяльності.

### **1.3. Сучасні моделі управління результативністю підприємства**

У майбутньому управління результативністю має передбачати фактори зовнішнього середовища. Однак, зараз важливими є фактори, які мають безпосередній зв'язок з конкурентоспроможністю та адаптацією підприємства під ринкові умови.

Розроблена система управління, що використовується на підприємстві, має не лише слідкувати за результативністю операційної системи підприємства, а й попереджати, якщо результативність дає збій і визначати його причини.



Звідси, управління результативністю характеризує здатність системи управління формувати умови для досягнення цілей і сталого розвитку підприємства, а це напряду залежить від досягнутих підприємством результатів за якийсь період часу. Завдяки створенню належних умов для досягнення цілей та правильності їх визначення можна забезпечити успішну діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.[39]

Для обґрунтування управлінських рішень і забезпечення результативності їхньої реалізації, треба обрати належні критерії для стратегічних, тактичних і оперативних аспектів. Це вимагає побудови ефективної системи управління за результатами. Будуючи систему управління результативністю підприємства, треба пам'ятати, що результативність виражається забезпеченістю раціональної взаємодії між зовнішнім і внутрішнім середовищами, ступенем застосування їх факторів як бази для формування конкурентних переваг підприємства.

На сьогодні створено велику кількість концепцій і моделей управління результативністю, які допомагають відслідковувати і давати оцінку показникам результативності та ефективності діяльності підприємства, що дозволяє приймати раціональні управлінські рішення. Серед них найбільш відомими є Збалансована система показників Нортонa Д. і Каплана Р., модель Мейсела Л., система AMBITE, «піраміда ефективності».

Так, раніше згаданий підхід збалансованої системи показників Нортонa Д. і Каплана Р. є направленим на стратегічну перспективу. Він допомагає підприємцям прогнозувати і відображати свої ідеї та стратегічні цілі за чотирма напрямками: фінансовим, клієнтським, у внутрішніх бізнес-процесах, навчанням і зростанням. Завдяки цьому методу можна моніторити та підвищувати поточну ефективність, а також обробляти дані щодо нових перспектив діяльності підприємства.[13]

Перевагою концепції BSC відносно інших моделей є наявність інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів, урахування причинно-наслідкового зв'язку між даними показниками та головними факторами, що на них впливають. Основною відмінністю даної системи є тісний зв'язок з бізнес-процесами, що орієнтуються на задоволення вимог споживачів і що стосуються роботи всього

персоналу підприємства. При цьому, «баланс» у даній концепції є багатоплановим і охоплює зв'язки між якісними та кількісними показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, внутрішнім та зовнішнім середовищами діяльності підприємства.

Звідси, концепція BSC збалансованої системи показників є методологічним інструментом, який допомагає збільшити можливості управління результативністю та ефективністю на сучасних підприємствах.

Наступною моделлю управління результативністю є модель Мейсела Л. Автор визначає чотири аспекти, які мають бути базою для оцінки результативності діяльності підприємства. Відмінною є лише наявність аспекту трудових ресурсів, замість навчання та економічного зростання. Цей аспект включає в себе оцінку інноваційної діяльності, підготовку навчальних тренінгів для працівників, покращення якості продукції, створення загальної компетенції підприємства і його корпоративної культури. Мейсел Л. замінює аспект на цей, так як, на його думку, управлінці повинні бути уважними до працівників і давати оцінку ефективності не лише бізнес-процесам і функціональним системам, але і працівникам [24].

Система AMBITE, розроблена Бредлі П., є однією з найбільш нових концепцій управління результативністю підприємства. Цей підхід базується на наданні управлінцям середнього рівня можливостей та інструментів для досягнення стратегічних цілей діяльності. Ця система ретранслює стратегії розвитку підприємства на виконавчий рівень у розрізі головних факторів результативності. Це робить можливим вирішення основних проблем – прив'язки до стратегічних цілей та одержання процесно-орієнтованого інструменту управління.

Науковець відмічає наявність шести елементів у системі основного процесу виробництва економічних благ – постачання, споживання, виробництво, організація, планування, маркетинг і контроль. Звідси, головними бізнес-процесами, які забезпечують результативність діяльності підприємства, є співробітництво і кооперація, управління ланцюгами поставок і логістика,

координування і побудова внутрішніх бізнес-процесів, обслуговування споживачів.

Всі цикли бізнес-процесів і їх основні елементи виражаються у моделі AMBITE рядом показників, що були створені згідно з особливістю діяльності підприємства. Головним чином, ці цикли мають за орієнтир такі макровимірники результативності економічної діяльності як витрати часу, витрати ресурсів, рівень якості, гнучкість і середовище. Основною схемою інтеграції є куб.

Система оцінки результативності є схожою на «куб результативності», але відрізняється від нього процесною орієнтацією до управління підприємством, тобто прив'язує цикл розроблення рішень до головних бізнес-процесів за допомогою наступних аналітичних показників - часового, витратного, якісного, динамічного, зовнішнього.

Автор пропонує застосовувати двадцять п'ять стратегічно важливих управлінських показників результативності для всіх видів діяльності виробництва. Ці двадцять п'ять показників, в свою чергу, поділяються на більш вузькі характеристики стратегічних факторів результативності, тобто до рівня окремих працівників. Проте науковець зауважує, що показники мають формуватися в залежності від кожного підприємства, при цьому враховувати його місію та стратегічні цілі розвитку. Це допомагає добитися гнучкого підходу, проте водночас ускладнює порівняльну оцінку одержаних результатів.[26]

Мак Нейр К., Ланч Р., Крос К. також зробили свій вагомий внесок у дослідження моделей управління результативністю. Результатом їх роботи є «піраміда ефективності». Ця модель базується на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, і відображає ієрархічну побудову структури управління підприємством, де:

- робота вищого рівня піраміди, тобто топ-менеджерів, полягає в формуванні місії підприємства, визначеної власниками;
- робота середнього рівня піраміди, тобто менеджерів функціональних підрозділів, полягає в конкретизації цілі та фінансових показників відносно певних

ринків. Таким чином, саме споживачі і акціонери вирішують, якими критеріями оцінювання діяльності буде користуватися підприємство;

- робота нижнього рівня піраміди полягає в створенні потрібних умов для підтримки успішного функціонування підприємства. Створення підґрунтя для позитивних фінансових показників;

- найнижчий рівень піраміди відображає перебіг бізнес-процесів і операцій.

Звідси, піраміда ефективності на чотирьох різних рівнях відображає організаційну структуру управління, яка підтримує зворотні комунікації, що потребуються для прийняття рішень на різних рівнях управління. Завдяки цілям і показникам можна прив'язати стратегію підприємства до його операційної діяльності. Цілі переходять зверху донизу за ієрархією, а показники – навпаки, знизу догори. Основна управлінська інформація має бути донесена верхнім рівнем. Концепція цієї моделі полягає у зв'язку корпоративної стратегії, що орієнтована на споживачів, з кількісними фінансовими показниками, та основними якісними показниками. Існує ліміт кількості ключових показників ефективності для рівнів підприємства – вони не повинні перевищувати 5-10 показників. Завдяки меншій кількості основних показників ефективності для рівнів управління, керівники здатні фокусуватися лише на найважливішому. Це є вкрай необхідним для найвищої ланки керівництва підприємства.

Однак, піраміду ефективності не можна назвати поширеною на практиці моделлю, так як її показники потрібно адаптувати до особливостей кожного підприємства, згідно зі специфікою його діяльності, організаційної структури управління та ін.

Наступною моделлю є EPPM (Effective Progress and Performance Measurement), яку розробили Адамс К. та Робертс П. Згідно з нею, до стратегічного управління входять дві послідовні фази: розробка стратегії та її реалізація на практиці. Розробка є аналітичним процесом, що сприяє вирішенню таких питань як «як робити?» і «хто буде робити?». Цей процес також допомагає розвивати управлінські здібності та сприяє успішному управлінню змінами.

Перед керівництвом стоїть задача не лише реалізації стратегії підприємства, але і формування культури, яка постійно змінюється. Роль показників результативності є у тому, щоб забезпечити керівників швидким зворотним зв'язком, цим самим допомогти у прийнятті рішення і реалізації стратегії.

Ще однією цікавою моделлю можна назвати універсальну систему показників діяльності TPS Х'юберта К. Рамперсада. На відміну від попередніх моделей, у цій автор дотримується великої кількості аналізованих аспектів.

Наприклад, модель Нортон Д. і Каплана Р., а також модель TQM є одними з багатьох елементів цієї моделі.

Система TPS включає наступні п'ять елементів:

- особисту систему збалансованих показників;
- організаційну систему збалансованих показників;
- загальний менеджмент на базі якості;
- управління результативністю і компетенціями;
- цикл навчання Колба.

Головними ідеями моделі є досягнення найбільшого ступеню відповідальності та відданості працівників, а також заохочення індивідуальних і групових навчань та розвитку креативності. Звідси, на думку автора, задоволення особистих цілей персоналу сприяє підтримці та дотриманню працівниками загальноприйнятих організаційних цілей. Цей підхід також підтримує мотивацію, заохочує творче мислення та надихає на нові ідеї, допомагає працівникам отримувати задоволення від роботи і виявляти до неї підвищений інтерес, підвищує рівень відповідальності. Дана модель входить до інструментів безперервного процесу вдосконалення, розвитку і навчання.

Ця модель на вигляд є простішою за розглянуті вище моделі. Однак, вона не дотримується суворої структури, і прописує характер зв'язків між певними показниками. Можна сказати, що ця модель лише володіє додатковими даними, необхідними для керівників, але не має такого ж управлінського потенціалу, як у інших моделей.

Застосування моделі на практиці управлінської діяльності передбачає проходження наступних етапів:

- чітке визначення складу зацікавлених сторін;
- встановлення співвідношення інтересів;
- розробка системи оцінки та аналізу взаємного впливу різних сторін.

Розглянуті вище сучасні моделі та технології управління результативністю можна назвати близькими за змістом параметрів, які характеризують результати діяльності підприємства. Найчастіше моделі включають задоволеність клієнтів рівнем якості товарів і послуг, техніко-технологічну забезпеченість виробництва сучасним устаткуванням, задоволеність працівників підприємства (та інших зацікавлених сторін), фінансові показники господарської діяльності. На практиці реалізація моделей відрізняється в залежності від підприємства, стадії життєвого циклу, рівня професійної підготовки управлінців та змінюється під впливом умов його внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Попри велику кількість моделей, зараз існує переважна думка, що найбільш об'єктивною моделлю управління результативністю є збалансована система показників Нортон Д. і Каплана Р. Науковці приводять наступні аргументи для підтвердження своєї позиції [13]:

- ця система допомагає керівникам підприємства фокусуватися виключно на основних показниках для досягнення максимального результату;
- завдяки наявності аспектів різної спрямованості (фінансового, клієнтського, внутрішнього, навчального і аспекту зростання) створюється повна система, необхідна для реалізації стратегії підприємства на всіх ієрархічних рівнях;
- модель підтримує інтеграцію різних корпоративних програм як розвитку якості, реорганізації, створення ініціативної групи для роботи з клієнтами тощо;
- модель успішно інтегрується з системою контролю і з методами управління, що направлені на підвищення вартості підприємства;
- завдяки цій моделі можна поділяти стратегічні завдання на більш дрібні, щоб досягти запланованих результатів і забезпечити системну результативність та ефективність.

Розглянуті сучасні моделі управління результативністю застосовують здебільшого у західних країнах. Вітчизняні підприємства звикли користуватися традиційними системами фінансово-економічних показників. Однак, згідно з досвідом найбільш успішних світових компаній, для досягнення більш високого рівня результативності та професійності керівництва, українським підприємцям необхідно ознайомитись і перейняти моделі, розроблені їх зарубіжними колегами.

Висновок до розділу.

Порівняння різних авторських думок щодо тлумачення сутності ефективності і результативності, дозволило дійти висновку, що існує два основних підходи. Перший ґрунтується на тому, що результативність та ефективність - це різні поняття, при цьому результативність є мірою досягнення запланованих цілей, а ефективність – досягнення запланованих цілей, відносно витрачених ресурсів. Другий підхід припускає, що результативність та ефективність є тотожними поняттями, які показують і рівень досягнення поставлених цілей, і співвідношення результатів та витрат.

На сьогодні існує кілька концепцій і моделей управління результативністю, що дозволяє приймати раціональні управлінські рішення. Серед них найбільш відомими є Збалансована система показників Нортон Д. і Каплана Р., модель Мейсела Л., система AMBITE, «піраміда ефективності». Попри велику кількість моделей, існує переважна думка, що найбільш об'єктивною моделлю управління результативністю є збалансована система показників Нортон Д. і Каплана Р., завдяки наявності аспектів різної спрямованості, фокусуванню виключно на основних показниках для досягнення максимального результату та інтеграції з системою контролю і з методами управління, що направлені на підвищення вартості підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»**

### **2.1. Аналіз ринку послуг лабораторної діагностики України**

Ринок послуг лабораторної діагностики активно розвивається останні 10 років, щорічно збільшуючи обсяги наданих послуг та розширюючи їх асортимент. Дослідимо вплив політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів ринку за допомогою PEST-аналізу.

- Політико-правові фактори представимо наступними:
- Військово-політична ситуація в країні;
- Законодавство в сфері медико-лабораторного діагностування;
- Податкова політика та законодавство;
- Державний контроль за діяльністю підприємств лабораторного діагностування;
- Державні програми з підтримки підприємств лабораторного обслуговування.

Як і на діяльність всіх вітчизняних підприємств на активність організацій, що займаються лабораторним діагностуванням, впливають військові дії. Частина лабораторних центрів (ті, що знаходяться на окупованій території або в зоні бойових дій) закрилися, зменшився загальний потік клієнтів, та відповідно, обсяг послуг. Деякі клініки перемістили обладнання та працівників на захід України в межах релокації та загалом збільшили кількість відділень, що працюють в регіонах, де немає активних військових дій з перспективою зростання у майбутньому.

Законодавство в сфері медико-лабораторного діагностування представлено сімнадцятьма Законами України, тридцятьма Постановами КМУ та більш, ніж п'ятдесятьма наказами МОЗ, серед яких основними виступають Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність», «Про акредитацію органів з оцінки відповідності», Постанова КМУ «Про затвердження переліку категорій законодавчо регульованих засобів вимірювальної техніки, що підлягають періодичній повірці», Постанова КМУ «Про затвердження Порядку встановлення



міжповітряних інтервалів для законодавчо регульованих засобів вимірювальної техніки за категоріями» [10; 11; 28; 29]. Таким чином, законодавством регламентується способи використання вимірювального обладнання, правила та періодичність його перевірки тощо.

Податкова політика та законодавство для підприємств в сфері лабораторної діагностики не відрізняються від підприємств інших сфер діяльності. Всі компанії сплачують податки у відповідності до діючого законодавства.

Державний контроль за діяльністю підприємств лабораторного діагностування полягає у тому, що кожна медична лабораторія повинна мати ліцензію для проведення лабораторної діагностики. Крім того, для підтвердження фаху та достовірності отриманих результатів лабораторія повинна пройти сертифікацію відповідно до вимог ДСТУ. Ключовими стандартами, якими керуються лабораторії в своїй роботі, є два стандарти: ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» та ISO 15189:2015 «Медичні лабораторії. Вимоги до якості та компетентності». При наявності сертифікатів користувачі послуг лабораторії мають підтвердження щодо відповідності якості послуг європейським стандартам [3].

Державні програми з підтримки підприємств лабораторного обслуговування існують лише для державних підприємств. Що стосується приватних лабораторій, то більш дієвими відносно каталізації розвитку підприємств є урядові рішення щодо впровадження змін в сфері охорони здоров'я. Так, наприкінці 2014 р. група експертів МОЗ презентувала Національну стратегію реформи системи охорони здоров'я України в 2015-2025 роках. Одним з її елементів стала передача непрофільних напрямків діяльності державних лікарень, зокрема діагностики, харчування на аутсорсінг [30].

Економічні фактори дослідимо за такими з них:

- Зміни основних економічних показників розвитку підприємств лабораторної діагностики;
- Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств лабораторної діагностики;

- Розвиток бізнес-середовища та конкуренція;
- Динаміка залучених кредитних ресурсів;
- Динаміка цін на лабораторні реагенти.

Серед основних економічних показників розвитку підприємств лабораторної діагностики слід розглянути обсяги їх реалізації, а також кількість зайнятого персоналу. Обсяги реалізації послуг у вартісному вимірі зросли у 2020-2021 рр., незважаючи на песимістичні прогнози експертів ринку, але скоротилися у 2022 р. (рис. 2.1).

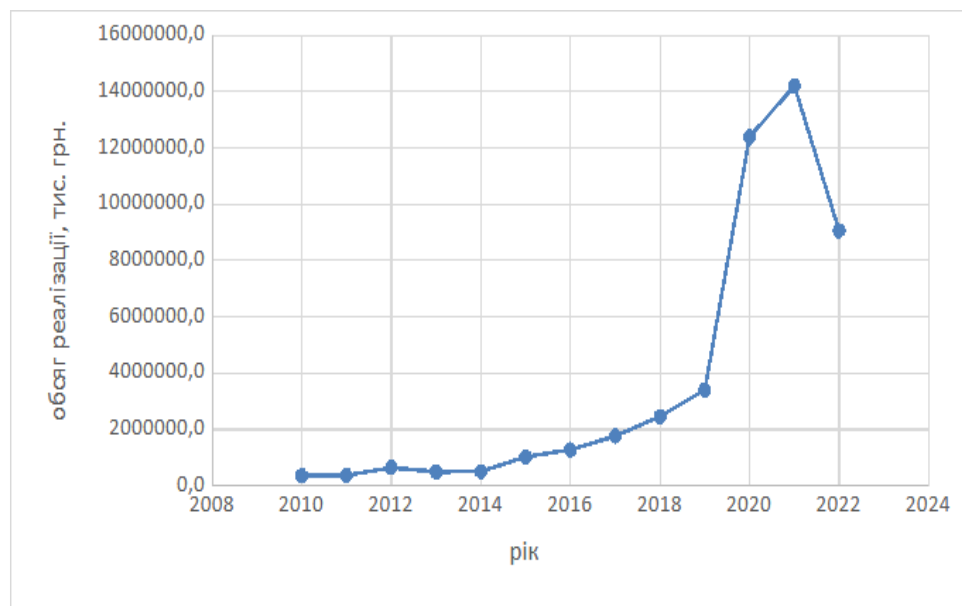


Рис. 2.1. Обсяги реалізації послуг підприємств лабораторної діагностики, тис. грн. [12]

Так, за рис. 2.1. можна стверджувати, що у період з 2010 по 2019 р. ринок розвивався поступово, щороку додаючи невелике зростання. Найбільше зростання обсягів продажу послуг медичної діагностики припадає на два останні роки. Зростання у 2020 р. пов'язують із збільшенням захворюваності та кількості тестів на коронавірус, хоча експертами ринку прогнозувалося скорочення продажів послуг через карантин і спад економіки. Так, експерти стверджували про скорочення кількості відвідувань клієнтів і зменшення середнього чека через падіння купівельної спроможності населення і панічні настрої. Разом з тим з початком військових дій послуги лабораторної діагностики впали на третину.

Кількість персоналу, який працює на підприємствах лабораторної діагностики, також зростала поступово з 2016 по 2020 р. Проте найбільш суттєвого зростання чисельність персоналу здобула у 2020 р., та зменшилася у 2021-2022 рр. (рис. 2.2).

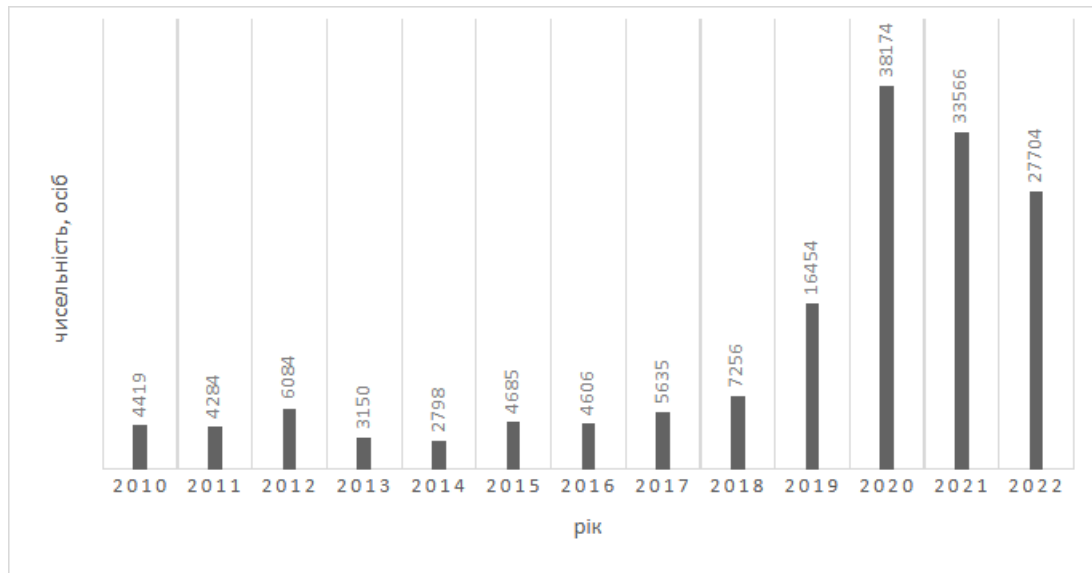


Рис. 2.2. Чисельність персоналу, який працює на підприємствах лабораторної діагностики [12]

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств лабораторної діагностики є неоднозначною (рис. 2.3).

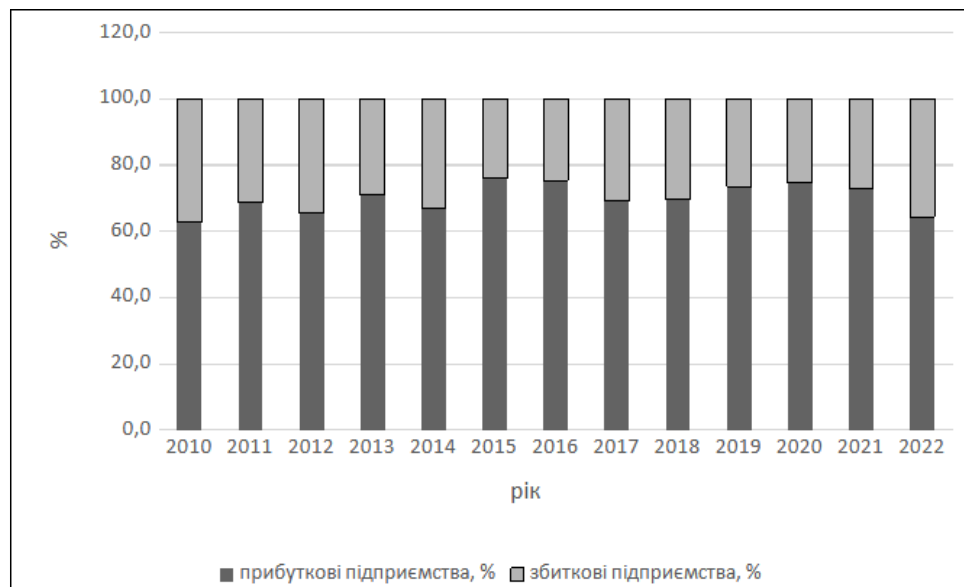


Рис. 2.3. Динаміка питомої ваги прибуткових та збиткових підприємств лабораторної діагностики [12]

Так, якщо у 2010 р. питома вага збиткових підприємств наближалася до 40%, то до 2021 р. ситуація покращилася, але у 2022 р. знову погіршилася. Відповідно, відсоток збиткових підприємств збільшився до 35,6%. Разом з тим, у 2015-2016 рр. ситуація була краще: лише чверть підприємств лабораторної діагностики були збитковими.

Розвиток бізнес-середовища та конкуренція останні роки посилилася, зросла кількість підприємств, що виходять на ринок. Також, вже діючі підприємства нарощували мережу та покриття території України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість підприємств лабораторної діагностики, од.[12]

| Рік  | Кількість підприємств, од. | Відхилення |         |
|------|----------------------------|------------|---------|
|      |                            | абс., од.  | відн.,% |
| 2010 | 1159                       | -          | -       |
| 2011 | 988                        | -171       | -14,75  |
| 2012 | 1946                       | 958        | 96,96   |
| 2013 | 1886                       | -60        | -3,08   |
| 2014 | 2351                       | 465        | 24,66   |
| 2015 | 3379                       | 1028       | 43,73   |
| 2016 | 2532                       | -847       | -25,07  |
| 2017 | 2503                       | -29        | -1,15   |
| 2018 | 2820                       | 317        | 12,66   |
| 2019 | 3360                       | 540        | 19,15   |
| 2020 | 3663                       | 303        | 9,02    |
| 2021 | 4147                       | 484        | 13,21   |
| 2022 | 4814                       | 667        | 16,08   |

На сьогодні більшість підприємств лабораторної діагностики залишається у державній власності (рис. 2.4). Лише чверть від загальної кількості підприємств припадає на недержавні організації.

Що стосується динаміки, то кількість державних лабораторій у 2019 р. була більшою на 3%. Зазначимо, що у 2020 р. відбулося деяке скорочення кількості державних установ, але у 2021 р. у зв'язку з запуском державних програм та потребою оновлення державної сфери охорони здоров'я через пандемію кількість державних установ зросла на 14%.

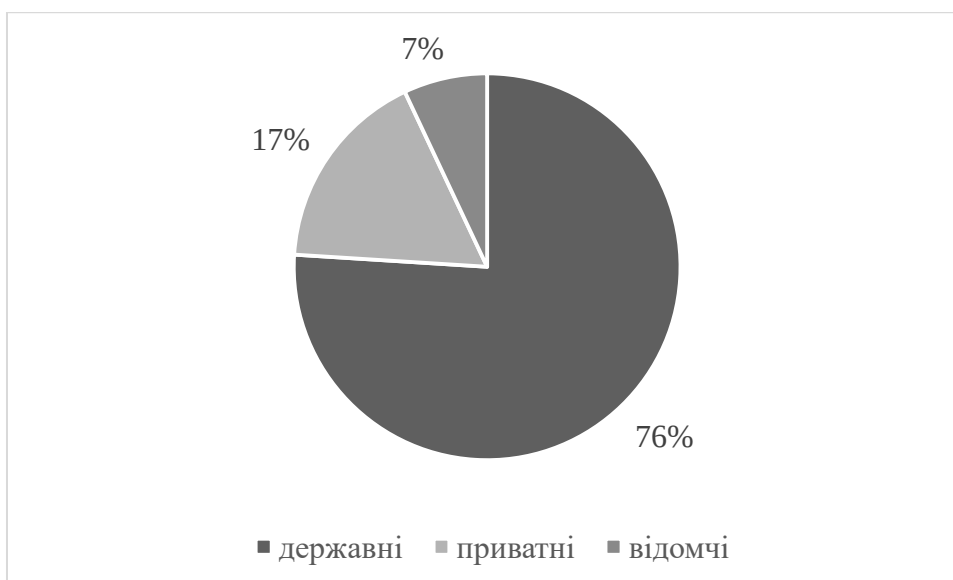


Рис. 2.4. Структура форм власності підприємств лабораторної діагностики, % [2]

Разом з тим експерти ринку відзначають загальну тенденцію скорочення кількості державних установ через скорочення фінансування лабораторних досліджень та переспрямування пацієнтів до приватних лабораторій.

Найбільший відсоток медичних лабораторних досліджень, що проводяться в країні, припадає на загальноклінічні (26,9%), гематологічні (38%) та біохімічні (25,7%) аналізи (рис. 2.5). Всі разом перераховані види лабораторних досліджень складають 90,6% від їх загальної кількості.

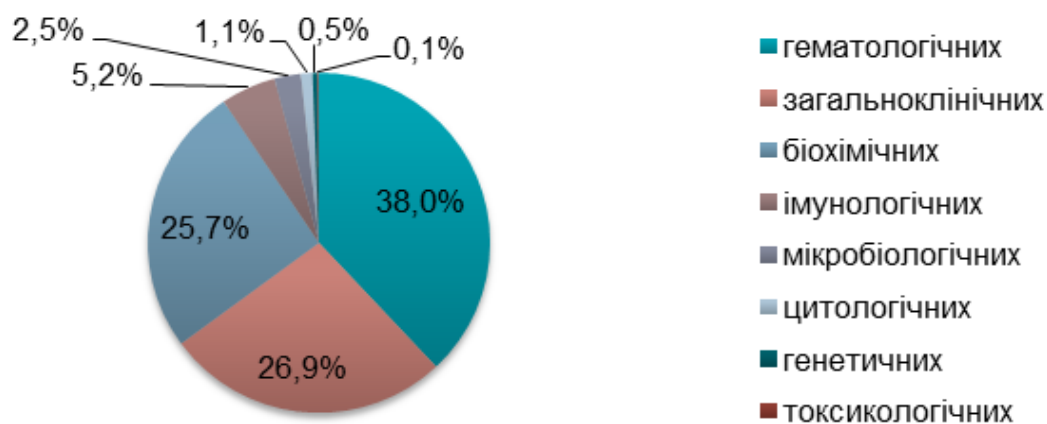


Рис. 2.5. Структура аналізів за видами у 2021 р., % [2]

На сьогодні більшість платоспроможних клієнтів переорієнтуються на приватні клініки, які надають кращий рівень сервісу: широкий спектр аналізів та швидкість їх виконання. Разом з тим, приватні діагностичні центри поступаються державним за ціною.

Головними операторами на ринку лабораторного діагностування є «Сінево», «Діла», «Смартлаб», «CSDLab», «Інвітро». Найбільшу перевагу має компанія «Сінево» через велику зону покриття та розгалужену мережу. Приблизно 60 учасників ринку мають різні позиції в різних областях України (тобто є регіональними).

Позиції найбільших за обсягами продажу послуг мереж наведені на рис. 2.6. Порівняння виконано за показниками кількості відділень та ціни проведення загального аналізу крові розгорнутого (аналізу, що замовляється найчастіше).

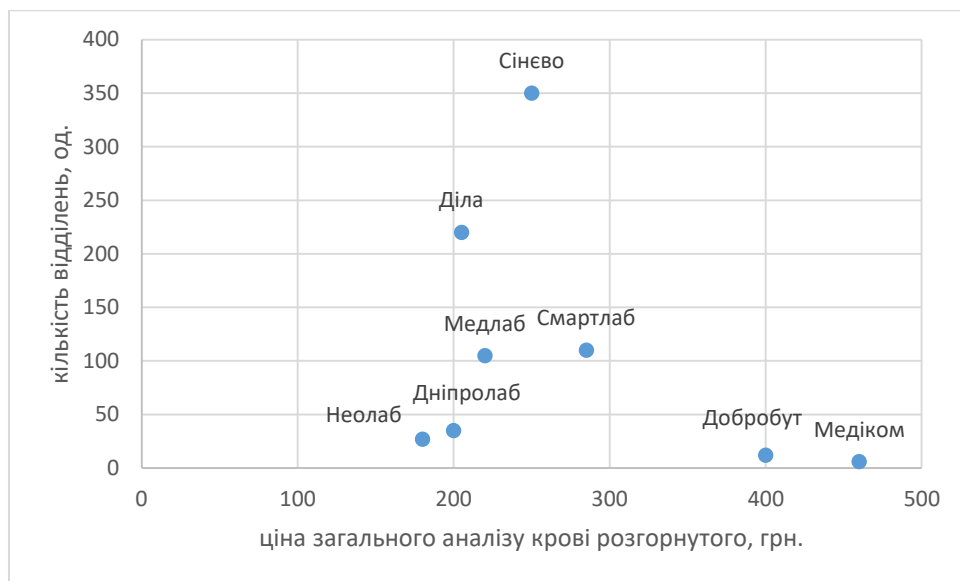


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп найбільших за обсягами продажу послуг лабораторних мереж (складено автором)

Так, найбільша кількість відділень у лабораторії «Сінево». Разом з тим, мережа працює в середній ціновій категорії. В цієї ж категорії працюють «Діла», «Медлаб», «Смартлаб», проте вони мають меншу кількість відділень. Якщо розглядати окремо Одеську область, то в Південному регіоні конкурентом «Сінево» є «Смартлаб» - мережа, що працює в Миколаївській, Одеській та Херсонській областях.

Загалом лідером ринку є «Сінево», яка контролює майже 50% ринку (рис. 2.7). Смартлаб (що є другою за кількістю відділень мережею в Одеській області) в цілому в країні займає лише 7% ринку.

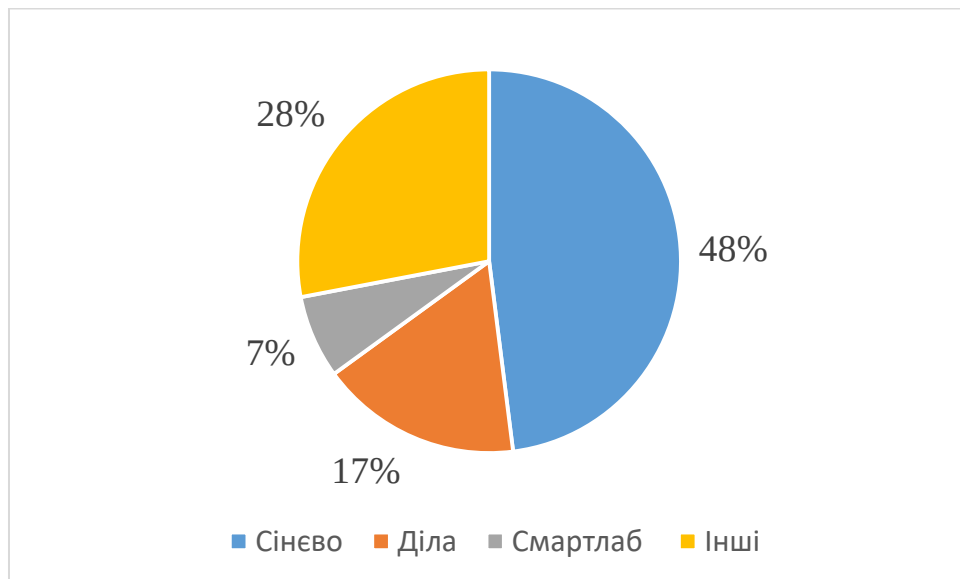


Рис. 2.7. Частка ринку найбільших лабораторно-діагностичних компаній, %  
[30]

Найбільші мережі діагностичних досліджень першими відреагували на потребу впровадження та нарощування тестування на коронавірус та довели точність отриманих результатів до 99,81% [5].

Для розвитку мережі центрів лабораторної діагностики потрібні грошові кошти - для покупки сучасного медичного обладнання для досліджування, імпортованих реагентів тощо. Оскільки суб'єкти господарювання не можуть покладатися лише на власні кошти, немаловажливим є доступ підприємств до кредитів.

Динаміка залучених кредитних ресурсів представлена на рис. 2.8.

Так, можна побачити, що кількість виданих в національній валюті кредитів постійно зростає. При цьому найбільший приріст кількості виданих кредитів припадає на приватні банки (+64% на 12.2021 р. відносно 12.2019 р.).

Ціни на лабораторні реагенти відрізняються в залежності від постачальника, хоча загалом кількість реагентів на одного українця порівняно з іншими країнами через невелику кількість тестів, дуже мала (рис. 2.9). [30]

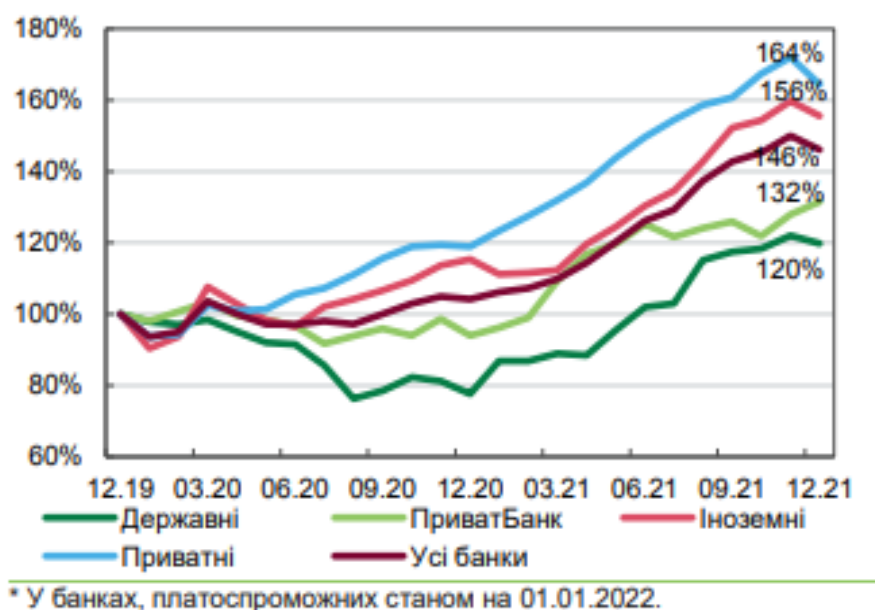


Рис. 2.8. Динаміка залучених кредитних ресурсів, у % відносно до 2019 р.  
[25]

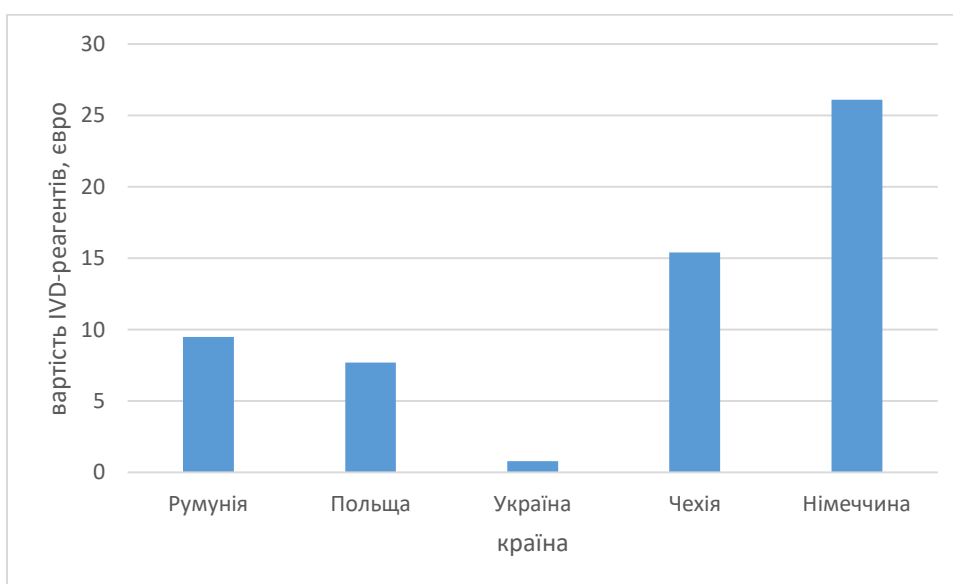


Рис. 2.9. Ціна IVD-реагентів для проведення досліджень, що припадає на людину, євро [30]

Як зазначають експерти ринку, мова йде навіть не про те, що українці економлять на тестах, а про те, що потужностей лабораторій недостатньо для виконання досліджень певного рівня. Більшість державних лабораторій не виконують складні дослідження, а приватних закладів недостатньо для обробки всіх замовлень.



Для проведення якісних досліджень потрібні і якісні реагенти. Так, с початком коронавірусу багато приватних лабораторій закупили дешеві російські та китайські реагенти (собівартість у постачальника 36 грн.) по 60-66 грн., які давали багато негативних результатів (до 70%) при наявності Ковід. Пізніше було закуплено американські та європейські реагенти за ціною 350 грн., що є більш якісними та достовірними. Зазначимо, що на той період вартість тесту стартувала від 1000 грн., тобто лабораторії отримували надприбутки [14]. Разом з тим, на деякі тести потрібні дуже дорогі реагенти (наприклад, неінвазивна пренатальна діагностика 6-8 тис. грн.). Якщо закласти занадто великий відсоток рентабельності, такий тест ніхто не купить, навіть незважаючи на нагальну потребу. Тому в деяких випадках ціна тесту для клієнта визначається лише ціною реагентів.

Як вже описувалося, всі реагенти є імпортованими та купуються лабораторіями через посередників міжнародних компаній, відповідно реагенти ввозяться через митницю. Для того, щоб зменшити залежність від митниці та її тривалих процедур оформлення товарів лабораторії завозять реагенти, виходячи з потреби кількох місяців, вкладаючи в них кошти. Якщо термін придатності реагентів місяць-півтора, виникає реальна загроза їх псування. Оскільки реагенти потребують жорстких умов зберігання та транспортування, а також контролю за обігом, лабораторія несе додаткові витрати на створення таких умов. Якщо порушити умови транспортування або зберігання реагентів, результати аналізу можуть бути неякісними, а отже неправильним буде й діагноз, і лікування [31].

Серед соціальних факторів розглянемо наступні:

- Динаміка чисельності населення країни;
- Зміни вікової структури населення;
- Рівень захворюваності на найбільш розповсюджені хвороби;
- Активізація міграційних процесів в країні;
- Динаміка доходів населення.

Зазначимо, що чисельність населення України щорічно скорочується як через зменшення народжуваності, так і через збільшення смертності (т.зв. природні причини) (див. 2.10).

В принципі це означає, що кількість потенційних споживачів послуг медичних лабораторій зменшується.

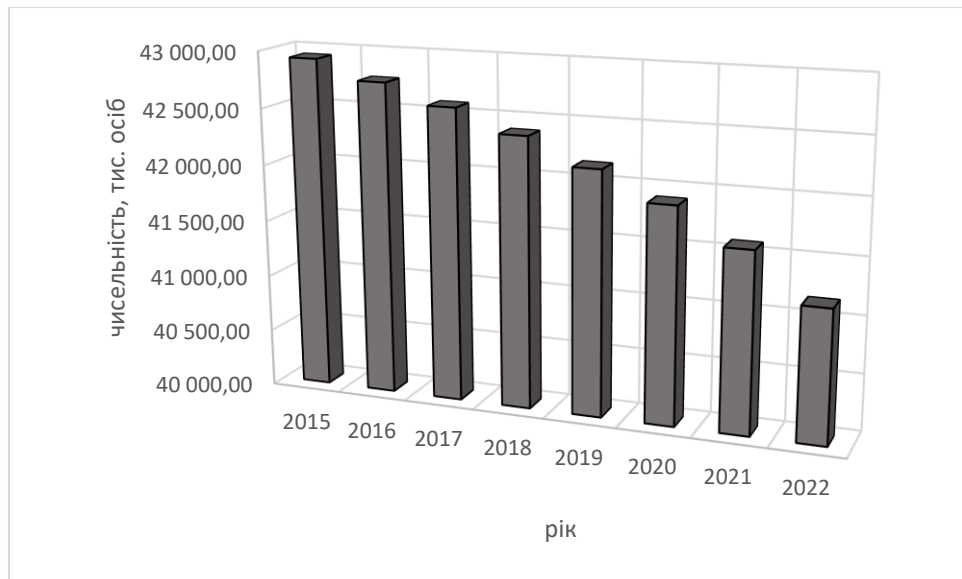


Рис. 2.10. Динаміка чисельності населення України, тис. осіб [12]

Що стосується вікової структури населення, то суттєвих змін за період 2010-2021 рр. не виявлено. Відсоток наймолодшої категорії (віком до 14 років) населення коливається у діапазоні 14-15%. Разом з тим, слід відзначити поступове зростання питомої ваги населення віком від 65 та старше (від 15,66% у 2010 р. до 17,64% у 2021 р.), а також скорочення відсотку населення у віці 15-64 роки (з 70,18% у 2010 р. до 67,43% у 2022 р.).

Таблиця 2.2

Вікова структура населення України, % [12]

| Рік  | 0-14 років | 15-64 роки | 65 років і старше |
|------|------------|------------|-------------------|
| 2010 | 14,16      | 70,18      | 15,66             |
| 2011 | 14,25      | 70,48      | 15,28             |
| 2012 | 14,37      | 70,39      | 15,24             |
| 2013 | 14,59      | 70,19      | 15,22             |
| 2014 | 14,83      | 69,85      | 15,31             |
| 2015 | 15,08      | 69,31      | 15,61             |
| 2016 | 15,25      | 68,86      | 15,89             |
| 2017 | 15,41      | 68,40      | 16,19             |
| 2018 | 15,47      | 68,03      | 16,50             |
| 2019 | 15,44      | 67,81      | 16,76             |
| 2020 | 15,30      | 67,57      | 17,12             |
| 2021 | 15,16      | 67,43      | 17,41             |
| 2022 | 14,93      | 67,43      | 17,64             |

В цілому, збільшення вікової категорії населення пов'язано із зростанням кількості потенційних споживачів (більш старший вік – потенційно більше хворіб та зростаюча потреба в медичному діагностуванні). Разом з тим, саме збільшення не є суттєвим.

Рівень захворюваності на найбільш розповсюджені хвороби на сьогодні не досліджується в загальнодоступній статистиці (данні присутні лише до 2017 р.), проте, відповідно до неї є тенденція зростання захворювань органів дихання. Останні ж мають найбільшу питому вагу серед загальних показників захворюваності (рис. 2.11).

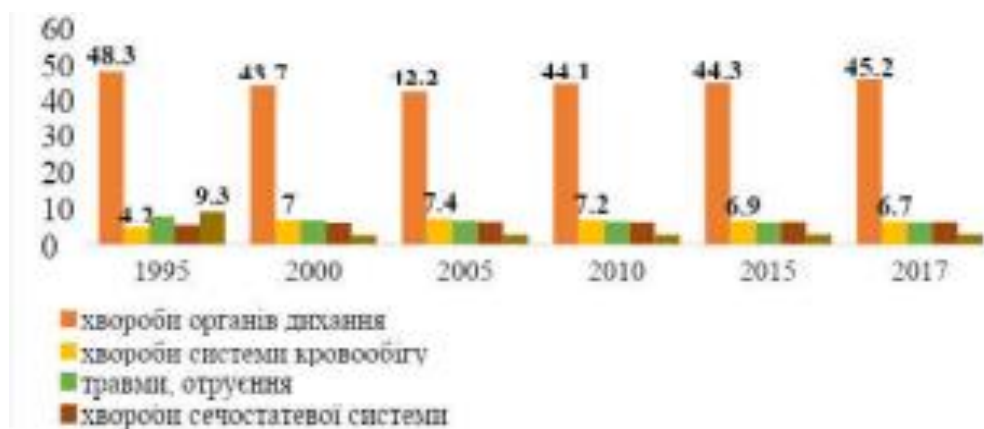


Рис. 2.11. Питома вага захворювань за класифікацією хвороб в Україні (%) [40]

У 2019-2020 рр. найбільша кількість тестів, проведена лабораторіями, це були ПЦР та ІФА тести. Власне вони дозволили лабораторіям збільшити виручку у три рази. Сьогодні тенденція захворюваності уповільнилася (рис. 2.12).

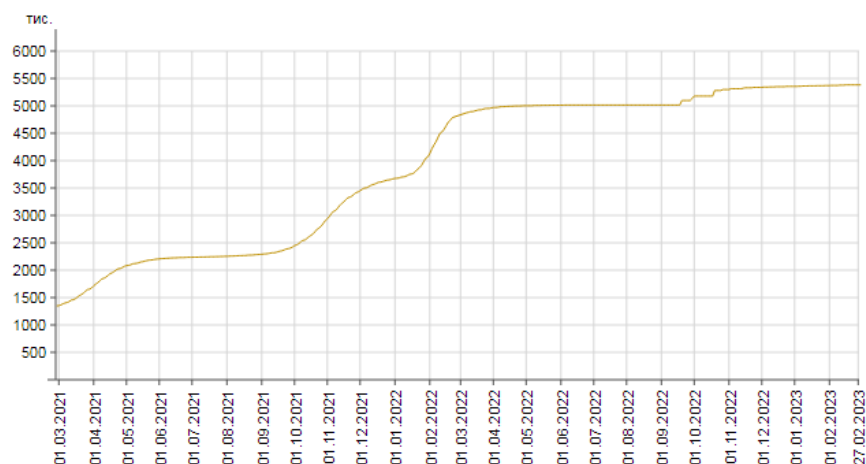


Рис. 2.12. Динаміка захворюваності на коронавірус [7]

З огляду на скорочення захворюваності, а також військових дій та зменшення загальної платоспроможності осіб, кількість проведених ковід – тестів наразі скорочується.

Активізація міграційних процесів в країні: якщо розглянути довійськовий період, вже тоді існували достатньо активні міграційні процеси. Так, з 2012 р. міграційне скорочення збільшилося з 150 тис. од. до 350 тис. од. у 2020 р.

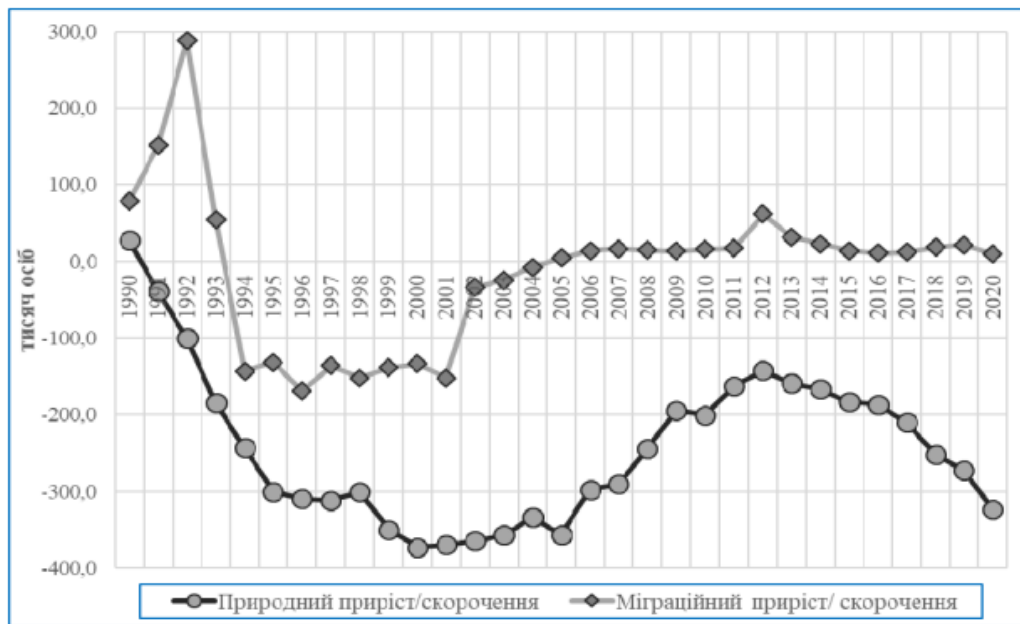


Рис. 2.13. Динаміка показників природного та міграційного приросту/скорочення населення України, тис. осіб [19, с.281]

На сьогодні міграційні процеси активізувалися. Біля 4 млн. осіб виїхали закордон, головним чином, жінки з дітьми. Жінки 20-45 років є основними клієнтами лабораторій. Вони самі здають багато аналізів, приводять дітей та іноді чоловіків. Крім того, виїхали жителі міст, які мають достатній (середній та високий) рівень доходів, що є активними користувачами послуг медичної лабораторії [41].

Динаміка доходів населення має зростаючий характер (рис. 2.14). Виключення складає 2022 р., коли реальна заробітна плата населення впала, що пов'язано зокрема з початком військових дій.

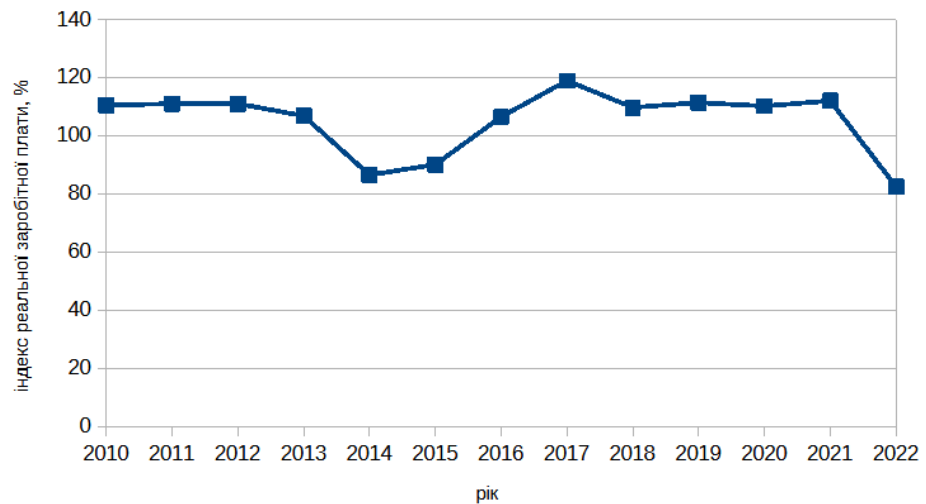


Рис. 2.14. Динаміка реальної зарплатної плати в Україні, грн. [12]

Тобто, в цілому населення має більше коштів для того, щоб піклуватися про власне здоров'я, у т.ч. робити лабораторні дослідження. Разом з тим, поки не повністю відбито у офіційній статистиці скорочення зарплатних плат після початку військових дій, що негативно вплинуло на платоспроможність населення.

Дослідження технологічних факторів проведемо в розрізі:

- Динаміка інвестиційних витрат в сфері лабораторних медичних досліджень;
- Рівень технологічного розвитку сфери лабораторних досліджень;
- Ступінь впровадження нових техніки та технології медичними лабораторіями;
- Оновлення спектру досліджень, що проводяться підприємствами;
- Доступність нових технологій медичним лабораторіям.

Розглянемо динаміку інвестиційних витрат в лабораторних центрах досліджень (рис. 2.15).

Зазначимо, що до 2019 р. включно інвестування проводилося поступово, сума постійно зростала. У 2020 та 2021 р. інвестиції суттєво зросли (особливо у 2021 р.), що пов'язано із збільшенням мережі центрів, оновлення обладнання в т.ч. для боротьби з коронавірусом тощо. У 2022 р. обсяг капіталовкладень зменшився до рівня 2020 р.

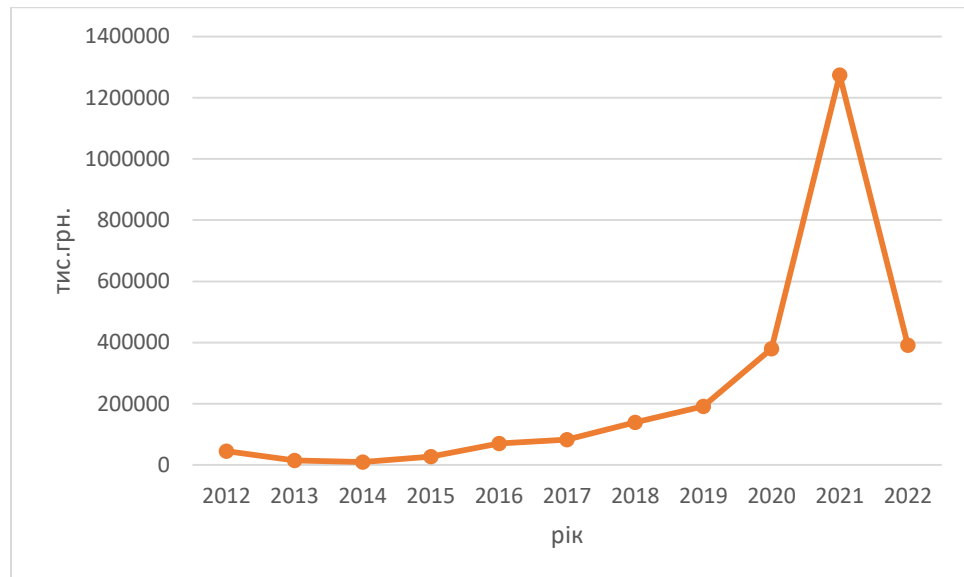


Рис. 2.15. Динаміка інвестиційних витрат в лабораторних центрах досліджень [12]

Рівень технологічного розвитку сфери лабораторних досліджень постійно зростає. З'являється нове обладнання, яке не лише підвищує достовірність результатів дослідження, але й надає розширені можливості аналізу. Так, наприклад, аналіз може бути виконаний за більш короткий термін часу або надати додаткові показники дослідження. Найбільш відомі фірми – виробники в сфері лабораторного обладнання Abbott, Siemens, BIO-RAD (США), Roche (Швейцарія), Sysmex (Японія), Phadia 100 (Швеція) – поступово розширюють його функціональність.

Ступінь впровадження нових техніки та технології медичними лабораторіями є важливим фактором, оскільки приблизно 80% інформації, потрібної лікарю для встановлення діагнозу, він отримує саме в результаті лабораторних досліджень. Разом з тим, не всі лабораторно-діагностичні центри можуть проводити широкий спектр аналізів (генетичні та онкологічні аналізи), оскільки не мають можливість закуповувати реагенти та вартісне обладнання.

Оновлення спектру досліджень, що проводяться підприємствами ґрунтується на тому, що асортимент звичайної приватної лабораторії – приблизно 500 аналізів різних видів (найбільш затребуваними є біохімія, гормональні аналізи, інфекції), європейська лабораторія виконує до 5 тис. видів аналізів. Тому деякі

аналізи робляться лише закордоном. Разом з тим, на сьогодні більшість лабораторій мають можливість виконувати термінові тести (СІТО), хоча ще кілька років тому такі послуги не надавалися.

Доступність нових технологій медичним лабораторіям відрізняється в залежності від їх фінансових можливостей, що в свою чергу визначається досвідом роботи, наявністю постійних клієнтів, бізнес стійкістю тощо. Фінансово стійкі компанії багато часу приділяють контролю якості – внутрішньому та зовнішньому. Во внутрішніх дослідженнях аналізують зразок із заданими параметрами, у зовнішніх організації беруть участь у міжнародних програмах зовнішньої оцінки якості лабораторій RIQAS (Великобританія), PREVECAL (Іспанія), LABQUALITY (Фінляндія), QCMD (Великобританія). Проходження міжнародної програми оцінки якості при верифікації досліджень означає для підприємства отримання сертифікату якості.

Зведемо проаналізовані нами фактори до аналітичної таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST – аналіз ринку послуг лабораторної діагностики України

| Фактори                                                                              | Напрямок впливу* | Питома вага | Оцінка | Загальна оцінка |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|--------|-----------------|
| Політичні фактори                                                                    |                  |             |        | 1,95            |
| Військово-політична ситуація в країні;                                               | Негатив.         | 0,3         | 3      | 0,9             |
| Законодавство в сфері медико-лабораторного діагностування;                           | Позитив.         | 0,15        | 2      | 0,3             |
| Податкова політика та законодавство;                                                 | Негатив.         | 0,15        | 1      | 0,15            |
| Державний контроль за діяльністю підприємств лабораторного діагностування;           | Позитив.         | 0,2         | 2      | 0,4             |
| Державні програми з підтримки підприємств лабораторного обслуговування               | Позитив.         | 0,2         | 1      | 0,2             |
| Економічні фактори                                                                   |                  |             |        | 1,85            |
| Зміни основних економічних показників розвитку підприємств лабораторної діагностики; | Позитив.         | 0,2         | 3      | 0,6             |

Продовження табл. 2.3

| 1                                                                                | 2        | 3    | 4 | 5    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|------|---|------|
| Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств лабораторної діагностики; | Негатив. | 0,15 | 2 | 0,3  |
| Розвиток бізнес-середовища та конкуренція;                                       | Негатив. | 0,2  | 2 | 0,4  |
| Динаміка залучених кредитних ресурсів;                                           | Позитив. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Динаміка цін на лабораторні реагенти.                                            | Негатив. | 0,2  | 2 | 0,4  |
| Соціальні фактори                                                                |          |      |   | 1,65 |
| Динаміка чисельності населення країни;                                           | Негатив. | 0,2  | 1 | 0,2  |
| Зміни вікової структури населення;                                               | Позитив. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Рівень захворюваності на найбільш розповсюджені хвороби;                         | Позитив. | 0,25 | 2 | 0,5  |
| Активізація міграційних процесів в країні;                                       | Негатив. | 0,2  | 3 | 0,6  |
| Динаміка доходів населення.                                                      | Негатив. | 0,2  | 1 | 0,2  |
| Технологічні фактори                                                             |          |      |   | 1,25 |
| Динаміка інвестиційних витрат в сфери лабораторних медичних досліджень;          | Негатив. | 0,2  | 1 | 0,2  |
| Рівень технологічного розвитку сфери лабораторних досліджень;                    | Позитив. | 0,25 | 2 | 0,5  |
| Ступінь впровадження нових техніки та технології медичними лабораторіями;        | Позитив. | 0,25 | 1 | 0,25 |
| Оновлення спектру досліджень, що проводяться підприємствами;                     | Позитив. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Доступність нових технологій медичним лабораторіям.                              | Позитив. | 0,15 | 1 | 0,15 |

*\* оцінюється з точки зору створення сприятливих / негативних умов розвитку підприємств ринку*

На підставі проведеного дослідження можна встановити, що період швидкого нарощування обсягів реалізації та прибутку підприємств ринку лабораторної діагностики з початком військових дій змінився періодом відносної нестабільності, скорочення кількості проведених тестів та чисельності потенційних споживачів



послуг. Проведення PEST – аналізу ринку дозволило встановити, що найбільший вплив на стан ринку здійснюють економічні та політичні фактори, зокрема військові дії, посилення конкуренції, які мають як позитивний, так і негативний характер. Меншою мірою на діяльність підприємств впливають технологічні фактори.

## **2.2. Аналіз діяльності та фінансового стану ТОВ «Сінево Україна»**

ТОВ «Сінево Україна» було створено у 2006 р. як підприємство, яке надає широке коло послуг з лабораторного тестування. Власником виступає міжнародна група компаній «Medicover» (польська компанія, заснована у 1995 р.), що охоплює мережу центрів лабораторних досліджень у Польщі, Німеччині, Румунії та Україні. Сама компанія налічує не лише лабораторні центри, але й медичні клініки, тобто охоплює сервіс лабораторної діагностики та сервіс охорони здоров'я.

На сьогодні ТОВ «Сінево Україна» займає майже 50% ринку послуг лабораторної діагностики, налічує біля 350 відділень по всіх областях України та 2293 працівників. Висока якість лабораторних досліджень пов'язана з використанням праці кваліфікованих фахівців та обладнання провідних виробників Roche Diagnostics (Швейцарія), Sysmex (Японія), Bio-Rad (США), Siemens Healthcare Diagnostics (США) та інші. Ще одною конкурентною перевагою компанії є інтегрована інформаційна система Silab румунського виробництва, за допомогою якої здійснюється підключення онлайн-обладнання до єдиної системи, кодування зразків досліджень, валідація результатів та їх автоматична розсилка клієнтам електронною поштою.

Основними видами діяльності ТОВ «Сінево Україна» за КВЕД є:

Загальна медична практика;

Виробництво фармацевтичних препаратів;

Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

Дослідження та експериментальні розробки в сфері суспільних, технічних, природних та гуманітарних наук.

На сьогодні підприємство включає наступні структурні підрозділи:

- Мережа відділень діагностичного центру (лабораторії, центри забору крові);
- Мережа клініко-діагностичних лабораторій (центри обробки аналізів – у Києві, Львові, Чернівцях, Одесі та Вінниці);
- Відділ маркетингу і продажів;
- Відділ постачання;
- Бухгалтерія;
- ІТ – відділ;
- Відділ персоналу;
- Відділ клієнтського сервісу;
- Адміністрація (головний офіс).

Розглянемо основні показники діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «Сінево Україна»

| Показники                                      | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Темп росту, %                    |           |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|-----------|
|                                                |         |         |         | 2022/2021                        | 2023/2022 |
| Чистий дохід від реалізації, млн. грн.         | 1850,4  | 2947,1  | 1373,1  | 159,27                           | 46,59     |
| Повна собівартість, млн. грн.                  | 1833,7  | 2613,4  | 1590,3  | 142,52                           | 60,85     |
| Прибуток від операційної діяльності, млн. грн. | 16,5    | 345,8   | -217,1  | зростання в 21 раз               | -62,78    |
| Чистий прибуток, млн. грн.                     | -0,8    | 255,7   | -281,1  | зростання більше ніж в 256 разів | -109,93   |

За результатами проведеного аналізу динаміки основних показників діяльності підприємства встановлено, що найкращі показники діяльності підприємство мало у 2022 р. Відповідно 2021 та 2023 р. для підприємства стали збитковими. Обсяги продажу у 2021 р. зросли на 59% у порівнянні до попереднього та на 54% скоротилися у 2023 р.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства слід провести за такими параметрами:

- аналіз ліквідності.
- аналіз фінансової стійкості.
- аналіз рентабельності.

Для аналізу ліквідності визначимо показники:

- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт термінової ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) є відношенням оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$К_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.1)$$

За рекомендаціями величина даного коефіцієнта повинна бути більшою за одиницю, тобто у підприємства в наявності достатньо оборотних активів для ліквідації боргових зобов'язань.

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) за розрахунком є відношенням оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$К_{тл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

Розмір даного показника не повинен бути меншим за 0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) є відношенням суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$К_{ал} = ГП / ПЗ \quad (2.3)$$

Вважається, що показник абсолютної ліквідності за рекомендаціями має бути в діапазоні 0,25-0,35.

Далі визначимо показники фінансової стійкості (довгострокової платоспроможності) за показниками:

- Коефіцієнт фінансової стійкості;
- Коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) є співвідношенням позикового і власного капіталу (ВК).

$$\text{Кфс} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.4)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

За рекомендаціями величина показника не повинна перевищувати одиницю, тобто щонайменше позиковий капітал має дорівнювати (або бути меншим) за величину власного капіталу.

Коефіцієнт власного капіталу (Квк)– розраховуємо за формулою як відношення суми власного капіталу (ВК) до загальної величини активів (ВБ):

$$\text{Квк} = \text{ВК} / \text{ВБ} \quad (2.5)$$

Рекомендоване значення коефіцієнту власного капіталу 0,5 або більше.

У розрахунку показників прибутковості (рентабельності) зупинимося на двох з них:

рентабельність сукупного капіталу;

рентабельність власного капіталу;

рентабельність продажу.

Рентабельність сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ):

$$\text{РСК} = (\text{ОП} / \text{ВБ}) * 100 \quad (2.6)$$

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК):

$$\text{РВК} = \text{ЧП} / \text{ВК} * 100 \quad (2.7)$$

Рентабельність продажу визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу (ЧД).

$$\text{РП} = \text{ЧП} / \text{ЧД} * 100 \quad (2.8)$$

Всі показники рентабельності оцінюються в форматі «чим більш, тим краще».

Розраховані данні зведемо то таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Сінево Україна»

| Показники                                   | Нормативні<br>значення | 2021<br>р. | 2022<br>р. | 2023<br>р. | Відхилення<br>(+/-) |               |
|---------------------------------------------|------------------------|------------|------------|------------|---------------------|---------------|
|                                             |                        |            |            |            | 2022/<br>2021       | 2023/<br>2022 |
| 1.Показники ліквідності                     |                        |            |            |            |                     |               |
| 1.1 Коефіцієнт<br>поточної ліквідності      | > 1                    | 0,81       | 1,19       | 0,85       | 0,38                | -0,34         |
| 1.2 Коефіцієнт<br>термінової ліквідності    | > 0,8                  | 0,26       | 0,66       | 0,42       | 0,4                 | -0,24         |
| 1.3 Коефіцієнт<br>абсолютної ліквідності    | > 0,25-0,35            | 0,08       | 0,34       | 0,15       | 0,26                | -0,19         |
| 2. Показники фінансової стійкості           |                        |            |            |            |                     |               |
| 2.1 Коефіцієнт<br>фінансової стійкості      | < 1                    | 9,17       | 2,34       | 11,34      | -6,83               | 9             |
| 2.2 Коефіцієнт<br>власного капіталу         | > 0,5                  | 0,10       | 0,30       | 0,08       | 0,2                 | -0,22         |
| 3. Показники рентабельності діяльності      |                        |            |            |            |                     |               |
| 3.1 Рентабельність<br>сукупного капіталу, % | >0                     | 1,6        | 29,2       | -23,7      | 27,6                | -52,9         |
| 3.2. Рентабельність<br>власного капіталу, % | >0                     | -0,8       | 72         | -378,3     | 72,8                | -450,3        |
| 3.3. Рентабельність<br>продажу, %           | >0                     | -0,04      | 8,7        | -20,5      | 8,74                | -29,2         |

На підставі проведеного аналізу зазначимо, що фінансовий стан підприємства не є досконалим. Більшість показників, що його характеризують, не задовольняють рекомендованим вимогам, хоча й в певні періоди мають позитивну динаміку змін.

Так, показники ліквідності у 2021 та 2023 рр. є нижчими за норматив, в 2022 р. ситуація покращується – деякі коефіцієнти перевищують рекомендовані значення (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності). Також зазначимо, що підприємство в 2022 р. має грошові кошти в достатній кількості та може покрити термінові зобов'язання.

Подібна ситуація відбувається з показниками фінансової стійкості: у 2019-2020 рр. вони не відповідають рекомендаціям, оскільки підприємство використовує

занадто велику кількість позикових коштів. Велика кількість позикових коштів знижує стійкість підприємства та підвищує ризик банкрутства.

Показники рентабельності є позитивними у 2022 р., але від'ємні у 2021 та у 2023 р., що пов'язано із відсутністю чистого прибутку в даних роках.

### **2.3. Аналіз можливостей підвищення результативності ТОВ «Сінево Україна»**

Для оцінки результативності діяльності медичної лабораторії використано показник індексу споживчої лояльності NPS (Net Promoter Score). В загальному вигляді цей показник відбиває відношення клієнтів до компанії та розраховується в динаміці. Його високе значення свідчить про позитивне відношення клієнта до компанії, низьке значення – про проблеми клієнтського сервісу. Базою для розрахунку індексу споживчої лояльності є відповіді клієнтів, отримані компанією після обслуговування. За шкалою від 1 до 10 балів користувач послуг лабораторії оцінює задоволеність останнім візитом в центр надання послуг. Далі результати розрахунку оброблюють та визначають показник NPS за формулою:

$$NPS = \%Kp - \%Kd \quad (2.9)$$

де  $\%Kp$  – відсоток промоутерів (осіб, що виставили оцінку 9 або 10 балів);

$\%Kd$  – відсоток детракторів (осіб, що виставили оцінку від 1 до 6 балів).

Особи, які оцінили задоволеність візитом у лабораторію у 7-8 балів є нейтралами, яких легко переманити знижками або індивідуальними пропозиціями. Їх оцінки не враховуються при розрахунку індексу NPS. Загалом, значення індексу NPS може змінюватися в межах від -100 до 100.

Результати розрахунку індексу NPS інтерпретуються наступним чином:

- якщо індекс NPS перевищує 50%, то підприємство є лідером (успішним) на ринку.

- діапазон NPS від 30% до 50% є достатньо непоганим, але є певні незначні проблеми в бізнесі.

- позитивний NPS до 30% вказує на більш суттєві проблеми та вимагає уваги керівництва для удосконалення бізнесу.

- від'ємне значення показника NPS означає, що компанія втрачає клієнтів та має серйозні репутаційні проблеми.

Результати розрахунку індексу споживчої лояльності NPS за грудень 2022 р. та лютий поточного року наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати оцінювання індексу споживчої лояльності NPS ТОВ «Сінево Україна» за грудень 2022 -лютий 2023 р.

| Область *          | Грудень 2022 р. | Лютий 2023 р. | Відхилення |
|--------------------|-----------------|---------------|------------|
| Дніпропетровська   | 52,0            | 50,0          | -2,0       |
| Запорізька         | 73,3            | 73,3          | 0,0        |
| Полтавська         | 60,0            | 57,1          | -2,9       |
| Кіровоградська     | 76,0            | 80,0          | 4,0        |
| Київська           | 52,0            | 56,0          | 4,0        |
| Тернопільська      | 60,0            | 58,7          | -1,3       |
| Харківська         | 76,0            | 80,0          | 4,0        |
| Волинська          | 75,0            | 73,0          | -2,0       |
| Івано-Франківська  | 50,0            | 47,5          | -2,5       |
| Хмельницька        | 65,3            | 63,2          | -2,1       |
| Одеська            | 51,0            | 45,0          | -6,0       |
| Вінницька          | 48,8            | 53,8          | 5,0        |
| Рівненська         | 68,9            | 66,7          | -2,2       |
| Чернівецька        | 66,0            | 70,0          | 4,0        |
| Черкаська          | 78,3            | 80,0          | 1,7        |
| Чернігівська       | 62,5            | 63,8          | 1,3        |
| Житомирська        | 71,3            | 71,3          | 0,0        |
| Закарпатська       | 76,0            | 73,0          | -3,0       |
| Сумська            | 58,0            | 56,0          | -2,0       |
| Середнє за країною | 64,2            | 64,1          | -0,1       |

\* в областях, де проходять активні бойові дії, опитування не проводилося

За результатами розрахунку індексу споживчої лояльності NPS зазначимо, що в цілому за країною показник майже не змінився, але при цьому знизився в десяти регіонах. Найбільш суттєвим є скорочення індексу споживчої лояльності NPS в Одеській області. Нами було опитано детракторів та оброблено їх відповіді з використанням діаграми спорідненості (рис. 2.16).

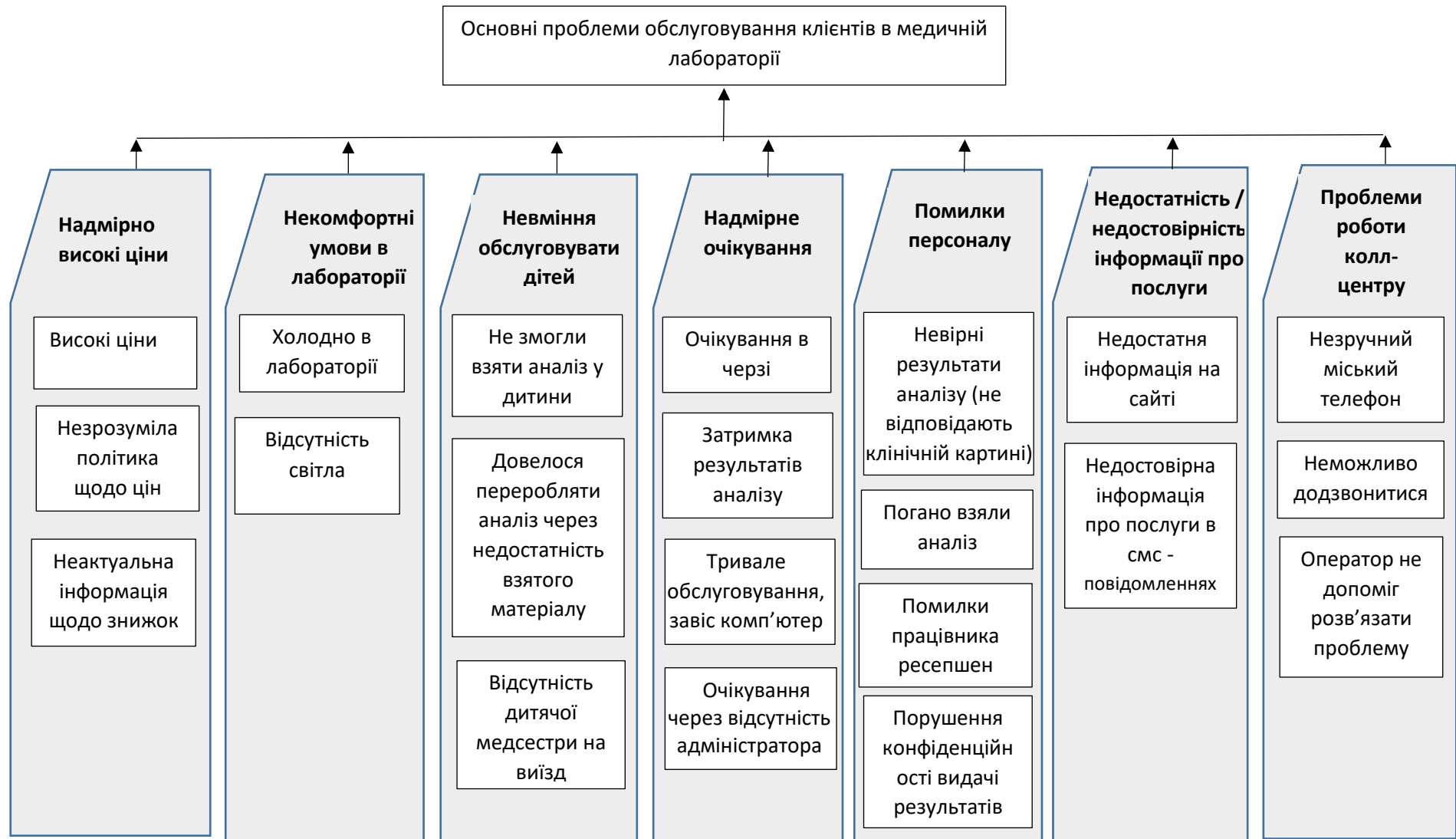


Рис. 2.16. Діаграма спорідненості обслуговування клієнтів в лабораторії «Сінево»



Було також визначено вагомість оцінок детракторів (рис. 2.17).

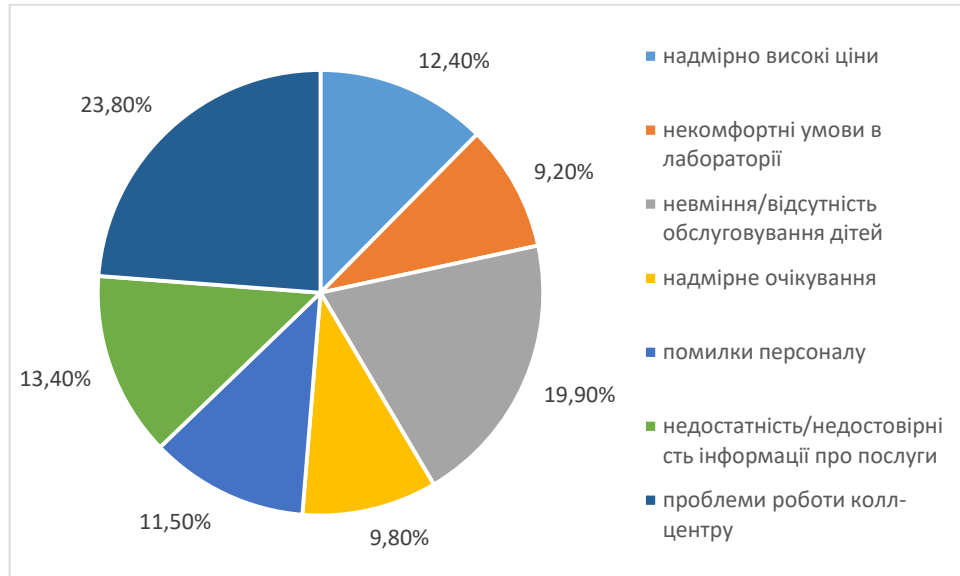


Рис. 2.17. Основні проблеми, що викликали невдоволення детракторів, %

Діаграма спорідненості – це інструмент загального менеджменту якості, який застосовується для аналізу усних або графічних даних. Ми використали діаграму спорідненості для обробки відповідей респондентів – детракторів та об'єднання їх у тематичні групи. Використання діаграми спорідненості дозволить виявити типові проблеми продукту / послугу на підставі розрізнених відповідей респондентів.

За результатами дослідження, найбільш суттєвими причинами низьких оцінок детракторів стали: «невміння/відсутність обслуговування дітей» (19,9%) та «проблеми роботи колл-центру» (23,8%).

Невміння / відсутність обслуговування дітей пов'язано з тим, що не всі медсестри кваліфіковано беруть аналізи у дітей (складність забору крові у дітей підвищена через підвищену в'язкість та слабку розвинутість капілярної системи). Та основне, лабораторія не надає послуг забору крові на дому для маленьких дітей. Вирішенням проблеми мало б стати відкриття спеціалізованого дитячого кабінету або служби виїзду на дім саме дитячих медсестр.

Проблеми роботи колл-центру пов'язані з відсутністю достатньої кількості операторів (через що лінія постійно занята) або їх слабкої обізнаності щодо роботи компанії (не можуть кваліфіковано проконсультувати пацієнтів, через що

витрачають зайвий час для бесіди, а інші клієнти в цей час чекають в черзі на відповідь). Крім того, додаткову незручність пацієнтам додає міський телефон, оскільки більшість людей використовують мобільний зв'язок. Усунення згаданих проблем дозволить вирішити проблему низьких оцінок детракторів та підвищити задоволеність покупців. Відповідно до цього збільшиться результативність діяльності підприємства, яка оцінюється через те, як воно сприймається клієнтами.

## 2.4. Розрахунок заходів щодо підвищення результативності ТОВ

### «Сінево Україна»

*Реалізація проекту організації служби виїзду на дім дитячих медсестр.*

Так, одним з заходів ми плануємо організувати службу виїзду на дім дитячих медсестр. Потреба у такій службі пов'язана з тим, що на сьогодні є виїзд на дім медсестр, які беруть аналізи у дорослих, та він є затребуваним у споживачів. Для дітей передбачені дитячі медсестри у лабораторіях, проте забір аналізів на дому не здійснюється.

Пропонуємо організувати за рахунок клієнта таку послугу на дому, яку можна замовити на сайті або за дзвінком оператора. Для реалізації проекту плануємо винайняти двох медсестр, які працюватимуть на виїзді, а також двох водіїв. Також планується купити два легкові автомобілі для виїзду медсестр та транспортування аналізів.

Визначимо стартові витрати на реалізацію проекту. Вони включають:

- інвестиції в основні фонди та необоротні активи (Іосф)
- інвестиції в оборотні кошти (Іобк)
- витрати на маркетингові заходи (Імз).

$$I = I_{\text{осф}} + I_{\text{обк}} + I_{\text{мз}}. \quad (2.10)$$

Інвестиції в основні фонди та необоротні активи для нашого проекту включають витрати, пов'язані з покупкою автомобілів та встановленням на них сигналізації

Інвестиції в основні фонди розраховуються:

$$I_{\text{осф}} = \text{ВБМР} + I_{\text{вс}} + I + \text{Дс} - \text{Л} \quad (2.11)$$

ВБМР - вартість будівельно-монтажних робіт;

Івс - інвестиції в покупку встаткування;

І - інші витрати (5% від суми попередніх витрат)

Дс - витрати на демонтаж старого (замінного) устаткування (2% від його первісної вартості);

Л - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Розрахунок вартості будівельно-монтажних робіт не виконується.

Інвестиції у встаткування визначаються за формулою:

$$Івс = Цо + Тр + Мо \quad (2.12)$$

Цо - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна), грн..

Тр - транспортно-складські витрати (5% від ціни закупівлі встаткування)

Мо - вартість монтажних робіт (10% від ціни встаткування)

Двох останніх складових, а саме витрат на демонтаж, а також доходу від продажу демонтованого обладнання підприємство не має.

Інвестиції в обладнання включають покупку автомобілів із встановленням сигналізації, а також покупку термобоксів для транспортування аналізів.

Перелік необхідного обладнання та його вартість наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### Вартість закупленого устаткування

| Вид обладнання       | Ціна за од.,<br>тис. грн. | Кількість,<br>од. | Сума,<br>тис. грн. |
|----------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|
| Автомобіль Renault   | 490                       | 2                 | 980                |
| Сигналізація на авто | 10                        | 2                 | 20                 |
| Контейнер Biosigma   | 3,9                       | 2                 | 7,8                |
| Разом                | -                         | -                 | 1007,8             |

Врахуємо у витратах на обладнання вартість доставки (монтажу немає):

$$Івс = 1007,8 * 1,05 = 1058,19 \text{ тис. грн.}$$

Загальна сума інвестицій в основні фонди складе:

$$Іосф = 1058,19 \text{ тис. грн.} * 1,05 = 1111,1 \text{ тис. грн.}$$

Для організації роботи підприємство повинно мати обігові кошти. Їх сума визначається за формулою:

$$I_{об} = N_з + N_{нв} + N_{гп} \quad (2.13)$$

$N_з$  - норматив обігових коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали, паливо)

$N_{нв}$  - норматив обігових коштів у незавершеному виробництві;

$N_{гп}$  - норматив обігових коштів у залишках готової продукції на складі підприємства.

Зі означених нормативів обігових коштів підприємство буде мати лише перший, зокрема запас палива для авто в розмірі повного баку.

Повний бак авто вміщує 50 л бензину, для заправки купуємо дизельне паливо вартістю 49,54 грн./л.

$$\text{Витрати палива} = 2 \text{ авто} * 50 \text{ л} * 49,54 = 4,95 \text{ тис. грн.}$$

Про нову послугу потрібно поінформувати споживачів, отже в складі інвестицій слід передбачити витрати на маркетинг.

Витрати на маркетинг включатимуть:

- розмістити настінний постер у центрів забору крові для дорослих осіб (13 од.);
- розмістити рекламний банер біля 12 дитячих поліклінік та центрів здоров'я в м. Одеса;
- додати інформацію на сайті.

Вартість рекламного постеру складає 75 грн., загальні витрати на розміщення:

$$75 * 13 \text{ од.} = 975 \text{ грн.}$$

Ціна виготовлення 1 кв.м банера складає 250 грн., розмір банера дорівнює 3\*5м. Загальні витрати на розміщення банеру складають 4200 грн./міс, розміщення – 3 міс.

Відповідно витрати складуть:

$$(250 \text{ грн} * 12 * 15 \text{ кв.м} + 4200 * 3 * 12 \text{ од}) = 196200 \text{ грн.}$$

Складемо бюджет маркетингових витрат (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Бюджет маркетингових витрат

| Маркетингові заходи                                                   | Кількість робіт<br>(виходів в ефір) | Вартість<br>одиниці<br>робіт, грн. | Загальна<br>вартість,<br>грн. |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Розміщення настінного постеру у центрах забору крові               | 13                                  | 75                                 | 975                           |
| 2. Замовлення та розміщення рекламного банеру біля дитячих поліклінік |                                     |                                    |                               |
| - Замовлення                                                          | 12                                  | 4500                               | 45000                         |
| - Розміщення                                                          | 12x3                                | 4200                               | 151200                        |
| 3. Додання інформації на сайті                                        | на постійній основі                 | -                                  | -                             |
| Всього                                                                | -                                   | -                                  | 197175                        |

Загальні інвестиції у проект організації служби виїзду на дім дитячих медсестр (враховуючі 5% інших витрат), розраховані за формулою (2.10) складуть:

$$I = (1111,1 + 4,95 + 197,18) * 1,05 = 1378,9 \text{ тис. грн.}$$

Далі необхідно визначити поточні витрати підприємства.

Розрахунок поточних витрат підприємства

Проведемо розрахунок поточних витрат, виходячи з того, що підприємством розглядаються два варіанти фінансування проекту – кредит та лізинг (оренду).

1. Для роботи служби виїзду на дім дитячих медсестр планується найняти:

- 2 медсестр, що будуть працювати зранку (8.00-13.00) з понеділка по суботу.

- 2 водіїв, що будуть працювати зранку (8.00-13.00) з понеділка по суботу.

Планується заробітна плата:

медсестрам – 12 тис. грн./міс.

водіям – 10 тис. грн. / міс.

Тоді витрати на заробітну плату за місяць складуть:

$$12 * 2 \text{ чол.} + 10 * 2 \text{ чол.} = 44 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на заробітну плату за рік:

$$44 \cdot 12 = 528 \text{ тис грн.}$$

2. Відрахування на соціальні заходи складуть:

$$528 \cdot 0,22 = 116,2 \text{ тис. грн. на рік}$$

3. Витрати на паливо:

Врахуємо, що за одну добу автомобіль проїжджає приблизно 50 км. Витрати дизпалива складають 5,1 л/ 100 км, вартість дизпалива 49,54 грн./л. Тоді витрати на місяць:

$$5,1/100 \cdot 50 \text{ км} \cdot 30 \text{ діб} \cdot 49,54 \text{ грн.} \cdot 2 \text{ авто} = 7,58 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на рік:

$$7,58 \cdot 12 = 90,96 \text{ тис. грн.}$$

4. Амортизація устаткування належить підприємству, якщо воно придбає автомобілі в кредит. Амортизацію визначимо прямолінійним методом, виходячи з терміну експлуатації обладнання.

Амортизаційні відрахування (AB) на рік:

$$AB = BO/CC \text{ (2.14)}$$

де BO – вартість обладнання, грн.

CC – строк служби, років.

Вартість авто – 980 тис. грн., строк служби – 5 років.

$$AB = 980/5 = 196 \text{ тис. грн. на рік}$$

На місяць:

$$196/12 = 16,33 \text{ тис. грн.}$$

5. Лізингові платежі нараховуються, коли підприємство бере автомобілі в оренду. Лізингові платежі включають:

- амортизаційні відрахування;
- плата за використання кредитних ресурсів;
- комісійні та інші витрати (номери, техпаспорт, страхування ОСАЦВ тощо).

Для оформлення знайдено компанію, яка не вимагає первісного внеску для юридичних осіб (0%) - Best leasing. Плата за використання кредитних ресурсів, комісійні та інші витрати складають 16.3% річних.

Визначимо лізингові платежі за проектом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок лізингових платежів за проектом, тис. грн.

| Лізингові платежі, тис. грн.                                                 | 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Первісна вартість                                                            | 980     | 784     | 588     |
| Амортизація устаткування                                                     | 196     | 196     | 196     |
| Залишкова вартість устаткування                                              | 784     | 588     | 392     |
| Середньорічна вартість устаткування                                          | 882     | 686     | 490     |
| Плата за використання кредитних ресурсів, комісійні та інші витрати (16,3%)* | 143,77  | 111,82  | 79,87   |
| Разом лізингових платежів                                                    | 339,77  | 307,82  | 275,87  |

\* від середньорічної вартості устаткування

6. Накладні витрати: шини для авто, мастильні матеріали, оренда стоянки, мобільний зв'язок, прибори для забору крові та медичні інструменти 100 тис. грн. на рік.

Складемо кошторис поточних витрат за проектом в двох варіантах, що розглядаються як альтернативні: покупка авто за рахунок кредитних ресурсів та взяття авто в лізинг (оренду) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кошторис поточних витрат за проектом

| Статті витрат                       | Сума за рік, тис. грн.             |               |
|-------------------------------------|------------------------------------|---------------|
|                                     | авто за рахунок кредитних ресурсів | авто в лізинг |
| 1. Заробітна плата персоналу        | 528                                | 528           |
| 2. Відрахування на соціальні заходи | 116,2                              | 166,2         |
| 3. Витрати на паливо                | 90,96                              | 90,96         |
| 4. Амортизація обладнання           | 196                                | -             |
| 5. Лізингові платежі                | -                                  | 339,77        |
| 6. Накладні витрати                 | 100                                | 100           |
| Всього                              | 1031,16                            | 1224,93       |

Для встановлення доходу за проектом, скористуємося такими даними:

- обсяг продажу у 2022 р. складав 2325 млн.грн., у т.ч. 6,5% припадає на Одеську область;
- середня сума замовлення на одного клієнта складає 450 грн.;

- в середньому 10% обсягів послуг припадає на дітей до 14 років;
- за результатами опитування клієнтів, 30% тих, хто має дітей, із задоволенням користувались би послугами медсестри на виїзді. Виїзд медсестри на дім коштує 300 грн. (без ПДВ 250 грн.).

Тоді загальна кількість дітей-пацієнтів складе:

$$(2325000 * 0,065 * 0,1) / 450 \text{ грн.} = 33583 \text{ чол.}$$

Приріст доходу за перший рік проекту складе:

$$33583 * 0,3 * 250 = 2518,73 \text{ тис. грн.}$$

Також припускаємо, що кількість бажаючих здати аналіз вдома буде зростати щорічно на 5%.

Далі розраховуємо фінансовий план (план грошових потоків), зіставляючи витрати за проектом з приростом доходів від реалізації. В такий спосіб прогнозуємо величину чистих грошових потоків. Розрахунок проводимо для двох варіантів: покупка авто за рахунок кредитних ресурсів та взяття авто в лізинг (табл.2.11, 2.12).

Таблиця 2.11

Розрахунок грошових потоків (покупка авто за рахунок кредитних ресурсів), тис. грн.

| Показники                                       | 1-й рік | 2-й рік |
|-------------------------------------------------|---------|---------|
| 1. Приріст доходу від реалізації                | 2518,73 | 2644,66 |
| 2. Поточні витрати, у т.ч.:                     | 1031,16 | 1035,71 |
| 2.1. Амортизаційні відрахування                 | 196     | 196     |
| 3. Прибуток до оподаткування                    | 1487,6  | 1609,0  |
| 4. Податок на прибуток                          | 267,76  | 289,61  |
| 5. Чистий прибуток                              | 1219,8  | 1319,3  |
| 6. Відсоток по кредиту                          | 235,2   | 235,2   |
| 7. Чисті грошові надходження                    | 1180,6  | 1280,1  |
| 8. Коефіцієнт дисконтування                     | 0,81    | 0,66    |
| 9. Приведені чисті грошові надходження          | 956,29  | 844,89  |
| 10. Сумарні приведені чисті грошові надходження | 956,29  | 1801,18 |



Таблиця 2.12

Розрахунок грошових потоків (взяття авто в лізинг), тис. грн.

| Показники                                      | 1-й рік | 2-й рік |
|------------------------------------------------|---------|---------|
| 1. Приріст доходу від реалізації               | 2518,73 | 2644,66 |
| 2. Поточні витрати, у т.ч.:                    | 1224,9  | 1197,53 |
| 2.1. Амортизаційні відрахування                | 196     | 196     |
| 3. Прибуток до оподаткування                   | 1293,8  | 1447,1  |
| 4. Податок на прибуток                         | 232,88  | 260,48  |
| 5. Чистий прибуток                             | 1060,9  | 1186,6  |
| 6. Чисті грошові надходження                   | 1060,9  | 1186,6  |
| 7. Коефіцієнт дисконтування                    | 0,81    | 0,66    |
| 8. Приведені чисті грошові надходження         | 859,34  | 783,19  |
| 9. Сумарні приведені чисті грошові надходження | 859,34  | 1642,53 |

При покупці авто за рахунок кредитних ресурсів (табл. 2.11) підприємство бере позику в банку під 24% річних. Відповідно в плані грошових потоків передбачено щорічні відсотки за кредитом.

В даному випадку чисті грошові надходження (ЧГН) розраховуються:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{АВ} - \text{ВК} \quad (2.15)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

АВ – амортизаційні відрахування, тис. грн.;

ВК – відсотки за кредитом, тис. грн.

Приведені чисті грошові надходження (ПЧГН) визначаються:

$$\text{ПЧГН} = \text{ЧГН} * \text{СД} \quad (2.16)$$

де СД – ставка дисконту (23%).

При взятті авто в лізинг (оренду) (табл. 2.12) його власником залишається лізингодавець, а підприємство лише користується обладнанням, проте має право викупу авто за залишковою вартістю.

В даному випадку чисті грошові надходження (ЧГН) розраховуються:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} \quad (2.17)$$

Амортизаційні відрахування, як і саме обладнання, не належать підприємству, а тому не включаються в чисті грошові надходження.

В обох таблицях грошові потоки позитивні, але варіант залучення кредитних ресурсів надає кращий результат. Для остаточних висновків оцінимо інвестиційну привабливість проекту.

Інвестиційна привабливість проекту оцінюється за показниками чистого приведенного доходу, індексу доходності та терміну окупності.

Визначимо чистий приведений дохід (ЧПД) за формулою:

$$\text{ЧПД} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}}{(1+d)^t} - I \quad (2.18)$$

де  $\frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}}{(1+d)^t}$  - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом  $n$  років;

$I$  - сума стартових інвестицій.

Чистий приведений дохід при покупці авто за рахунок кредитних ресурсів:

$$\text{ЧПД} = 1801,18 - 1378,9 = 422,28 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід при взятті авто в лізинг:

$$\text{ЧПД} = 1642,53 - 1378,9 = 263,63 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД в обох випадках позитивний, отже в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується.

Визначимо індекс доходності (ІД):

$$\text{ІД} = \frac{\frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.19)$$

Індекс доходності при покупці авто за рахунок кредитних ресурсів:

$$\text{ІД} = 1801,18 / 1378,9 = 1,31$$

Індекс доходності при взятті авто в лізинг:

$$\text{ІД} = 1642,53 / 1378,9 = 1,20$$

Індекс доходності більше одиниці, отже обидва проекти задовольняють вимогам зі даним показником.

Визначимо термін окупності інвестицій:

$$TO = \frac{I}{\left( \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}}{(1+d)^t} \right)_{\text{ср}}} \quad (2.20)$$

де  $\left( \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}}{(1+d)^t} \right)_{\text{ср}}$  - середня сума приведенного чистого грошового потоку за

період часу, прийнятий у розрахунках.

Термін окупності інвестицій при покупці авто за рахунок кредитних ресурсів:

$$TO = 1378,9 / 900,59 = 1,53 \text{ років}$$

Термін окупності інвестицій при взятті авто в лізинг:

$$TO = 1378,9 / 821,26 = 1,68 \text{ років}$$

Це означає, що за обома варіантами проект окупиться менше ніж за 2 роки.

Зведемо розраховані показники привабливості проекту в таблицю.

Таблиця 2.13

Показники інвестиційної привабливості альтернативних проектів

| Показники інвестиційної привабливості проекту | Покупка авто за рахунок кредитних ресурсів | Взяття авто в лізинг |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|
| Чистий приведений дохід, тис. грн.            | 422,28                                     | 263,63               |
| Індекс доходності                             | 1,31                                       | 1,20                 |
| Термін окупності інвестицій, років            | 1,53                                       | 1,68                 |

Порівнюючи показники інвестиційної привабливості в таблиці 2.13, зазначимо, що більш привабливим з економічної точки зору є проект відкриття служби виїзду на дім дитячих медсестр та покупки автомобілів за рахунок кредитних ресурсів. Даний проект приносить більший чистий приведений дохід, має більший індекс доходності та менший термін окупності.

### *Оптимізація роботи колл-центра*

Основними проблемами роботи колл-центру, як ми встановили, є:

- відсутність достатньої кількості операторів на місці;
- слабка обізнаність щодо роботи компанії;
- міська лінія.

Нами пропонується замінити міську лінію на телефони мобільних операторів – «Київстар», «Лайф» та «Водафон», що дозволить підвищити якість обслуговування пацієнтів (на телефони мобільних операторів простіше дзвонити), хоча й це не збільшує пропускну здатність (один багатоканальний телефон замінюється на інший). Більш зручний спосіб зв'язку означає зростання кількості клієнтів, що скористалися зв'язком з оператором.

Встановлення багатоканального телефону коштує приблизно 600 грн., відповідно три оператори – 1800 грн. Ще 400 грн./міс. – складає щомісячна абонплата за номером (1200 грн. щомісячно за три номери). Наразі підприємство сплачує 250 грн./міс. за багатоканальний міський телефон (який буде зніматися), отже ці витрати віднімаємо.

Всього стартові витрати – 1,8 тис. грн.

Щомісячні витрати  $1,2 - 0,25 = 0,95$  тис. грн. (11,4 тис. грн. щорічно).

Для підвищення обізнаності операторів щодо роботи компанії пропонуються тижневі навчальні семінари, які проводитиме операційний менеджер компанії (керівник київського філіалу) загальним обсягом 35 годин.

Оскільки заробітна плата менеджера складає 20 тис. грн., визначимо витрати на проведення семінарів:

$$20000/168,9 * 35 = 4,14 \text{ тис. грн.},$$

де 168,9 год. – середньорічна тривалість робочого місяця.

Щодо відсутності достатньої кількості операторів на місці, вважаємо за потрібне спочатку вивчити навантаження колл-центру та існуючі графіки роботи операторів.

В цілому за добу в єдиний колл-центр поступає 1700 дзвінків (з понеділка по п'ятницю), на один витрачається в середньому 3 хв., отже загальна кількість витрачених операторами хвилин (робоче навантаження) складає:

$$1700 \text{ дзв.} * 3 \text{ хв.} = 5100 \text{ хв.}$$

Загальна кількість операторів, виходячи з навантаження, складає:

$$Ч = Tr / (\Phi_{\text{еф}} \times K_{\text{вн}}) \quad (2.21)$$

де  $Tr$  – трудомісткість, люд.-год.;

$\Phi_{\text{еф}}$  - ефективний фонд робочого часу одного робітника, год.;

$K_{\text{вн}}$  - коефіцієнт виконання норм.

Ефективний фонд робочого часу одного робітника складає 8 годин (тривалість зміни).

Отже чисельність дорівнює:

$$Ч = 5100 / (8 \times 60 \times 1) = 10,6 = 11 \text{ чол.}$$

На сьогодні оператори працюють за графіком (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Діючий графік роботи операторів колл-центру\*

| Оператор | Години роботи |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          | 8-9           | 9-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 | 13-14 | 14-15 | 15-16 | 16-17 | 17-18 |
| 1        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 2        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 3        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 4        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 5        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 6        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 7        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 8        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 9        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 10       |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 11       |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |

\* оператори працюють у 8-годинному режимі з перервою на обід в одну годину

Оскільки клієнти скаржаться, що не можуть додзвонитися до операторів колл-центру, ми проаналізували розподіл дзвінків за годинами роботи колл-центру та розрахували потрібну кількість операторів за годинами роботи (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок кількості операторів за годинами роботи колл-центру

| Години роботи | Кількість дзвінків, од. | Витрати часу, год. | Розрахункова чисельність, чол. | Настановна чисельність, чол. |
|---------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 8-9           | 185                     | 555                | 9,25                           | 9                            |
| 9-10          | 220                     | 660                | 11                             | 11                           |
| 10-11         | 224                     | 672                | 11,2                           | 11                           |
| 11-12         | 180                     | 540                | 9                              | 9                            |
| 12-13         | 160                     | 480                | 8                              | 8                            |

| 1     | 2   | 3   | 4    | 5  |
|-------|-----|-----|------|----|
| 13-14 | 160 | 480 | 8    | 8  |
| 14-15 | 195 | 585 | 9,75 | 10 |
| 15-16 | 170 | 510 | 8,5  | 9  |
| 16-17 | 170 | 510 | 8,5  | 9  |
| 17-18 | 36  | 108 | 1,8  | 2  |

Встановимо відповідність кількості потрібних операторів їх чисельності за діючим графіком роботи (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Відповідність кількості потрібних операторів їх чисельності за діючим графіком роботи

| Показники,<br>чол.                       | Години роботи |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                          | 8-9           | 9-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 | 13-14 | 14-15 | 15-16 | 16-17 | 17-18 |
| Потрібно операторів                      | 9             | 11   | 11    | 9     | 8     | 8     | 10    | 9     | 9     | 2     |
| Кількість операторів в офісі за графіком | 6             | 11   | 11    | 11    | 5     | 6     | 11    | 11    | 11    | 5     |
| Не вистачає операторів                   | 3             | -    | -     | -     | 3     | 2     | -     | -     | -     | -     |

Так, можна зазначити, що в колл-центрі не вистачає операторів в період з 8.00 до 9.00, а також з 12.00 до 14.00.

Для того, щоб розв'язати згадану проблему пропонуємо скласти графік роботи операторів з використанням методу «першої години».

Процедура розробки графіку складається з етапів:

- для першої години потрібно призначити число працівників, яке дорівнює потребі на цю годину.

- для кожної наступної години потрібно призначати стільки додаткових працівників, скільки потрібно, щоб задовольнити відповідні потреби (якщо вони виникають).

- коли в якійсь із періодів підходить кінець зміни працівника, додаткові працівники підключаються лише в тому випадку, якщо це необхідно для задоволення відповідної потреби.

Скористаємося методом «першої години» (табл. 2.17) та складемо графік роботи колл-центру (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок потреби в персоналі за правилом «першої години»

| Оператори  | Години роботи |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|            | 8-9           | 9-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 | 13-14 | 14-15 | 15-16 | 16-17 | 17-18 |
| потреба    | 9             | 11   | 11    | 9     | 8     | 8     | 10    | 9     | 9     | 2     |
| призначено | 9             | 2    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| чергують   | 9             | 11   | 11    | 11    | 11    | 11    | 11    | 11    | 11    | 2     |

Таблиця 2.19

Графік роботи колл-центру за правилом «першої години»

| Оператор | Години роботи |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          | 8-9           | 9-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 | 13-14 | 14-15 | 15-16 | 16-17 | 17-18 |
| 1        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 2        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 3        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 4        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 5        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 6        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 7        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 8        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 9        |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 10       |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 11       |               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |

Зазначимо, що в ті години, коли кількість осіб на чергуванні більша за потребу в персоналі, для оператора (чи кількох) планується обідня перерва.

В цілому при такому режимі роботи кількість операторів в кожну годину роботи відповідає (або є більшою) за потребу в них.

## 2.5. Оцінка впливу заходів на результативність діяльності ТОВ «Сінево Україна»

Оцінимо вплив запропонованих заходів на результативність діяльності підприємства.

За реалізацією проекту організації служби виїзду на дім дитячих медсестр було обрано варіант покупки авто в кредит, що дозволить збільшити обсяг продажу за Одеським регіоном:

$$2518,7 / (2325000 * 0,065) * 100 = 1,67\%$$

де 2518,7 тис. грн. – приріст доходу за проектом;

2325 млн. грн. – обсяг продажів компанії минулого року;

6,5% - частка Одеської області в обсягах продажу.

За заходом оптимізації роботи колл-центра загальна кількість контактів клієнтів (дзвінків) з оператором, при обслуговуванні за новим графіком:

$$(3+3+2) * 60 \text{ хв.} / 3 \text{ хв.} = 160 \text{ од.}$$

де 3,3,2 чол./год. – кількість операторів, що не вистачає (табл. 2.16).

3 хв. – середній час бесіди клієнта з оператором.

Зведемо результати розрахунку в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

### Оцінка впливу пропонованих заходів на результативність діяльності підприємства

| Пропоновані заходи                                                   | Динаміка результату                                                                           |                                                                                                        |                              |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                                                                      | загальна                                                                                      | за плановими розрахунками                                                                              | індексу споживчої лояльності |
| Реалізація проекту організації служби виїзду на дім дитячих медсестр | зростання обсягів продажу, прибутку, розширення асортименту послуг, підвищення якості сервісу | зростання обсягу продажу на 1,67% по Одеському філіалу, зростання чистого прибутку на 1219,8 тис. грн. | зростання на 2пп.            |
| Оптимізація роботи колл-центра                                       | зростання кількості клієнтів, що додзвонилися оператору, підвищення задоволеності клієнтів    | приріст кількості контактів клієнтів з оператором на 160 од./добу                                      | зростання на 1пп.            |



Висновки до розділу.

За результатами проведеного дослідження задоволеності пацієнтів, найбільш суттєвими причинами низьких оцінок детракторів (невдоволених клієнтів) стали: «невміння/відсутність обслуговування дітей» (19,9%) та «проблеми роботи колл-центру» (23,8%).

Для вирішення згаданих проблем в роботі запропоновано:

- організувати службу виїзду на дім дитячих медсестр, що дозволить збільшити обсяги продажу, прибутку, розширити асортимент послуг, підвищити якість сервісу.
- оптимізувати роботу колл-центру, що дозволить збільшити кількість клієнтів, що додзвонилися оператору, підвищити задоволеність клієнтів.

## ВИСНОВОК

На підставі проведеного в роботі дослідження зроблено наступні висновки:

1. Порівняння різних авторських думок щодо тлумачення сутності ефективності і результативності, дозволило дійти висновку, що існує два наукових підходи. Перший ґрунтується на тому, що результативність та ефективність є різними поняттями, при цьому результативність є мірою досягнення запланованих цілей, а ефективність є досягненням запланованих цілей, відносно витрачених ресурсів. Другий підхід припускає, що результативність та ефективність є тотожними поняттями, які показують і рівень досягнення поставлених цілей, і співвідношення результатів та витрат.

2. На підставі проведеного дослідження ринку послуг лабораторної діагностики можна встановити, що період швидкого нарощування обсягів реалізації та прибутку підприємств ринку з початком військових дій змінився періодом відносної нестабільності, скорочення кількості проведених тестів та чисельності потенційних споживачів послуг. Проведення PEST – аналізу ринку дозволило встановити, що найбільший вплив на стан ринку здійснюють економічні та політичні фактори, зокрема військові дії, посилення конкуренції, які мають як позитивний, так і негативний характер. Меншою мірою на діяльність підприємств мають вплив технологічні фактори.

3. За результатами проведеного дослідження задоволеності пацієнтів, найбільш суттєвими причинами низьких оцінок невдоволених клієнтів стали: «невміння/відсутність обслуговування дітей» та «проблеми роботи колл-центру». Для вирішення згаданих проблем в роботі запропоновано організувати службу виїзду на дім дитячих медсестр, що дозволить збільшити обсяги продажу на 1,67% по Одеському філіалу, чистого прибутку - на 1219,8 тис. грн. Також запропоновано оптимізувати роботу колл-центру, що дозволить збільшити кількість телефонних контактів клієнтів з операторами на 160 од./добу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдющенко А. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2015. № 2. С. 10–17.
2. Аналіз ринку лабораторних послуг в Україні. 2022 рік. Pro-consulting. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-laboratornyh-uslug-v-ukraine-2022-god>
3. Аналізи, яким можна довіряти: як обрати лабораторію. Портал «Захід». [https://zaxid.net/news/https://zaxid.net/analizi\\_yakim\\_mozhna\\_doviryati\\_yak\\_obrati\\_laboratoriyu\\_n1524210](https://zaxid.net/news/https://zaxid.net/analizi_yakim_mozhna_doviryati_yak_obrati_laboratoriyu_n1524210)
4. Блаженкова Н.М. Теория и методология анализа влияния управленческого учета на результативность хозяйственной организации. ИЭУО РАН, 2015. 243 с.
5. Важлива доказова база в усьому, коли мова йде про життя та здоров'я людини", – генеральний директор МЛ ДІЛА. *Українська правда*. <https://life.pravda.com.ua/health/2021/04/30/244764/>
6. Гудзинський О.Д. Управління результативністю діяльності підприємства (теоретико-методологічний аспект): моногр. К.: ІПК ДСЗУ, 2011. 175 с.
7. Динаміка захворюваності на коронавірус. Сайт Мінфіну. <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/coronavirus/ukraine/>
8. Друкер П. Эффективное управление. М. : Астрель, 2014. 284 с.
9. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>.
10. Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності». Відомості Верховної Ради. 2001. №32. ст.170.
11. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність». Відомості Верховної Ради. 2014. № 30. ст.1008.

12. Інформація щодо розвитку підприємств лабораторної діагностики. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 314 с.
14. "Корона" жадоби: хто в Україні заробляє надприбутки на пандемії COVID-19. ІА «Уніан». <https://www.unian.ua/economics/finance/korona-zhadobi-hto-v-ukrajini-zaroblyaye-nadpributki-na-pandemiji-covid-19-novini-ukrajina-11230436.html>
15. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2013. № 3. С. 121—124.
16. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст*. 2015. № 7. С. 21—25.
17. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 69 (1). С. 168-178.
18. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія). Харків: «Діса плюс», 2020. 192 с.
19. Лабінська Г. М., Шевчук Л. Т. Трансформація структури смертності населення в умовах ковідної пандемії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. № 30. 2021. С. 278-286.
20. Ланкина В. Е. Менеджмент организации. Т.: Изд-во ТРТУ, 2016. 304 с.
21. Лігоненко Л. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 10 (88). С. 207—216.
22. Менеджмент організацій: підручник. За заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либидь, 2014. 448 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. пер. с англ. М. : Дело, 2013. 704 с.

24. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. пер. с англ. Д.: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
25. Огляд банківського сектору. Лютий 2022 р. Сайт НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2022-roku>
26. Олексюк О. І. Інструментарій дослідження результативності економічних процесів. Економіка: проблеми, теорії та перспективи. ДНУ. 2016. №221. С.55-60.
27. Панфиль Л. А., Муртазина Е. Э. Оценка эффективности деятельности предприятия. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2016. № 6-4. С. 753- 756.
28. Постанова КМУ «Про затвердження переліку категорій законодавчо регульованих засобів вимірювальної техніки, що підлягають періодичній повірці» від 04.06.2015 р. № 374
29. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку встановлення міжповірочних інтервалів для законодавчо регульованих засобів вимірювальної техніки за категоріями» від 16.12.2015 р. № 1195
30. Ринок лабораторних досліджень. EMCIMED. Medical information system. <https://emci.ua/statti/rynok-laboratornykh-doslidzhen/>
31. Ромасенко В. У пошуках «корони»: як змінився ринок лабораторної діагностики. Mind.ua. <https://mind.ua/openmind/20223686-u-poshukah-koroni-yak-zminivsia-rinok-laboratornoyi-diagnostiki>
32. Рудакова О. Ю. Инновационные подходы к повышению результативности антикризисного управления в процедурах банкротства промышленных предприятий : монография. Б.: Из-во Алт. ун-та, 2012. 164 с.
33. Рябкова О. В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 3. С. 43–46.

34. Сахацький М., Казанджі А. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 1. С. 135–141.
35. Серіков А. В. Ефективність господарської діяльності: визначення, вимір, синергетичне управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (24). С. 212–219.
36. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 528 с.
37. Суетенков Е.Н., Пасько Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. С.: Поволж. акад. гос. службы им. П.А. Столыпина, 2013. 202 с.
38. Трут О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.
39. Федірець О. Оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2015. № 1 (10). Т. 1. С. 264–269.
40. Чорна В.В., Хлестова С.С., Гуменюк Н.І., Махнюк В.М., Сидорчук Т.М. Показники захворюваності і поширеності та сучасні погляди на профілактику хвороб. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2020. Т. 24. №1. С. 158-164.
41. Шаповал К. «На гіперзвуковій ракеті з розбігу врізалися в гору». Ринок медичних аналізів відкотівся на десятиліття. Як вирулює найбільший гравець Synevo. Forbes. <https://forbes.ua/company/na-giperzvukoviy-raketi-z-rozbigu-vrizalisya-v-goru-rinok-medichnikh-analiziv-vidkotivsy-na-desyatilittya-yak-virulyue-naybilshiy-gravets-synevo-10102022-8840>