

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Кузнєцова І.О.

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

за темою:

**«Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку надання
медичних послуг»**

Виконавець:

Студент факультету менеджменту, обліку та
інформаційних технологій

Сохань Євген Станіславович _____

Науковий керівник:

К.е.н., ст. викладач

Піскун Альона Валеріївна _____

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3-4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ПОНЯТТЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	5-23
1.1. Аналіз поняття конкуренції в рамках конкурентоспроможності.....	5-11
1.2. Характеристика поняття конкурентоспроможності.....	11-18
1.3. Методи та способи оцінки конкурентоспроможності.....	18-23
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ	
«СМАРТЛАБ»	24-70
2.1. Аналіз ринку медичних послуг.....	24-34
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Смартлаб».....	35-47
2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Смартлаб».....	47-56
2.4 Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності	
ТОВ «Смартлаб».....	56-72
ВИСНОВКИ.....	73-74
Список використаної літератури.....	75-81

ВСТУП

Актуальність теми. У такі скрутні економічні та політичні часи не тільки для всієї держави, а й для кожного з нас підприємствам вкрай важливо віднайти свою конкурентну стратегію та унікальне позиціонування на ринку, аби мати можливість хоча б зберегти вже ту частку ринку, що була раніше зайнята. Але це не є простим завданням через зростаючу інфляцію та зниження платоспроможності населення, що змушує компанії переглядати свою цінову політику та маржинальність, аби люди мали змогу й надалі витратити кошти на товар або послуги того чи іншого підприємства.

Ця проблема правильного співвідношення між бажаним рівнем прибутковості організації та «чесною» ціною для споживача є вкрай актуальною для ринку медичних послуг. Адже медичні аналізи не є товаром першої необхідності, який потрібно купувати регулярно. Крім того, підприємства у цій галузі стикаються з упередженнями людей, що потрібно щось робити тільки тоді, коли щось заболить, а поки немає серйозних наслідків, то немає сенсу йти та перевіряти своє здоров'я. Таке упереджене ставлення до свого здоров'я шкодить не тільки загальному добробуту нації, а й накладає негативний відбиток на показники прибутковості бізнесу у цій галузі.

Саме тому підприємства на ринку медичних послуг мають шукати нові шляхи для залучення як нових, так і старих клієнтів. Одним з таких методів може стати програма безкоштовних аналізів від НСЗУ, яка задовольняє інтереси як споживачів, так і підприємств, оскільки це означає для споживачів можливість безкоштовно здати базові аналізи, а для підприємств – виплати від держави та можливість допродажу інших аналізів споживачам.

Метою роботи є: аналіз теоретичних основ до визначення поняття конкуренція, конкурентоспроможності, а також дослідження та застосування методів до оцінки та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Завданням дипломної роботи є:

- Дослідити сутність конкуренції як економічної категорії

- Проаналізувати підходи до визначення конкурентоспроможності
- Розглянути основні методи оцінки конкурентоспроможності
- Дослідити макроекономічні показники України, поведінкові тенденції у споживачів та проаналізувати стан ринку надання медичних послуг
- Проаналізувати ефективність господарської діяльності ТОВ «Смартлаб»
- Розглянути внутрішнє та конкурентне середовище ТОВ «Смартлаб»
- Оцінити ефективність вжитих заходів та наданих рекомендацій

Об'єкт дослідження – приватна медична лабораторія ТОВ «Смартлаб»

Предметом дослідження є підвалини та методи управління конкурентоспроможністю в компанії

Методи дослідження. Для ефективного аналізу, оцінки та вирішення поставлених завдань були застосовані наступні методи: математичні та статистичні методи, SNW-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель 5 конкурентних сил М. Портера, багатокутник конкурентоспроможності.

Інформаційною базою дослідження виступили: нормативна база підприємства, його фінансова звітність, навчальні посібники, українські та іноземні публікації в статтях та журналах, тези наукових конференцій, статистичний масив даних від Державної служби статистики, інформація від медіа та інших незалежних сайтів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (теоретичний та практичний), висновків, списку використаної літератури (64 джерела) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінка. Робота містить 27 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДРУНТЯ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Аналіз поняття конкуренції в рамках конкурентоспроможності

Головною метою комерційного підприємства є отримання прибутку, але на ринку з недосконалою конкуренцією, що є найбільш поширеним типом ринкової структури, підприємство має бути в постійному пошуку факторів, що стануть визначальними для покупця при прийнятті рішення про покупку на користь саме цього підприємства. Цими факторами, які можна також характеризувати як конкурентні переваги, можуть бути цінова політика, маркетингові заходи, рівень сервісу, якість гарантійного обслуговування тощо. Сукупність цих факторів можна об'єднати одним терміном – конкурентоспроможність, що в сутності своїй є здатністю економічного суб'єкта до конкурування в умовах ринкового середовища з аналогічними представниками галузі [1, с 85]. Але для кращого розуміння поняття конкурентоспроможності спершу необхідно проаналізувати причини, чому взагалі виникла необхідність шукати шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності для підприємств. Однією з цих причин є конкуренція.

Конкуренцію в різний період становлення економічної думки вчені розуміли по-різному, з розвитком економічних відносин конкуренція набувала нових особливостей. Серед численних трактувань конкуренції чітко окреслюються три основні підходи: поведінковий, структурний та функціональний [22, с 161].

Поведінковий підхід до конкуренції полягає у визначенні конкуренції, як суперництво та боротьбу між компаніями, предметом боротьби яких не є найбільш вигідні та релевантні умови для збуту та розподілу товарів або послуг, а перш за все сам факт становлення домінування однієї з фірм-конкурентів. Також згідно з даним підходом конкуренція розглядається як постійно змінюване середовище, в якому підприємства мають шукати нові маркетингові підходи, розробляти нові продукти, вдосконалювати виробничі

процеси та знаходити нові ринкові сегменти збуту. Яскравим представником поведінкового підходу є М. Портер, який розробив концепцію п'яти конкурентних сил: внутрішньогалузева конкуренція, потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці та постачальники.

Структурний підхід на відміну від поведінкового підходу не зосереджується на інтерпретації конкуренції лише як суперництво між компаніями, також розглядає конкуренцію як поле для аналізу умов, що в даний момент часу мають місце на ринку. І в цьому підході компанії акцентують свою увагу не на формальній першості на ринку, а на пошуках найбільш вигідних умов для господарської діяльності на даному ринку. Одними з найбільш відомих представників структурного підходу є К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю та А. Курно. З точки зору вищезазначених вчених конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [19, с 45].

Функціональний підхід, який також називають як рольовий, полягає у тому, що конкуренція розглядається, перш за все, з точки зору її впливу на економіку держави. Конкуренція аналізується в рамках цього підходу як сила, яка спонукає гравців на ринку до інновацій, до зміни вже існуючих виробничих процесів, підходів до створення та просування продукту тощо. Одним з найбільш визначних вчених функціонального підходу є Й. Шумпетер, який вважав, що конкуренція це процес боротьби новаторства проти консерватизму. Він був такої думки, що ринок першочергово негативно сприймає якісь нововведення, але якщо підприємство чи група підприємств, що зробили ці нововведення, зможуть встояти на ринку та достатньо просунути свої новаторські пропозиції, то ринок сам витіснить тих, хто застосовує застарілі, консервативні методи здійснення господарської діяльності на цьому ринку.

Узагальнення визначень поняття конкуренції від авторів, що дотримуються різних підходів, наведено нижче у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття конкуренції різними підходами та вченими

Автор	Визначення
Поведінковий підхід	
М. Портер	Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним пере вагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Х. Зайдель	Це центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягнення кожним своєї мети за рахунок конкурентів
А. Маршалл	Конкуренція слугувала ідеальним механізмом установаження рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін
Дж. Міль	Конкуренція є єдиним регулювальником цін, заробітної платні, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання
П. Хайне	Конкуренція є прагнення як можна краще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ
В. М. Власова	Суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети
Г. Л. Азоєв	Суперництво на якомусь терені між якимось юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети
Структурний підхід	
К.Р. Макконнел, С.Л. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців з можливістю вільного входу на ринок і виходу з нього
А. Курно	Конкуренція двох і більше фірм, коли кожна фірма припускає, що обсяг виробництва її конкурентів буде залишатися незмінним
Функціональний підхід	
Й. Шумпетер	Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно упроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор
Ф. А. фон Хайек	Конкуренція – це процес, завдяки якому люди отримують і передають знання, конкуренція сприяє перетворенню прихованого в явне, кращому використанню здібностей і знань.

(Джерело: узагальнено за [2, 4, 7, 13, 19, 20])

Вищезазначені означення терміну конкуренції розглядають конкуренцію з різних сторін, але ми погоджуємося з думкою Р. А. Фатхудінова, який, з нашої точки зору, надав найбільш ємне визначення та який є представником

функціонального підходу. Отже, за Р. А. Фатхудіновим конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або іншої мети в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах [14, с 12].

Проте, для кращого розуміння поняття конкуренції варто розкрити функції, які виконує конкуренція на макрорівні та мікрорівні економіки. До основних відносять: функція регулювання, контролю, адаптації та розподілу. Повний перелік функцій з розподілом їх за ознакою впливу на економіку наведено нижче на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 Функції конкуренції

(Джерело: узагальнено: [2, 4, 14, 15, 22])

Отже, до функцій макрорівня (міжрегіональна або міждержавна) відносять регулювання, контролю, об'єднання, прогресу та прибутку. Функція регулювання відповідає за те, щоб спрямувати ресурси економіки туди, де вони потрібні. Зокрема, це досягається за допомогою фактору ціни, тобто підприємства йдуть у ті галузі, де зараз наявний великий попит, що відповідно зменшує пропозицію та підвищує ціни на продукт. Функція контролю передбачає обмеження впливу підприємств на встановлення надто високих

цін, оскільки будуть наявні конкуренти, у яких ціна може бути менша. Функція об'єднання сприяє виникненню співпраці між підприємства, що конкурують на одному і тому ж самому ринку, з метою більш швидкого та ефективного досягнення економічних цілей. Функція соціалізації прогресу означає те, що в результаті конкуренції підприємства знаходяться у постійному вдосконаленні своїх оперативних, тактичних та стратегічних процесів, що підвищує суспільне благо та дає поштовх до подальшого розвитку.

До функцій мікрорівня (конкуренція між фірмами або всередині галузі) дослідники зачисляють стимулювання, інновацій та адаптації. Функція стимулювання полягає у тому, аби у ході конкуренції компанії були зацікавлені у зниженні цін, прискорення виробничих процесів, підвищення якості продукту, розробці нових маркетингових стратегій тощо, щоб залучити якомога більше покупців. Функція інновацій відповідає за те, аби фірми на ринку в умовах конкурентної боротьби прагнули до введення новаторських рішень, що дозволить їм виділитися серед інших компаній. Функція адаптації спрямована на здатність бізнесу реагувати на нові зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на зміну цінової політики конкурентів, моди та споживацьких інтересів, політики держави й ставки інфляції тощо.

Функції мезорівня (міжгалузева конкуренція) складаються з наступних двох основних: селекції та розподілу. Функція селекції подібна за своїм принципом до головного правила природи «Перемагає найсильніший», тому у ході конкурентної боротьби залишається лише декілька основних гравців на ринку. Функція розподілу робить внесок у справедливий розподіл суспільних благ між юридичними та фізичними особами.

Таким чином, проаналізувавши функції конкуренції, можна зробити висновок, що конкуренції є дуже вагомим економічним фактором, який впливає на всі рівні економіки всередині держави та поза її межами. Дослідивши всі теоретичні підвалини конкуренції, можна проаналізувати та узагальнити її види. Даний матеріал викладений нижче у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види конкуренції

Ознака	Назва	Опис
За галузевою	Внутрішньогалузева	Суперництво між фірмами всередині однієї галузі, часто продукція яких є однорідною та відрізняється лише за фактором ціни та післягарантійного обслуговування
	Міжгалузева	Економічні змагання компаній в рамках декількох галузях, що є дотичними одна до одної
	Міжрегіональна	Боротьба в економічному полі між компаніями, чия діяльність охоплює найчастіше за все або всі регіони країни, або їх більшість
	Міждержавна	Конкуренція підприємств, які мають походження з різних країн за захоплення нових іноземних ринків
За конкурентною ситуації на ринку та в галузі	Досконала (чиста)	Наявність великої кількості продавців і покупців подібного товару, вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності.
	Недосконала, яка поділяється на:	Ситуація на ринку, що визначає декілька основних гравців, які, однак, не мають абсолютної влади над цінами та кількістю продукції, що реалізується
	Монополістична	Полягає в економічній боротьбі між декількома підприємствами-претендентами на звання монополіста на ринку з метою усунення інших та встановлення повного контролю над цінами та обсягами реалізації
	Олігополістична	Виникає, коли на ринку діє не один монополіст-продавець однорідних товарів, а декілька продавців.
	Монополія	Конкуренція відсутня, на ринку діє лише одне підприємство-монополіст
За способами боротьби на ринку та в галузі	Цінова	Даний вид конкуренції спирається на маніпулювання ціною без втрати якості. Це може досягатися або зниженням собівартості, аби демпінгом завдяки достатній фінансовій подушці безпеки
	Нецінова	Здійснюється через покращення післягарантійного обслуговування, впровадження сервісного обслуговування, підвищення кінцевої якості продукту тощо
	Чесна	Базується на використанні чистих та справедливих методів конкуренції таких, як розробку нових маркетингових стратегій, збільшення якості продукту, зниження ціни тощо
	Нечесна	Характеризується брудними методами конкуренції такими як замовлення штучних негативних статей у ЗМІ, підкуп владних структур задля усунення конкурента, підробка готових виробів конкурента тощо

(Джерело: узагальнено за [6, 9, 21])

При цьому виділяють конкуренцію за ознакою результативності: ефективна та неефективна, різниця яких полягає у тому, в якій ситуації зараз знаходиться ринок, на якому відбувається конкурентна боротьба між підприємствами – чи здатен ринок забезпечити рівні умови для функціонування компаній чи ні. Отже, проаналізувавши різні види конкуренції, можна дійти до висновку, що найбільш розповсюдженими видами конкуренції є недосконала зі способами боротьби ціновими та чесними.

І оскільки ми вже визначили, що конкуренція на ринку постійно відбувається у швидко змінюваному середовищі, то підприємство повинно постійно бути у пошуку розвитку своїх конкурентних переваг. Шляхами розвитку цих конкурентних переваг, які є ще й до цього детермінантами конкурентоспроможності, є:

1. Державна політика в рамках діяльності антимонопольного комітету у сфері регулювання конкуренції.
2. Рівень розвитку та кон'юнктура ринку, рівність його умов для учасників.
3. Попит, стандарти якості.
4. Бар'єри входу на ринок.
5. Активність підприємницької й інноваційної діяльності.
6. Методи прийняття управлінських рішень та доступ до джерел інформації.

Отже, проаналізувавши поняття конкуренція та розкривши його основні теоретичні основи, можна перейти до визначення терміну конкурентоспроможності.

1.2. Характеристика поняття конкурентоспроможності

Проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей світового господарства. В умовах розвитку ринкових відносин в Україні вона є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної

безпеки [3, с 100]. Саме тому вкрай важливо правильно розуміти, що охоплює поняття конкурентоспроможності, які чинники впливу на формування конкурентоспроможності, як інтегрувати конкурентні переваги підприємства у загальну інфраструктуру конкурентоспроможності.

Поняття конкурентоспроможності досить об'ємне та його складно визначити через те, що складно оцінити з практичної точки зору цей термін. Це пов'язано з суттєвими обставинами: введення в якості факторів понять, визначень і величин, що базуються на складних і абстрактних побудовах; не встановлена чітка кількість факторів при оцінці конкурентоспроможності; неможливість твердження, що конкурентоспроможність товару (послуги) та підприємства — одне й те саме [11, с 13].

Різноманіття визначень терміну конкурентоспроможності наведено нижче у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття конкурентоспроможності

Автор	Визначення
І. Ансофф	Конкурентоспроможність – спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
Девід Дж. Тіс, Гарі Пізано, Емі Шуен	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей.
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу
Шершньова З.Є., Оборська С.В	Конкурентоспроможність – можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.

Продовження табл. 1.3

Р.А. Фатхудінов	Конкурентоспроможність – властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об’єктами, що є на даному ринку
Піддубний І.О., Піддубна А.І	Конкурентоспроможність – це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	Конкурентоспроможність – це спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу
Г.Я. Кіперман	Конкурентоспроможність – це здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
В.І. Крамаренко	Конкурентоспроможність – це комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб’єкта господарювання на ринку.
П.Л. Алтухов	Конкурентоспроможність – це порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство щодо інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Конкурентоспроможність – це здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку.
А.Е. Воронкова В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс	Конкурентоспроможність – це сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.

(Джерело: узагальнено за [1, 7, 14, 15])

Отже, на основі вищезазначених означень терміну конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність дійсно досить складно описати якимось єдиним визначенням через широту показників та факторів, що різні дослідники включають в це поняття. Але зрештою ми погоджуємося з думкою М. Портера, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкурентними суб’єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [1, с 85].

Проаналізувавши сутність поняття конкурентоспроможності, ми можемо перейти до оцінки її, до якої також немає чіткої методики. Але загалом оцінка конкурентоспроможності з практичної точки зору орієнтується перш за все на аналіз результатів конкурентної боротьби того чи іншого підприємства. В такому аналізі беруть участь, зокрема, наступні фактори впливу на

формування конкурентоспроможності: базові та похідні, зовнішні та внутрішні, матеріальні або віртуальні. Детальна класифікація вищезазначених факторів наведена нижче у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність

Ознака	Група факторів	Перелік факторів
За походженням факторів	Базові	• кліматичні умови; • географічне положення; • демографія; • рівень кваліфікації населення;
	Похідні	• сучасна інфраструктура процесів обміну інформації; • високотехнологічне виробництво; • дослідницькі підрозділи всередині країни, галузі, підприємстві.
За приналежністю до підприємства	Зовнішні	• загальнополітична ситуація в країні; • зовнішньополітичні та економічні зв'язки з іншими державами; • верховенство права та грамотна взаємодія між різними законодавчими актами; • рівень розвитку та напрям реформ; • забезпеченість власними корисними копалинами та іншими природними ресурсами країни; • податкова система; • наявність конкурентів у певній галузі; • швидкість зміни споживчих уподобань; • стан банківського сектору економіки.
	Внутрішні	• системи і методи управління фірмою; • ступінь автоматизації виробництва; • різноманіття та інноваційність маркетингових заходів; • ступінь якості продукції; • система розроблення і впровадження нововведень; • рівень змінних витрат на одиницю готової продукції; • набір конкурентних переваг та наявність стратегії розвитку; • система мотивації та підвищення кваліфікації персоналу
За видами конкурентних переваг	Матеріальні	• доступ до сировини, енергії, комплектуючих; • кадрова структура та рівень кваліфікації персоналу; • структура власних та залучених фінансових ресурсів; • наявність системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці

	Віртуальні	• ініціативність працівників; • наявність „ноу-хау" в дослідженнях і проектуванні; • загальна ефективність роботи структурних підрозділів.
--	------------	--

(Джерело: узагальнено за [5, 12, 18, 29])

Отже, проаналізувавши фактору впливу на конкурентоспроможність, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність досить складне та об'ємне поняття, яке вимагає детального аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Так, наприклад, базовими чинниками є чинники, що властиві підприємству з самого початку його створення та на які підприємство або не має впливу, або має незначний вплив. Але конкурентні переваги, що базуються виключно на цих чинниках, не є ефективними та надійними для формування конкурентоспроможності, тому що вони є доступними для кожного гравця на ринку. Похідні фактори, у свою чергу, мають більш вагоме значення для формування конкурентоспроможності, оскільки вони є більш вузько направлені та, так би мовити, корисними й релевантними для кожного окремого підприємства. Також варто зауважити, що похідні чинники є невід'ємною частиною при розробці конкурентоспроможного продукту та при налагодженні ефективних виробничих та операційних процесів. Якщо аналізувати чинники за видами конкурентних переваг, то науковці виділяють матеріальні та віртуальні. Перші ґрунтуються на перевагах у ресурсах, а другі – на перевагах в умінні. Крім того, варто звернути увагу на чинники за приналежністю до підприємства: внутрішні та зовнішні, які мають достатньо тісний взаємозв'язок одним з одним. Таким чином зовнішні чинники зазвичай обумовлюють внутрішні і тому внутрішні чинники, як правило, визначають конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість на ринку.

Таким чином, якщо узагальнювати взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність, то можна виділити наступні згруповані основні елементи впливу зовнішнього середовища на

формування конкурентоспроможності підприємства, що наведені нижче на рисунку 1.2.

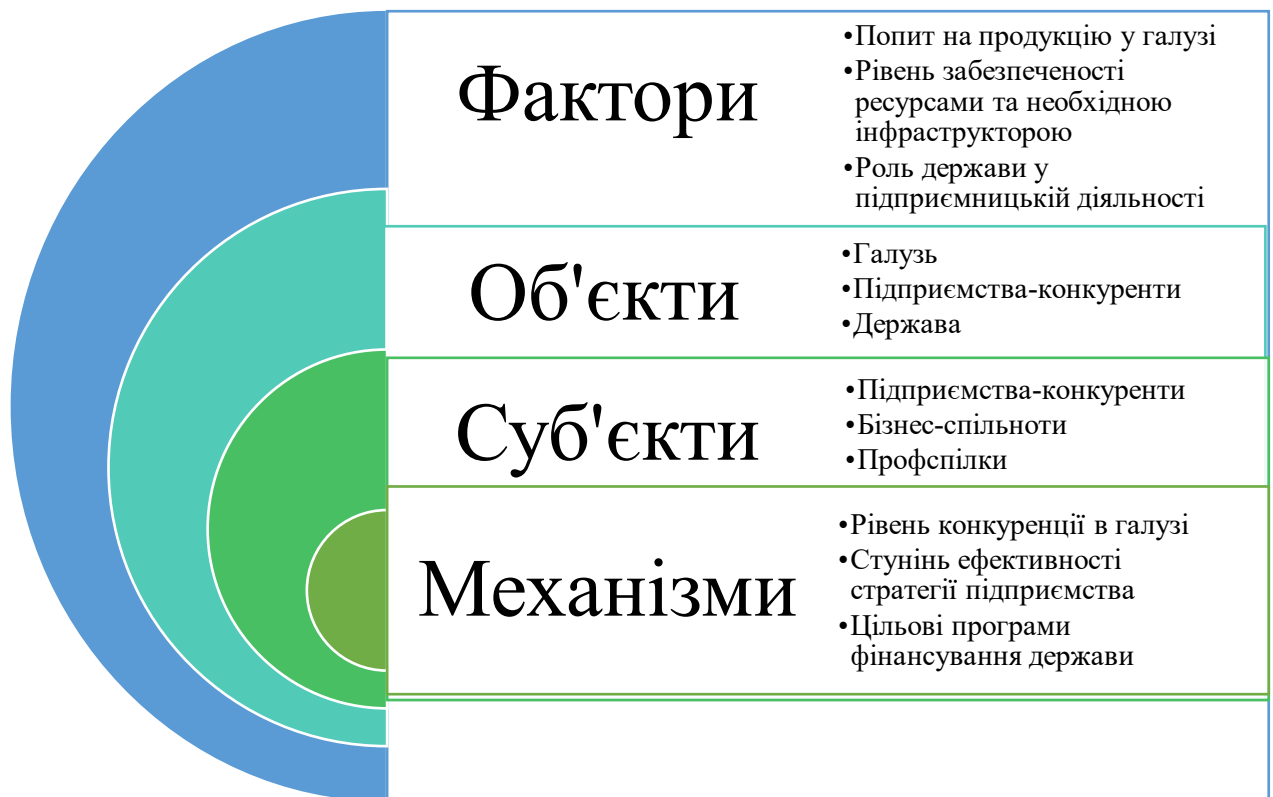


Рис 1.2. Основні елементи зовнішнього середовища впливу на формування конкурентоспроможності

Джерело: (узагальнено за [8])

Отже, можна зробити висновок, що структура впливу зовнішніх факторів на формування конкурентоспроможності виглядає наступним чином. Фактори мають загальний вплив, тобто впливають як на об'єкти, так і на суб'єкти. Конкурентоспроможність підприємства, у даному випадку – це об'єкт, формується за рахунок прийняття рішень суб'єктів. А механізми у цій структурі відіграють роль процесів, що регулюють економічні відносини між об'єктами та суб'єктами.

Але для формування конкурентоспроможності важливо не тільки знати фактори впливу на неї, але й вміти керувати нею. Тому системний підхід до управління конкурентоспроможністю пропонує нам наступну схему управління, що наведена нижче на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

(Джерело: узагальнено за [10])

Отже, у системі управління конкурентоспроможністю наявні наступні елементи:

1. Вхід (продукція, послуги, інформація).
2. Процес (перетворення ресурсів у результати).
3. Вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів) [10, с 4].

Тобто на вході підприємство має забезпечити себе максимально точними та релевантними даними щодо зовнішнього середовища. Цього можна досягти

завдяки проведенню маркетингових досліджень, аналіз конкурентів і цільової аудиторії, сформувані стратегію розвитку підприємства у коротко, середньо та довгостроковій перспективах. Це необхідно для того, аби через процес перетворення ресурсів у результати на виході вийшли конкурентоспроможні товари або послуги.

Тому можна зробити висновок, що для формування конкурентоспроможності необхідні відповідні методи для аналізу, перш за все, зовнішнього, але і внутрішнього середовищ.

1.3. Методи та способи оцінки конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності досить складний та комплексний аналіз, який охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Тому за роки дослідження науковці розробили досить багато методів для оцінки даного показника, які класифікуються залежно від способу оцінювання, ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, характеру представлення результатів тощо. Детальна класифікація методів оцінки конкурентоспроможності наведена нижче у таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака	Група методів	Перелік методів
За методом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS,
	Аналітичні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками, що застосовуються під час аналізу	Методи, що використовують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, модель Портера

Продовження табл. 1.5

	Методи, що аналізують рівень якості менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп,
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

(Джерело: узагальнено за [17, 23, 36])

Отже, проаналізувавши класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що підприємство має обирати той метод, який якнайкраще відповідає зовнішнім умовам та внутрішнім можливостям підприємства, оскільки не для кожного методу завжди можна знайти релевантну інформацію. Тому далі ми розглянемо найбільш популярні методи оцінки конкурентоспроможності, а саме модель 5 конкурентних сил Портера, SWOT, SNW та PEST аналізу.

Модель оцінки конкурентних переваг, також відома як модель п'яти конкурентних сил Портера, яка була розроблена Майклом Портером у Гарвардській школі у 1979 році. Суть даного методу полягає у тому, що існує 5 які визначають рівень конкуренції і конкурентних переваг підприємства, іншими словами, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі [23, с 148]. Привабливість ведення бізнесу в той чи іншій галузі оцінюється автором вищезазначеної моделі як достатня рентабельність галузі, тобто в якій підприємство буде отримувати позитивне значення маржинального та чистого прибутку. Схематичне зображення моделі п'яти конкурентних сил наведено нижче на рисунку 1.4.

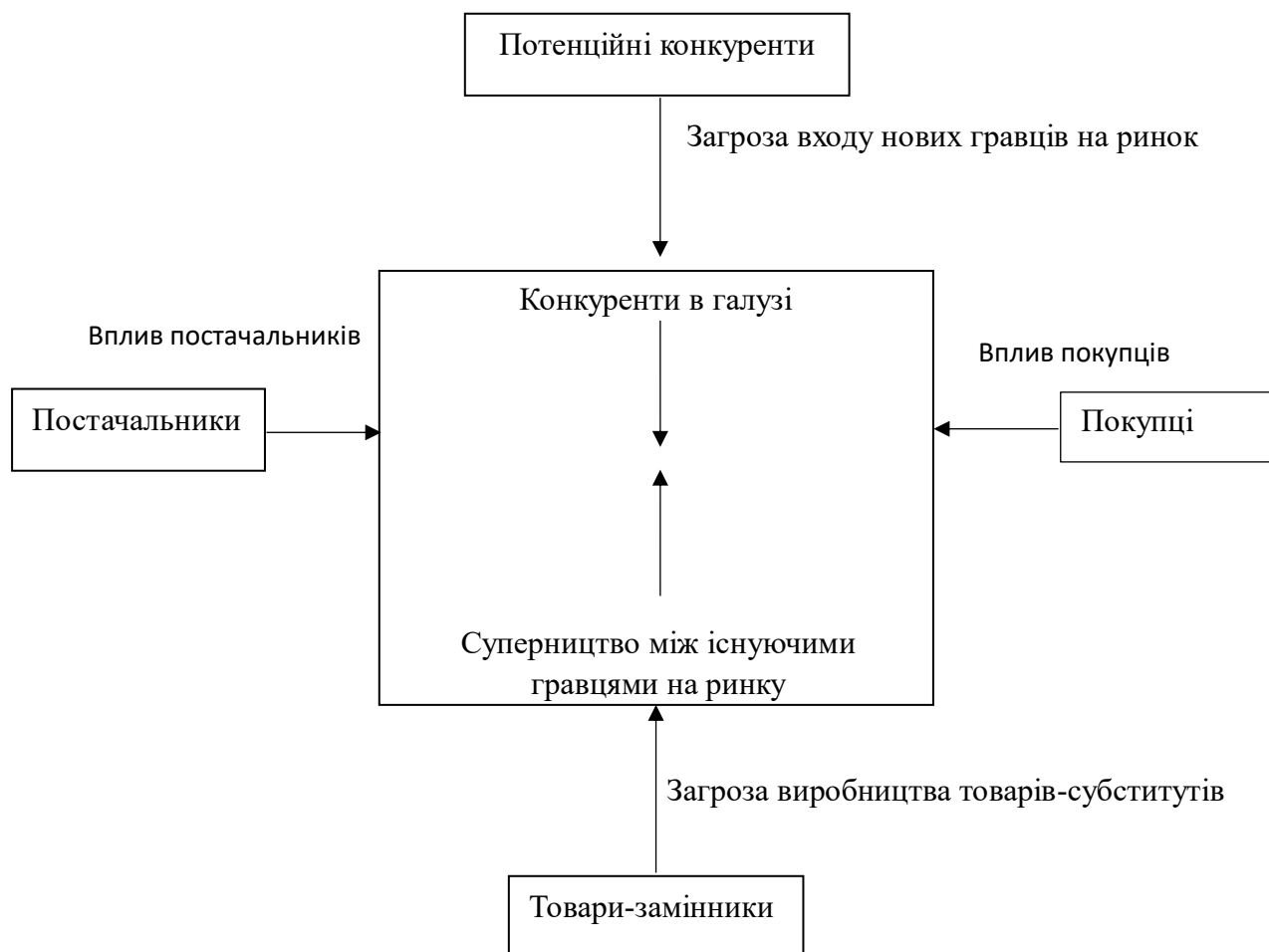


Рис. 1.4 П'ять конкурентних сил М. Портера

(Джерело: узагальнено за [23,24, 33, 34])

Отже, за М. Портером для аналізу конкуренції у галузі потрібно, перш за все, розглянути п'ять конкурентних сил: потенційні конкуренти, конкуренти в галузі, постачальники, покупці та товари-замінники. Тому загалом ступінь інтенсивності та «сили» конкуренції в галузі визначається кількістю фірм-конкурентів, їх розміру та розподілу частки ринку між ними, темпів зростання тої чи іншої галузі, наявності чи відсутності бар'єрів для входу та виходу. Потенційна загроза проникнення на ринок нових компаній-конкурентів змушує вже існуючих гравців у галузі вживати заходи для створення додаткової фінансової подушки безпеки на випадок, наприклад, демпінгу зі сторони конкурентів чи іншого роду цінових війн.

Товари-субститути або товари-замінники представляють собою продукти, що можуть або частково, або повністю задовольнити ті ж самі потреби споживачів, що і продукція підприємств у даній галузі, і забезпечувати такий же рівень корисності, також посилюють суперництво на певному галузевому ринку [24, с 133]. Покупці також мають певну владу над посиленням чи навпаки зниженням інтенсивності конкуренції у галузі завдяки зміні своїх вподобань, модним тенденціям, сезонності прийняття рішень на користь продуктів даної галузі, зниженню своєї платоспроможності, підвищення чи зниженню попиту у зв'язку з певними зовнішніми факторами тощо. Крім того, постачальники також можуть впливати на рівень конкуренції у галузі через їх кількість. Так, наприклад, якщо на ринку діє обмежена кількість постачальників, тому доступ до їх ресурсів стає обмежений, що підвищує ціну на їх сировину/товари. Тому підприємства, що залежать від постачальників, змушені або знижувати прибуток, або підіймати ціну на свій продукт, що може призвести до вибуття слабких гравців на ринку.

Тому можна зробити висновок, що модель М. Портера аналізує майже всіх суб'єктів на ринку, їх вплив на рівень конкуренції та концентрацію компаній на ній.

Наступним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є PEST-аналіз, суть якого полягає в дослідженні чотирьох факторів зовнішнього середовища, а саме політичних, економічних, технологічних та соціальних. Також даний аналіз найефективніше використовувати лише тоді, коли йде мова про розвинені країни, оскільки вони, як правило, мають стабільний політичний устрій, сталу та розвинену економіку, досить багато досягнень та інновацій у технологічній сфері та освічене населення [25, с 2]. Але для малорозвинених країн експерти також рекомендують його застосовувати, нюанс полягає лише у тому, що в таких державах найчастіше нестабільна політична система та нерозвинена економіка, яка страждає на інфляцію, неплатоспроможне населення, невелику кількість рентабельних секторів економіки тощо. Як вже

зазначалося вище, в рамках PEST-аналізу розглядаються чотири групи факторів, характеристика яких наведена нижче у таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Характеристика факторів PEST-аналізу

Група факторів	Опис	Приклад
Політичні	Політичні фактори – це методи, які застосовує держава для впливу на економічну ситуацію. Підприємство аналізує їх, перш за все, для того, аби дослідити зовнішнє середовище на предмет того, чи привабливі зараз умови для заснування або розширення, ліквідації бізнесу.	До найбільш поширених політичних факторів відносять податкове, трудове законодавство, політична стабільність або нестабільність, наявність чи відсутність корупції.
Економічні	Економічні фактори здійснюють безпосередню дію на результати господарської діяльності підприємства. Завдяки аналізу цих факторів підприємство може вдосконалювати свої управлінські стратегії.	До найбільш часто аналізованих економічних факторів відносять рівень безробіття, ставку інфляції, ріст чи спад ВВП, ставки податків, ступінь платоспроможності населення тощо.
Соціальні	Соціальні фактори відповідають за аналіз поведінкової характеристики людей в соціально-економічному аспекті, їх демографічних показників тощо. Підприємство аналізує ці фактори, щоб розглянути можливі зміни у споживацьких смаках, краще дослідити свою цільову аудиторію тощо.	До найбільш часто аналізованих соціальних факторів відносять темпи внутрішньої та зовнішньої міграції, ступінь смертності та народжуваності, частота змін споживацьких смаків, мода на певні товари/послуги, рівень освіченості населення тощо.
Технологічні	Технологічні фактори представляють собою, перш за все, певні бар'єри для входу в галузь. Підприємство аналізує ці фактори для того, аби виявити свою спроможність або неспроможність адаптуватися під нові технології.	До найбільш поширених технологічних факторів входять швидкість впровадження інновацій на підприємстві, адаптивність до нових технологій, мінімальний рівень ефективності виробничих процесів.

(Джерело: узагальнено за [25, 26, 27])

Отже, проаналізувавши фактори PEST-аналізу, можна зробити висновок, що даний аналіз виконує наступні функції:

1. Визначення факторів зовнішнього середовища.
2. Оцінка можливостей та загроз.

3. Допомога при розробці нових стратегій та адаптування старих до нових умов зовнішнього середовища.

Зокрема результати оцінки можливостей та загроз експерти рекомендують узагальнити у матриці можливостей та загроз, яка потім використовується для побудови SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, що допомагає оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори підприємства. Даний аналіз складається з дослідження сильних, слабких сторін, можливостей та загроз. Як вже зазначалося вище, для оцінки зовнішніх факторів підприємства, а саме можливостей та загроз в рамках SWOT-аналізу, використовується найчастіше PEST-аналіз, але іноді експерти радять використовувати також модель п'яти конкурентних сил М. Портера, який пропонує дані не тільки для аналізу можливостей та загроз, а й дає чимало інформації для визначення сильних і слабких сторін організації [28, с 96]. Однак, для оцінки слабких та сильних сторін підприємства може за основу використовуватися не тільки модель М. Портера, а й SNW-аналіз.

SNW-аналіз – це аналіз внутрішнього середовища підприємства, в ході якого розглядаються такі групи показників організації, як маркетинговий, фінансовий менеджмент, менеджмент виробництва та персоналу. Також під час аналізу потрібно розподілити показники за сильними (S), слабкими (W) та нейтральними (N) оцінками. Загалом, головним завданням SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву [31, с 321].

Тому можна зробити висновок, що SWOT-аналіз на основі проведення інших видів аналізів дозволяє систематизувати інформацію про проблемні місця як всередині, так і ззовні організації, звернути увагу на сильні сторони та шляхи їх вдосконалення та вибудувати стратегії на перетині сильних, слабких сторін, можливостей та загроз.

РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СМАРТЛАБ»

2.1. Аналіз ринку медичних послуг

Україна переживає зараз період дуже високої політичної нестабільності як у всьому світі, так і всередині країни. Причиною цього є, перш за все, повномасштабна війна на території України, яка сколихнула весь світ та вплинула на багато міжнародних процесів. Так, багато гарячих точок у світі знову активізувалися, зокрема конфлікти на Близькому Сході у таких країнах, як Ізраїль, Палестина, Ємен. Безпосередній вплив на Україну викликала терористична атака єменських хуситів, які регулярно обстрілюють цивільні транспортні кораблі в акваторії Червоного моря, який є основним логістичним плечем для багатьох країн до Азії. Розглядаючи логістичні шляхи України, то через цю частину Червоного моря Україна експортує зернові культури до Китаю щорічно на суму понад 2 мільярди доларів. Тому стабільність цього регіону є вкрай важливим для експортних та імпорتنих можливостей нашої держави саме через те, що вже терористичні акти єменських хуситів призвели до збільшення вартості цього логістичного шляху для України на 20-30% та знизили експорт на 20%. Але не тільки по Україні вдарили наслідки терористичних атак, а й також всього світу. Так, вартість доставлення контейнера FFE з Південно-Східної Азії до Європи вже злетіла з \$2400 до понад \$6000 за два місяці [47]. Нижче наведено динаміку вартості доставлення такого роду контейнерів за період кінця 2022 та початку 2024 років.

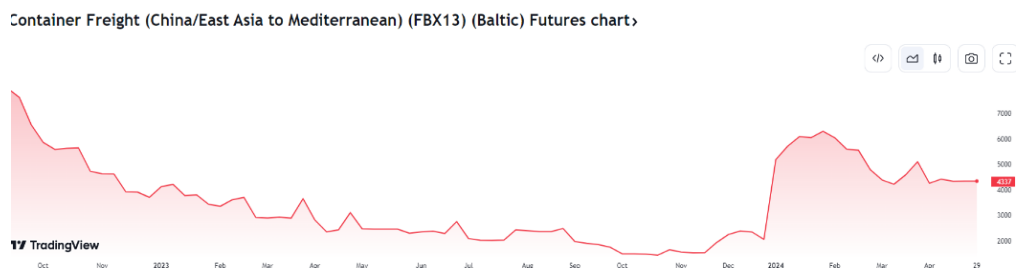


Рис. 2.1. Динаміка вартості доставлення контейнера FFE з Південно-Східної Азії до Європи

(Джерело: [48])

Отже, можна зробити висновок, що станом на кінець квітня 2024 року вартість доставлення контейнерів скоротилася з пікового значення у середині лютого 2024 року у розмірі 6000 дол. до 4337 дол. Така тенденція сигналізує про те, що міжнародний ринок морських перевезень почав трохи стабілізуватися після активної фази терористичних атак, що припадала якраз на січень-лютий 2024 року. Однак, вартість все одно не знизилася до тих значень, що були перед цією кризою. Тому можна підсумувати, що міжнародна економіка досі відчуває наслідки у вигляді всесвітнього підйому цін на логістичні послуги.

Проте, попри на зовнішні та внутрішні виклики, що спровоковані інфляцією, безробіттям, втратою територій тощо Україна все ще продовжує свій шлях реформ та інновацій. Так, на початку 2024 року запрацювала на повну реформа У. Супрун у сфері охорони здоров'я. Таким чином Національна служба здоров'я України (НСЗУ) почала укладати договори з приватними медичними лабораторіями за програмою безкоштовних аналізів для населення у розрізі первинної та вторинної медицини. Суть даного договору про співпраці НСЗУ та певною медичною лабораторією полягає у тому, що пацієнт може звернутися до приватної медичної лабораторії за електронним направленням від сімейного лікаря (первинна медицина) та/або вузькоспеціалізованого лікаря: ендокринолог, алерголог, кардіолог, гінеколог тощо (вторинна медицина) – та здати аналізи повністю безкоштовно. Покриває ж витрати приватним медичним лабораторіям у такому разі держава в якості НСЗУ за тарифами встановленими державними органами. Таким чином, це надає можливість приватним медичним лабораторіям залучити нових клієнтів, а клієнти можуть отримати більш якісний та швидкий сервіс. Так, станом на кінець 2020 року в Україні діяло приблизно 2800 лабораторних установ, з яких лише 448 або 16% були приватними, а інша частка належала державі. Крім того, за 2020 рік споживачі здали приблизно 500 млн досліджень, з яких лише 14% припадали на приватні медичні лабораторії [49]. Тому багато приватних медичних лабораторій досить швидко почали укладати договори з НСЗУ про

співпрацю, аби залучити нові сегменти ринку. Станом на кінець квітня 2024 року лише 4 приватні медичні лабораторії з понад 400 уклали договір з НСЗУ: Ескулаб, Сінево, CSD та Смартлаб [50]. Тому можна підсумувати, що держава в умовах складної політичної та економічної ситуації намагається заощадити та перенаправити ресурси від державних та комунальних медичних закладів до більш ефективних з точки зору відсутності корупції приватних медичних лабораторій.

Аналізуючи стан економіки України, варто зазначити, що Україна належить до країн із економікою, що розвиваються, тому таким країнам зазвичай притаманна велика частка сільського господарства та промисловості у формуванні ВВП. Однак, якщо проаналізувати структуру ВВП України, то лівова частка її ВВП припадає саме на сферу послуг, що сигналізує про постіндустріальний характер економіки, що, як правило, притаманно саме таким країнам із розвиненою економікою, як держави Західної Європи, Північної Америки та Азійським тигра́м. До сфери послуг зазвичай відносять інформаційно-комунікаційний, фінансовий, страховий, транспортний сектори, оптова та роздрібна торгівля, а також сферу охорони здоров'я тощо.. Нижче на рисунку 2.2 наведено структуру ВВП України на основі розрахунку валової доданої вартості кожного сектору економіки за 2022 рік та згруповано за 4 основними сферами економіки: промисловість, будівництво, сільське господарство та сфера послуг.

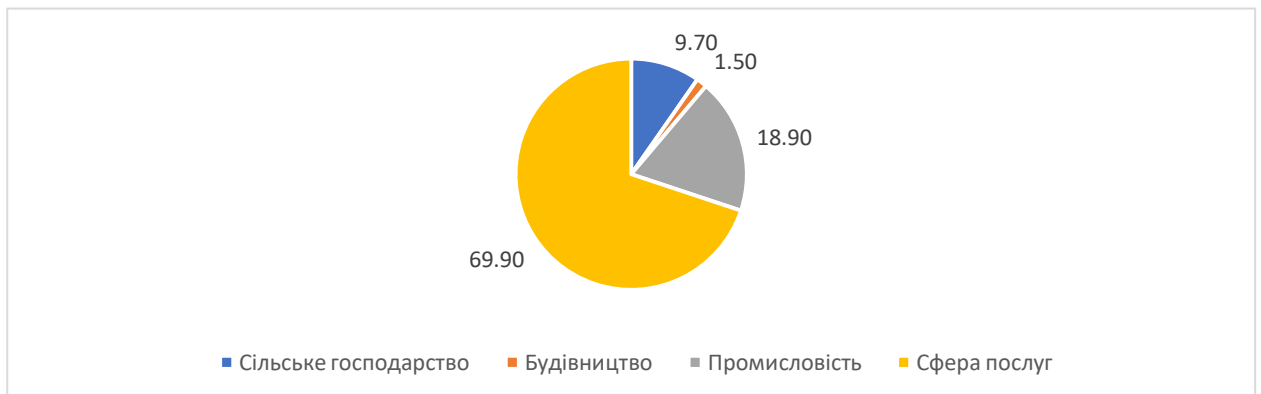


Рис. 2.2. Структура ВВП України за 2022 рік

(Джерело: побудовано автором за [38])

Таким чином можна констатувати, що Україна є дійсно постіндустріальною економікою, у структурі ВВП якої сфера послуг займає майже 70%, а промисловість, сільське господарство та будівництво разом формують внесок у ВВП у розмірі приблизно 30%. Така тенденція у розмірі внеску сфери послуг до ВВП України простежується й в інші роки. Нижче на рисунку 2.3 наведено графік динаміки питомої ваги сфери послуг, промисловості, сільського господарства, а також окремо охорони здоров'я у секторі охорони здоров'я за період 2012-2022 рр.

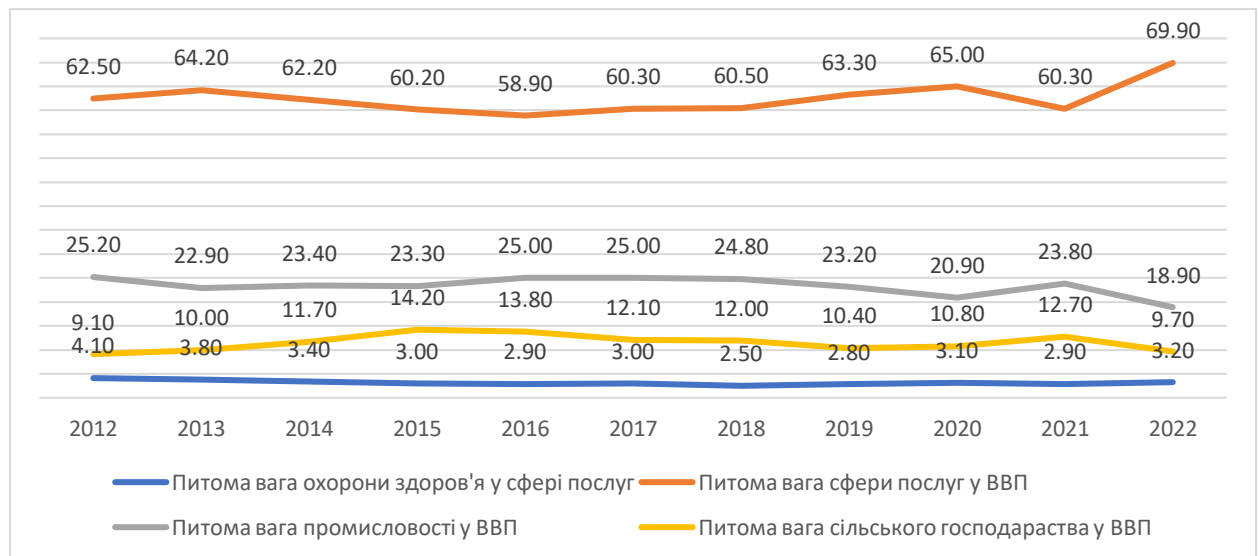


Рис. 2.3. Динаміка внеску згрупованих секторів економіки в ВВП України за 2012-2022 рр.

(Джерело: побудовано автором за [38])

Для побудови цього графіку було проаналізовано питому вагу таких сфер економіки, як сільське господарство, промисловість, сфера послуг та окремо сектор охорони здоров'я. За константу на даному графіку було взято ВВП у розмірі 100%. Таким чином можна зробити наступні висновки:

1. Протягом аналізованого періоду питома вага сільського господарства у ВВП майже не змінювалася та залишилася на рівні 11-12%. Найбільш вдалим роками для сільського господарства були 2015, 2016 та 2021 роки. На нашу думку, у 2015 та 2016 роках ріст сільського господарства пов'язаний з тим, що економіка стабілізувалася після Революції Гідності у 2014 році, що дало інвесторам та вітчизняним виробникам впевненість у тому,

що в найбільш зрозумілу для іноземних інвесторів сферу української економіки можна надалі вкладати кошти. Падіння ж питомої ваги сільського господарства у 2022 році обумовлено війною, що знищило деякі підприємства агропромислового комплексу та посівні площі.

2. Протягом 2012-2022 рр. питома вага промисловості у ВВП України залишалася також майже незмінною, приблизно на рівні 25%. Найбільш несприятливими роками були 2020 та 2022 роки. У 2020 році був пік пандемії коронавірусу, що вплинуло на експортні можливості нашої держави та на графік роботи основних виробників через обмеження, запроваджені МОЗ. У 2022 році спад питомої ваги промисловості може бути також обґрунтованим початком повномасштабної війни на Сході та Півдні України, де були розташовані основні виробничі потужності найбільших підприємств держави.

3. За підзвітний період сфера послуг, на відміну від сільського господарства та промисловості, досягла свого історичного максимуму у значенні питомої ваги в ВВП України. Це пов'язано, перш за все, з тим, що інші сфери економіки занепали під час війни, тому потрібно було перенаправити капітал у ті сфери економіки, які не так залежать від військових дій. Ідеальним рішенням для цього стала сфера послуг. Так, наприклад, експорт ІТ-послуг досяг свого історичного максимуму за всю історію незалежності України та становив майже 7 млрд доларів [37].

4. Аналізуючи динаміку питомої ваги охорони здоров'я у сфері послуг, можна зробити висновок, що майже протягом всього періоду цей сектор зазнавав стагнації та досяг значення 3,2% у 2022 році. З нашої точки зору, це може бути пов'язано з тим, що ринок приватної медицини в Україні не є достатньо розвиненим передусім через те, що рівень мінімальної та середньої зарплати не передбачає високі видатки на сферу охорони здоров'я у домашніх господарств. Тому більшість населення України користується державними підприємствами у секторі охорони здоров'я, які не є комерційними та не спрямовані на те, щоб створювати валову додану вартість для ВВП.

Загалом, економіка України зараз переживає не найкращий свій стан, оскільки падіння ВВП України у 2022 році стало рекордним за всі роки незалежності та склало 29.1% за дослідженням Світового Банку [41]. А також досить велика ставка інфляції у 2022 році в розмірі 26,6%, що призвела зокрема до зниження платоспроможності населення [42]. Ба більше: на платоспроможність впливає й фактор безробіття, який протягом останніх років до повномасштабного вторгнення російської федерації мав тенденцію до збільшення. Нижче на рисунку 2.4 наведено динаміку безробіття населення у віці 15-70 років за період 2010-2021 рр, тис. осіб.

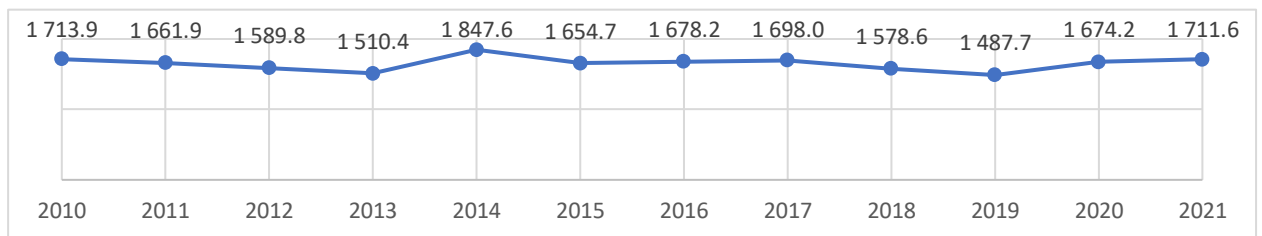


Рис. 2.4. Динаміка безробіття населення у віці 15-70 р. за 2010-2021 рр. в

Україні, тис. осіб

(Джерело: побудовано автором за [52])

Отже, можна зробити висновок, що найбільше значення безробіття було досягнуто у 2014 році та становило 1847,6 тис. осіб, що, перш за все, пов'язано зі скрутним економічним та політичним становищем у ці роки. Найнижче значення безробіття спостерігалось у 2019 році та становило 1487, 7 тис. осіб, після якого безробіття знову пішло в гору та станом на 2021 рік досягло майже рекордного значення у розмірі 1711,6 тис. осіб. Однак, НБУ констатував станом на початок лютого 2023 року рівень безробіття на рівні 26% та загалом приблизно 2900 тис. осіб безробітних [53]. Крім того, питання безробіття торкнулося не тільки фізичних осіб, а й юридичних осіб, оскільки при таких умовах майже кожен бізнес відчуває серйозну потребу в робочій силі. Нижче на рисунку 2.5 наведено динаміку кількості зайнятих працівників у сфері охорони здоров'я за період 2017-2022 рр.

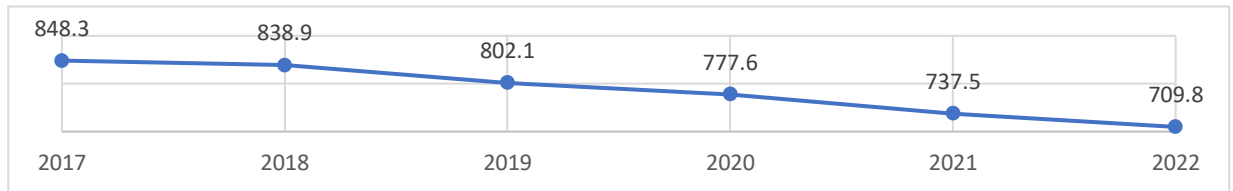


Рис. 2.5. Динаміка кількості зайнятих працівників у сфері охорони здоров'я за період 2017-2022 рр.

(Джерело: побудовано автором за [51])

Отже, можна зробити висновок, що протягом звітної періоду кількість зайнятих працівників щорічно падала та досягла свого найнижчого значення станом на початок 2022 року у розмірі 709,8 тис. осіб працівників у сфері охорони здоров'я. Можна припустити, що даний негативний тренд зберігається й у часи повномасштабного вторгнення на фоні рекордно великого рівня безробіття, що ускладнює функціонування підприємств у даній сфері.

Але попри такі складні економічні обставини населення демонструє позитивну динаміку настроїв щодо видатків на сферу охорони здоров'я. Це може бути підтверджено завдяки динаміці видатків на охорону здоров'я у структурі сукупних витрат домогосподарств за період 2010-2021 рр. У відсотковому виразі дана динаміка наведена на рисунку 2.6, а у вартісному – на 2.7.

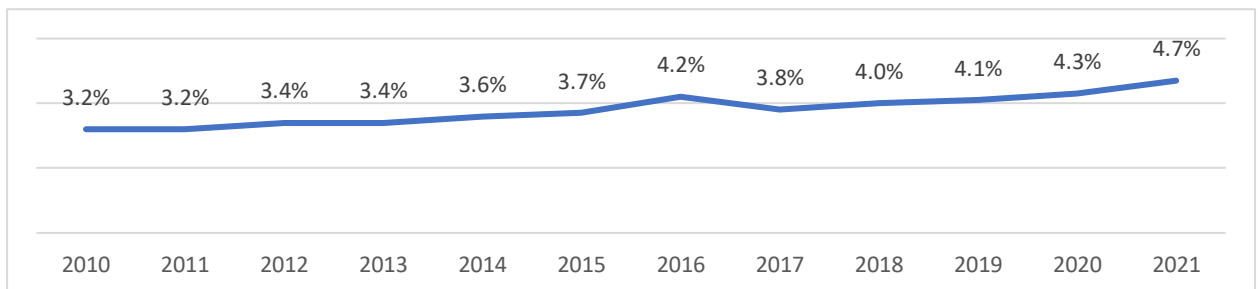


Рис. 2.6. Динаміка видатків на охорону здоров'я у структурі сукупних витрат домогосподарств у відсотках

(Джерело: побудовано автором за [39])

Отже, можна зробити висновок, що тенденція видатків на охорону здоров'я майже протягом всього періоду 2010-2021 рр. була позитивною і у 2021 році досягла свого максимуму у розмірі 4,7%, що свідчить про появу «моди» в українського населення на догляді за своїм здоровим. Також це може

бути пов'язано з тим, що певні хвороби такі, як рак, інсульт та інфаркт «помолодшали», тобто перестали бути віковими хворобами та почали вражати й більш молодих людей, що призводить до збільшення видатків на профілактику та лікування таких захворювань серед більшої кількості домогосподарств. Більш того, вчені досі не дійшли згоди щодо наслідків від коронавірусу, проте в одному вони точно впевнені – коронавірус посилює перебіг хронічних захворювань людини, що також змушує домогосподарства витрачати додатково кошти на профілактику. Дана динаміка у вартісному виразі у порівнянні з динамікою зростання сукупних витрат на одне домогосподарство за період 2010-2021 рр. наведена нижче на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка видатків на охорону здоров'я у структурі сукупних витрат домогосподарств, грн

(Джерело: побудовано автором за [39])

Таким чином можна підтвердити, що разом зі зростанням у відносному виразі відбулося зростання й в абсолютному виразі видатків на охорону здоров'я, які у 2021 році становили 528,40 грн. Разом із тим протягом усього періоду відбувалося збільшення сукупних витрат одного домогосподарства, що пов'язано з інфляцією та відповідним індексуванням мінімальної заробітної плати.

Вищезазначені можливі фактори збільшення видатків на охорону здоров'я домогосподарств можуть бути обґрунтовані таблицею 2.1, у якій наведено від ВООЗ динаміку збільшення смертності на 100 тисяч осіб від раку

різних типів серед молодих людей віком від 15-39 років у період від 2000 до 2019 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка смертності від різного типу раків серед людей віком від 15 до 39 років на 100 тисяч осіб

Рік	Кількість смертей на 100 тисяч осіб		
	Рак грудей, осіб	Рак шкіри, осіб	Рак прямої кишки, осіб
2000	4.85	3.52	2.00
2001	4.91	3.63	2.03
2002	4.84	3.93	2.05
2003	4.76	4.26	2.06
2004	4.75	4.52	2.09
2005	4.78	4.60	2.10
2006	4.77	4.58	2.09
2007	4.79	4.56	2.10
2008	4.86	4.55	2.15
2009	4.95	4.53	2.20
2010	5.02	4.50	2.24
2011	5.05	4.48	2.21
2012	5.04	4.48	2.19
2013	5.13	4.50	2.21
2014	5.20	4.53	2.27
2015	5.29	4.57	2.30
2016	5.38	4.62	2.33
2017	5.49	4.66	2.41
2018	5.63	4.70	2.50
2019	5.72	4.74	2.56

(Джерело: побудовано автором за [40])

Отже, можна зробити висновок, що за 20 років раки 3 типів, а саме грудей, шкіри та прямої кишки почали вражати дедалі більше молодих людей у віці 15-39 років. Так, якщо на початку 21 століття від раку грудей вмирало лише 4,85 молодих людей, то станом на 2019 рік вже помирало 5,72 людини на 100 тисяч осіб, що, наприклад, у перерахунку на довоєнне населення України у розмірі 40 млн осіб становить 1940 у 2000 році та 2288 у 2019 році. Різниця за 20 років «помолодшання» тільки раку грудей становить майже 350 людей. І враховуючи той факт, що лікування раку особливо на останніх стадіях є дуже дорогим процесом, це створює додаткове видаткове навантаження на домогосподарства на охорону здоров'я. Та і загалом для робочого потенціалу

держави це також негативне явище, оскільки рак є майже невиліковним та на період активного лікування раку, наприклад, через хімічну терапію особа набуває тимчасової непрацездатності.

Крім того, прагнення людей купувати саме український продукт задля підтримки національної економіки також стимулює збут саме українських компаній в будь-якій галузі. Це відкриває вікно можливостей для вітчизняних підприємств для залучення нових клієнтів через правильне позиціонування бренду як українського та такого, який підтримує ЗСУ та загалом державу у тяжкі часи. Таке прагнення частково пояснюється й тим, що зараз достатньо велика частка чоловіків служить в українській армії, тому їх сім'ї досить вразливі у питанні прийняття рішення про покупку та орієнтується, перш за все, на ті бізнеси, що підтримують та демонструють всіма можливими шляхами цю підтримку. Однак, це вносить певний дисбаланс в демографічну ситуацію, що породжує дефіцит робочої сили на тих підприємствах, для яких потрібні безпосередньо чоловіки.

Тому окрім демонстрації проукраїнської позиції підприємства шукають можливості залучити клієнтів й за допомогою гарного сервісу. Якщо аналізувати медичну сферу, то приватні медичні лабораторії останнім часом почали шукати способи зменшити болючість процедури взяття крові у пацієнтів та робити їх перебування у медичному закладу ще більш комфортним. Для цього, наприклад, почали використовувати різні препарати місцевої анестезії такі, як Лідокаїн та Дипфриз для зменшення чутливості області проколу. Серед підприємств галузі, що вже встигли запровадити таке технологічне рішення, є Сінево, Ескулаб, Смартлаб та Діла. Ба більше: вищезазначені підприємства також працюють й над удосконаленням процесів виявлення вен пацієнтів. Для таких потреб ці компанії придбали спеціальні прилади – веновізори, задача яких полягає у підсвітці вен пацієнтів для швидкого та менш болісного їх виявлення.

Отже, враховуючи вищенаведену інформацію, можна провести аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, що наведений нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз галузі лабораторних досліджень

Фактори	Вплив	Вірогідність фактору	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні				
1. Воєнний стан	-	0,4	5	-2,0
2. Запровадження програм безкоштовних аналізів від НСЗУ	+	0,3	5	1,5
3. Підвищення цін на логістику	-	0,1	4	-0,4
4. Втрата територій	-	0,2	5	-1,0
Кількісна оцінка балів				-1,9
Економічні				
1. Ставка інфляції	-	0,4	5	-2
2. Зниження платоспроможності населення	-	0,3	4	-0,8
3. Зростання рівня безробіття	-	0,2	5	-1,0
4. Відновлення податкових перевірок	-	0,1	3	-0,3
Кількісна оцінка балів				-4,1
Соціальні				
1. Дестабілізації демографічної ситуації	-	0,2	4	-0,8
2. Збільшення видатків населення на охорону здоров'я	+	0,3	5	1,5
3. Тенденція до підвищення захворюваності	+	0,3	5	1,5
4. Перегляд культурних цінностей населення	+	0,2	5	1,0
Кількісна оцінка балів				3,2
Технологічні				
1. Впровадження нових реагентів	+	0,3	5	1,5
2. Розвиток машинного навчання обладнання	+	0,3	5	1,5
3. Застосування ІІІ	+	0,1	4	0,4
4. Еволюція шляхів зменшення болючості процесу забору крові	+	0,3	4	1,2
Кількісна оцінка балів				4,6

(Джерело: побудовано автором)

Отже, провівши PEST-аналіз, можна зробити висновок, що підприємства в галузі лабораторних досліджень проваджують свою діяльність у достатньо складних умовах зовнішнього середовища, що, перш за все, обумовлені економічними та політичними чинниками. Однак, серед технологічних та соціальних факторів переважною більшістю фактори забезпечені позитивним впливом, що надає можливість підприємств шукати додаткові ресурси для підвищення ефективності своєї основної операційної діяльності незважаючи на складні політико-економічні умови.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Смартлаб»

ТОВ «Смартлаб» – це юридична особа, що була заснована у 2009 році та займається наданням послуг у сфері медицини, а саме аналіз біоматеріалу пацієнтів, надання лікарських консультацій, провадження фізіотерапевтичної діяльності та інше. ТОВ «Смартлаб» – це лідер на ринку лабораторних послуг на півдні України. Дана компанія налічує понад 100 відділень у 29 містах України, зокрема в Одесі, Миколаєві, Херсоні, Умані, Кропивницькому та інших. У компанії працюють понад 1000 співробітників, тому її можна віднести до великих організацій за розміром персоналу. Смартлаб має безліч сертифікатів, серед яких RIQAS, PREVECAL, LABQUALITY, а також ліцензії та акредитації від держави, що необхідні для законного здійснення медичної діяльності [46]. Форма власності даного підприємства – це товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), його статутний капітал складає 4 800 000 грн. Дана лабораторія є приватною та повністю незалежною від держави, що обумовлює її самостійний стан. Контролюються державою вона лише опосередковано через ліцензії та акредитування від Міністерства охорони здоров'я України.

Щодо характеру управління діяльністю підприємства з боку власників, то кінцевим бенефіціарним власником є Байденко Ігор Леонідович. Директором цієї юридичної особи є Сохань Станіслав Євгенович, а його представником є Семенова Олена Миколаївна, що має повноваження вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (З урахуванням обмежень, встановлених Протоколом загальних зборів від 16.12.2020 року). Вищим органом управління підприємством є загальні збори учасників. Директор організації також має повноваження головного бухгалтера або іншої особи, уповноважена підписувати звітність. Юридична адреса ТОВ «Смартлаб» Україна, Одеська обл., місто Одеса, вул. Івана і Юрія Лип, 13.

Проаналізувавши сайт «You control» та «Опендатабот» можна дійти до висновку, що основним видом економічної діяльності за КВЕД є 86.90 Інша

діяльність у сфері охорони здоров'я, що пов'язана в основному з лабораторними дослідженнями та аналізом біоматеріалу пацієнтів. Також основними видами економічної діяльності є загальна та спеціалізована медична практика (86.21 та 86.22), оскільки у Смартлаб можна не тільки здати аналізи, а ще й підписати декларацію з сімейним лікарем, прийти на обстеження до вузькоспеціалізованих лікарів таких як, ендокринолог, гінеколог, кардіолог тощо. Інші види економічної діяльності носять здебільшого другорядний характер, тому що вони необхідні для ефективного функціонування сервісного обслуговування клієнтів. Наприклад, Смартлаб видає після здачі аналізів напої та їжу, тому необхідним є КВЕД 56.30 Обслуговування напоями, 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах та 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Також Смартлаб навчає медичний персонал, тому присутній КВЕД 85.59 Інші види освіти. Тобто, ми можемо зробити висновок, що незважаючи на той факт, що ТОВ «Смартлаб» займається виключно лабораторною та консультаційною діяльністю у сфері охорони здоров'я дана організація має дуже багато інших КВЕД, що забезпечують ефективне функціонування компанії не тільки у внутрішньому середовищі, а ще й у зовнішньому. Виходячи з напрямку діяльності даної компанії та проаналізувавши сайт ТОВ «Смартлаб», можемо охарактеризувати наступні місію, цінності та бачення, що наведені у таблиці 2.3 нижче.

Таблиця 2.3

Характеристика стратегічного менеджменту ТОВ «Смартлаб»

Назва одиниці стратегічного менеджменту	Характеристика
Місія	Працюємо за новими стандартами сервісу, якості та доступності лабораторних та лікарсько-діагностичних послуг із турботою про здоров'я української нації

Продовження табл. 2.3

Цінності	• порядність та чесність; • відповідальність та сумлінність; • вдосконалення та розвиток; • професіоналізм та командний дух.
Бачення	Стати № 1 на півдні України у лабораторній діагностиці (досягнуто!) та утримувати цю першість.

(Джерело: побудовано автором за [45])

Отже, проаналізувавши місію, цінності та бачення даної організації, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «Смартлаб» є досить амбітною фірмою, яка постійно прагне до розвитку. Потрібно визнати, що ринок лабораторних досліджень є досить конкурентним і досить складно виділитися серед конкурентів завдяки унікальності самого продукту.

Враховуючи той факт, що ТОВ «Смартлаб» є досить великою організацією як за кількістю співробітників, так і за кількістю ринків збуту, то відповідно організаційна структура даної компанії є досить розгалуженою, що нашої точки зору, забезпечує ефективне функціонування та взаємодію між функціональними підрозділами підприємства. Організаційна структура ТОВ «Смартлаб» наведена нижче на рисунку 2.8.

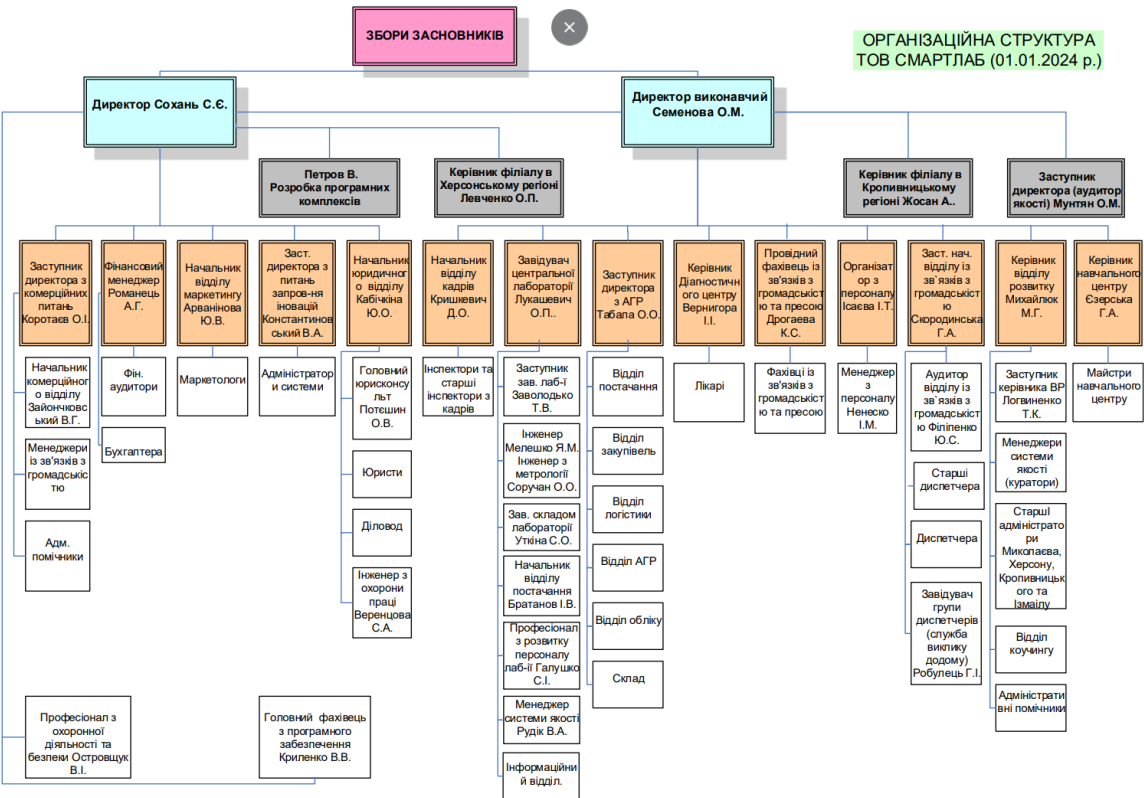


Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ «Смартлаб»

(Джерело: побудовано автором)

Отже, проаналізувавши структура даного підприємства, можна зробити висновок, що організаційна структура управління ТОВ «Смартлаб» є лінійно-функціональною, бо тут присутній тип прийняття рішень за вертикаллю та є чіткий розподіл повноважень між структурними підрозділами організації. Також ми тут бачимо двох головних лінійних керівників: директор Сохань С.Є та директор виконавчий Семенова О.М, яким підпорядковані функціональні керівники: Петров В. розробка програмних комплексів, керівник філіалу в Херсонському регіоні Левченко О.П. та керівник філіалу в Кропивницькому регіоні Жосан А., заступник директора (аудитор якості) Мунтян О.М. відповідно. Дані функціональні керівники мають, своєю чергою, підпорядкованих виконавців, що також мають у своєму розпорядженні власні структурні підрозділи.

Також на підставі наданої фінансової звітності за 2020, 2021 та 2022 роки можна скласти баланс підприємства ТОВ «Смартлаб» за період 2020-2022 рр, що наведений нижче у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Баланс ТОВ «Смартлаб» за період 2020-2022

Показник	Фактичні дані за періоди, тис. грн		
	2020	2021	2022
Актив:			
<i>У т.ч. необоротні активи</i>	13 925,0	18 210,5	13 941,3
<i>Оборотні активи</i>	114 506,7	148 450,1	65 754,9
<i>Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	x	x	x
Баланс	128 431,7	166 660,6	79 696,2
Пасив:			
<i>У т.ч. власний капітал</i>	39 532,2	60 163,4	4 800,0
<i>Довгострокові зобов'язання</i>	x	x	x
<i>Поточні зобов'язання</i>	88 899,5	106 497,2	74 896,2
<i>Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>	x	x	x
Баланс	128 431,7	166 660,6	79 696,2

(Джерело: побудова автором)

Отже, можна зробити висновок, що найбільше значення валюти балансу можна було спостерігати у 2021 році через пандемію коронавірусу, через яку багато людей були змушені робити досить регулярно тести на коронавірус, що приносило компанії великі прибутки, які потім відносилися у балансі до нерозподіленого прибутку в розділі 1 пасиву «Власний капітал». Таким чином найменше значення валюти балансу можна констатувати у 2022 році через те, що ТОВ «Смартлаб» через початок бойових дій зазнав великих збитків, які відповідно зменшили суму першого розділу пасиву «Власний капітал», а також другий розділ активу «Оборотні активи», зокрема в рамках статті «Гроші та їх еквіваленти».

Також на основі наданої фінансової звітності можна побудувати таблицю звіту про фінансовий результат компанії за період 2020-2022 рр., що наведена нижче у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Звіт про фінансовий результат ТОВ «Смартлаб» за 2020-2022 роки

Показник	Фактичні дані за періоди, тис. грн		
	2020	2021	2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	533061,4	1206874,5	587977,0
2. Виробнича собівартість	384921,2	871087,7	465014,1
3. Валовий прибуток (збиток)	148140,2	335786,8	122962,9
4. Адміністративні витрати	357,8	689,1	349,0
5. Витрати на збут	713,5	1527,7	2489,2
6. Інші операційні витрати	109550,3	162658,9	100809,9
7. Повна собівартість	495542,8	1035963,4	568662,2
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	37518,6	170911,1	19314,8
9. Чистий прибуток	30765,3	140147,1	15838,1

(Джерело: побудовано автором)

Отже, можна зробити висновок, що найбільш прибутковим роком для ТОВ «Смартлаб» був 2021 через вищезазначену пандемію Covid-19. У цьому році чистий прибуток компанії склав 140147,1 тис. грн. В той час, як у 2020 та у 2022 році – 30765,3 тис. грн та 15838,1 тис. грн відповідно. Найвище значення повної собівартості також було у 2021 році, що пов'язано з тим, що переважна більшість статей, що формують повну собівартість ТОВ

«Смартлаб» відносяться до категорії змінних витрат, що підвищуються разом із доходом від реалізації.

На основі балансу та звіту про фінансовий результат можна розрахувати показники рентабельності та коефіцієнти ліквідності, формули та результати яких за підзвітний період наведені нижче у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності та ліквідності ТОВ «Смартлаб» за 2020-2022 рр.

Показник	Формула	Результат		
		2020	2021	2022
Рентабельність виготовленої продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{повна собівартість}} \times 100\%$	6,2	13,5	2,8
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}} \times 100\%$	48,1	109,1	9,5
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$	174,4	354,5	26,3
Рентабельність сукупного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}} \times 100\%$	48,1	109,1	9,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,163	1,288	1,394
Коефіцієнт термінової ліквідності	$\frac{(\text{Оборотні активи} - \text{запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,724	0,847	0,907
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,544	0,610	0,753
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{(\text{Довгостр} + \text{поточні зобов.})}{\text{Власний капітал}}$	2,622	2,249	1,770
Коефіцієнт власного капіталу	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,276	0,308	0,361
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$	8,341	9,397	3,527

(Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності)

Отже, проаналізувавши фінансову звітність ТОВ «Смартлаб» за період 2020-2022 рр., можна зробити висновок, що найбільш прибутковим роком для ТОВ «Смартлаб» був 2021 через пандемію Covid-19. У цьому році чистий прибуток компанії склав 140147,1 тис. грн. В той час, як у 2020 та у 2022 році

– 30765,3 тис. грн та 15838,1 тис. грн відповідно. Також розрахувавши показник рентабельності виготовленої продукції, можна підсумувати, що на 1 гривню витрат на виготовлення продукції припадає 6,2 копійки прибутку у 2020 році, 13,5 копійки у 2021 та 2,8 копійки у 2022 році. З приводу рентабельності активів, то на кожну гривню активів підприємства припадає 48,1 копійки прибутку, 1,091 гривень прибутку та 9,5 копійок прибутку відповідно. На кожну гривню власного капіталу у 2020, 2021 та 2022 році припадає 1,744 грн, 3,545 грн та 26,3 копійки прибутку відповідно. Рентабельність сукупного капіталу та рентабельність активів є рівноцінними, оскільки у них одна та сама база ділення – валюта балансу.

Щодо коефіцієнта поточної ліквідності, то у всіх 3 роках цей показник був вищий 1, що свідчить про відсутність фінансового ризику, але разом з тим нормою вважається показник на рівні 2 або більше, тому неможливо констатувати, що підприємство може дуже швидко за рахунок поточних активів покривати короткострокові зобов'язання. Щодо коефіцієнта термінової ліквідності, то нормою вважається значення показника на рівні 1, однак, на практиці у більшості підприємств він трохи нижчий за це значення. У 2020, 2021 та 2022 році цей показник трішки відхиляється від норми, що свідчить про задовільний стан поточної ліквідності компанії і можливості залучати додаткові кошти. Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то задовільним його рівень вважається 0,2, у нашому випадку у всіх роках цей показник був набагато вищим, що вказує на неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами, оскільки гроші у такому випадку не беруть участі у господарській діяльності і не генерують дохід для компанії.

З приводу коефіцієнта фінансової стійкості, то його норма знаходиться у межах від 0,7-0,9. У 2020-2022 рр. ТОВ «Смартлаб» мала коефіцієнт фінансової стійкості на рівні 2,622, 2,249 та 1,770 відповідно, що є набагато більшим за нормативні значення і такий стан фінансової стійкості не є типовим для активних компаній. Тому це означає, що у фірми є додаткові резерви підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Для більш детального аналізу господарської діяльності ТОВ «Смартлаб» варто проаналізувати також і показники окремих бізнес-категорій таких, як маркетинг, фінанси, виробництво та персонал у порівнянні з іншими гравцями на ринку. Одним з таких інструментів аналізу виступає SNW-аналіз, який побудований нижче у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SNW-аналіз ТОВ «Смартлаб»

Показник	Оцінка			Аргументування
	S (+)	N (0)	W (-)	
Маркетинг				
Асортимент	x			Асортимент продукції 95% потреб споживачів, оскільки у Смартлаб є дуже багато аналізів, комплексів та Check-up
Частка ринку	x			Смартлаб займає досить велику частку ринку, являючись головним конкурентом Synevo
Якість продукції	x			Якість сервісу досить висока завдяки використанню сучасного обладнання, якісних реагентів та постійного підвищення кваліфікації персоналу
Маркетингові заходи		x		Смартлаб використовує майже всі маркетингові заходи, але є певні прогалини у роботі з медіа, блогерами та біг-бордами
Ціноутворення	x			Ціноутворення базується на аналізі ринкових цін та платоспроможності цільових сегментів аудиторії, що дозволяє визначити найбільш релевантну ціну як для компанії, так і для споживача
Конкурентоспроможність	x			За рахунок ефективної маркетингової та бренд стратегії, а також за рахунок широкого асортименту та адекватної цінової політики, конкурентоспроможність Смартлаб достатньо висока
Фінанси				
Платоспроможність	x			Смартлаб є платоспроможним підприємством, оскільки протягом аналізованого періоду збитків не було, у нього немає довгострокових зобов'язань та досить багато ліквідних активів та власного капіталу для погашення поточних зобов'язань.
Інвестиції		x		Через війну інвестиції у розвиток з боку сторонніх інвесторів дуже сильно впали, але власники постійно інвестують нерозподілений прибуток у розвиток підприємства
Стан системи фінансового моніторингу	x			Вище керівництво постійно контролює рівень собівартості продукції та загальну прибутковість компанії, а також слідкує за обсягом активів та пасивів, щоб вчасно зреагувати на кризову ситуацію

Продовження табл. 2.7

Заробітна плата	x			Заробітна плата персоналу Смартлаб на гідному рівні та іноді навіть вища за конкурентів
Виробництво				
Обсяг виробництва	x			Обладнання у лабораторії постійно завантажене майже повністю, що призводить до ефекту масштабу та економії на постійних витрат. При цьому строки та якість лабораторних досліджень залишаються на високому рівні
Обладнання	x			Обладнання у лабораторії є одним із найсучасніших та представлено такими світовими марками, як Mindray, Siemens, Zeiss тощо
Використання матеріалів	x			Реагенти для проведення лабораторних досліджень також є одними з найякісніших на ринку та завозяться в Україні з Китаю та Європи
Персонал				
Система мотивації		x		У Смартлаб є система мотивації, яка враховує соціальну активність працівника у житті компанії, його бажання зніматися, його рівень стажу та % від продажів. Проте, на нашу думку, можна розробити більш диференційовану систему мотивації
Стан охорони праці	x			Адміністратори, медсестри та лаборанти забезпечені спеціальним захисним обладнанням, у відділеннях висять камери для захисту працівників, а також є бактосфери, що дезінфікують приміщення
Плинність кадрів			x	У Смартлаб помірна плинність кадрів, що пов'язано, перш за все, з війною, адже медичний персонал переважно жіночої статі, тому є вірогідність, що жінки просто можуть поїхати за кордон
Рівень кваліфікації	x			Рівень кваліфікації персоналу є дуже високим, оскільки для того, аби забрати кров у людини або зробити лабораторне дослідження, потрібні знання у медицині. Також Смартлаб проводить постійно тренінги для підвищення кваліфікації

(Джерело: побудовано автором)

Отже, провівши аналіз бізнес-категорій ТОВ «Смартлаб» ми дійшли до висновку, що господарська діяльність ТОВ «Смартлаб» є у задовільному стані та є достатньо конкурентоспроможною у порівнянні з іншими гравцями на ринку. Так, майже за всіма категоріями бізнес-процесів підприємство має більшість сильних оцінок. Однак, найслабшим можна виділити персонал, а саме такі критерії, як плинність кадрів та система мотивації. Найбільш сильним, на нашу думку, є категорія маркетингових бізнес-процесів, оскільки маркетинг налічує найбільш за все критеріїв та має лише одну нейтральну позицію, що доводить за допомогою даного якісного аналізу сильне

позиціювання бренду та його маркетингові можливості до зростання та втримання позицій на ринку.

Аналізуючи асортимент продукції ТОВ «Смартлаб» на основі документів фінансової звітності, можна зробити висновки, що він за своїм спрямуванням переважно складається з лабораторних аналізів, тому відповідно найбільші продажі забезпечує саме цей вид продукції. Детальний опис аналізів та зміну, що набрали найбільший та найменший обсяг реалізації наведено у додатку В.

Таким чином можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду 2020-2022 рр. структура обсягу реалізації за асортиментом, поділеним на аутсайтери та на топ продажів майже не змінювалася. Так, до аутсайдерів майже протягом всього періоду входили такі аналізи, як Глюкоза - капілярна кров (тільки на вул. Ак.Воробьова, 5а - м.Одеса), Тільця Гейнца-Ерліха, Швидкість осідання еритроцитів (ШОЕ)-капілярна кров та різного роду аналізи, що спрямовані на визначення непереносимості до певних видів продуктів харчування, як різноманітне борошно, овочі, боби. Такі низькі обсяги реалізації даних аналізів зумовлені, перш за все, низьким попитом через низьку ймовірність виникнення подібних проблем у споживачів.

Щодо найбільш затребуваних аналізів, то очевидно, що аналіз на Covid-19 дав компанії найбільший обсяг реалізації саме у 2021 та 2022 роках, у період найактивнішої фази та фази спаду всесвітньої пандемії. Так, у 2021 році тільки один ПЛР на Covid-19 приніс фірмі 349889, 18 тис. грн обсягу реалізації, а у 2022 році – 47853, 72 тис. грн. Таке падіння пов'язано, перш за все, з фазою спаду у 2022 році та з початком війни в Україні. Проте, люди також масово здавали аналіз на антиген до коронавірусу, що пов'язано з тим, що багато хто зробив вакцинацію у 2021 році, тому хотіли перевірити, чи не потрібно їм проводити ревакцинацію.

Також це пов'язано з тим, що не всі країни Європи станом на початок 2022 року зняли обмеження на в'їзд через коронавірус, тому потрібно було підтвердження, що охочі перетнути кордон не хворіють на коронавірус та

зробили вакцину. А питання перетину кордону було дуже актуальним на початку бойових дій. Загалом протягом всіх трьох років склад топ продажів майже не змінювався, постійно до цього списку аналізів належали загальний аналіз крові, ТТГ та глюкоза. Ці аналізи й досі залишаються найбільш затребуваними у суспільстві через те, що вони, по-перше, аналізують стан організму загалом, а по-друге, ідентифікують найбільш популярні проблеми у людей – проблеми з щитоподібною залозою та підвищений цукор у крові відповідно.

Для визначення стратегічних позицій стратегічних зон господарювання підприємства ми використаємо портфельний аналіз на основі матриці БКГ. Для даного аналізу ми виділили 4 сектори бізнесу:

1. Біохімічні аналізи: Аланінамінотрансфераза (АЛТ), Аспартатамінотрансфераза (АСТ)
2. Аналізи на визначення різних штамів Covid-19: ПЛР РНК SARS-CoV-2 (COVID-19) (включаючи визначення (індійського штаму Delta (B.1.617.2), штаму Omicron (B.1.1.529))), якісне визначення;
3. Загально клінічні дослідження: Загальний аналіз крові розгорнутий (ЗАК, ШОЕ, апаратний підрахунок лейкоцитарної формули
4. Діагностика цукрового діабету: Глюкоза

Аналіз фінансових показників за даними секторами бізнесу наведений нижче у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця БКГ: аналіз фінансових показників за секторами

Сектор бізнесу	Обсяг продажів у 2021 р, тис. грн	Обсяг продажів у 2022 р, тис. грн	Найбільший конкурент	Обсяг продажів у найбільшого конкурента в 2022 році
Біохімічні аналізи	2326,29	2245,55	Synevo	2476,15
Аналізи на визначення різних штамів Covid-19	349889,18	71093,35	Synevo	63419,07
Загально клінічні дослідження	53500,03	26889,29	Діла	20361,38

Діагностика цукрового діабету	13194,40	7021,82	CSD	6479,23
Всього	418909,9	107250,01	x	92735,83

(Джерело: побудовано автором)

Отже, на основі вищенаведених даних можна побудувати таблицю 12 для розрахунку темпів зростання та відносної частки ринку. Результати представлені нижче у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця БКГ: аналіз зростання та частки ринку

Сектор бізнесу	Темп зростання (падіння) ринку, %	Відносна частка ринку	Частка в загальному обсязі реалізації, %
Біохімічні аналізи	-3,5	0,907	2,1
Аналізи на визначення різних штамів Covid-19	-79,7	1,121	66,3
Загально клінічні дослідження	-49,7	1,321	25,1
Діагностика цукрового діабету	-46,8	1,084	6,6

(Джерело: побудовано автором)

Отже, проаналізувавши тенденції ринку та частку ТОВ «Смартлаб» на ньому можна побудувати графік та розподілити бізнес-сектори за класифікацією Бостонської консалтингової групи, що наведено нижче на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Матриця БКГ

(Джерело: побудовано автором)

Таким чином бізнес-сектори «Аналізи на визначення штамів Covid-19», «Загально клінічні дослідження» та «Діагностика цукрового діабету» потрапляють у квадрант «Дійні корови», що являють собою бізнес-сектори, які раніше одержали відносно велику частку і які в даний момент приносять фірмі прибутки, достатні для того, аби утримувати на ринку свої конкурентні позиції. Тому зусилля керівництва ТОВ «Смартлаб» повинні бути спрямовані на підтримку цих бізнесів, щоб якомога довше використовувати їхні можливості у сфері надходження фінансових ресурсів.

Бізнес-сектор «Біохімічних аналізів» потрапив у квадрант «Собаки», що займають невеликі частки ринку в галузях, що повільно розвиваються. Потік коштів в цих секторах бізнесу незначний, а темпи зростання невеликі. До «Собак», що слабшають, у моделі БКГ варто застосовувати стратегію збирання врожаю, скорочення або ліквідації.

Отже, проаналізувавши загальні відомості про ТОВ «Смартлаб», її організаційну структуру, певну частину асортименту та побудувавши матрицю БКГ, можна зробити висновок, що дана компанія є сильним гравцем на ринку лабораторних послуг з розгалуженою організаційною структурою, достатньо великим асортиментом, певні сектори якого вже мають закріплені позиції на ринку та приносять стабільний прибуток організації.

Розділ 2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Смартлаб»

Для адекватної оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно провести аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Так, до внутрішнього середовища організації зазвичай відносять ті процеси та об'єкти, на які здатне вплинути підприємство. Одним із ефективних інструментів аналізу внутрішнього середовища є аналіз впливу 5 конкурентних сил за М. Портером. Аналіз внутрішнього середовища підприємства на основі моделі 5 конкурентних сил за М. Портером наведений у додатку А.

Отже, проаналізувавши конкурентні сили зовнішнього середовища за М. Портером, ми можемо зробити висновок, що на основі середніх зважених оцінок всі конкурентні сили здійснюють середній вплив на галузь, що означає, що кожна з них має досить важливу цінність для успішної діяльності підприємства у галузі лабораторних досліджень. Проте, на нашу думку, найбільш пріоритетними групами факторів на формування стратегічних цілей підприємства на основі конкурентних сил є «Внутрішньогалузева конкуренція» та «Покупці».

Це обумовлено тим, що, по-перше, головним конкурентом Смартлаб є Synevo, яка є за походженням європейською лабораторією, що має своє відділення у Німеччині, Польщі, Скандинавії тощо. Тому вона має набагато більше фінансових ресурсів та інноваційних ресурсів, аби здійснювати розвиток швидкими темпами. Крім того, через те, що варіативність асортименту досить обмежена, тому у компанії залишається лише два способи, як вплинути на вибір місця покупки у людини: ціна та маркетинг. Механізми зміни цінової політики зараз є досить обмеженими через війну в Україні, яка спричинила інфляції, що у кінцевому випадку призводить до зменшення купівельної спроможності у населення.

І незважаючи на той факт, що аналізи є товаром широкого вжитку, який потрібний переважній більшості людей, але з низькою ритмічністю його споживання та зі схильністю українського менталітету до економії на своєму здоров'ї, все це ускладнює процес підняття цін. Тому що різке зростання цін може привести до більш значного небажання особистостей обстежувати своє здоров'я. Отже, залишається лише один засіб впливу на рішення покупця про покупку – маркетинг. І, з нашої точки зору, це є одним з головних інструментів, що формує стратегічні цілі підприємства. Адже завдяки вдалому маркетингу підприємство може донести людям цінність саме їх пропозиції, саме їх сервісу, їх ціновій політиці, що обумовлено певними перевагами для споживача, які можуть бути виражені в якості близькості відділень, бренд стратегії, характеру комунікації через соціальні мережі, кваліфікованості персоналу і так далі.

Отже, недостатньо правильно сформулювати стратегічні цілі, варто ще й донести їх результат, їх цінність, їх користь до людини, а у цьому допомагає маркетинг.

Щодо конкурентної сили за М. Портером «Покупці», то на цьому ринку вони відіграють дуже важливу роль, адже компанія має породити у них відчуття лояльності до бренду. Оскільки, якщо брати загалом, то Смартлаб та Synevo мало чим відрізняються один від одного у плані широти асортименту та цінової політики. Тому у людини буде ґрунтуватися рішення про покупку не на матеріальних стимулах, а на нематеріальних. А це, як вже було зазначено, є зоною відповідальності маркетингу.

Крім того, для аналізу конкурентного середовища підприємства варто застосувати метод багатокутника конкурентоспроможності, який будується на основі оцінки стратегічної сили компанії щодо основних конкурентів: «Synevo» та «Ескулаб». Таблиця з оцінками стратегічних цілей ТОВ «Смартлаб» наведена нижче в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка стратегічної сили ТОВ «Смартлаб» щодо конкурентів

Показник	Вага	«Смартлаб»		«Synevo»		«Ескулаб»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
Ціни на аналізи	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Кількість відділень	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Представленість у багатьох містах України	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Швидкість виконання аналізів	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Маркетингові заходи	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Дизайн та комфорт у відділеннях	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Рівень співпраці з НСЗУ	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Якість сайту та додатку	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Наявність експрес-досліджень	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05

Продовження табл. 2.10

Наявність СІТО (послуги термінового виконання аналізів)	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Всього	1	-	1,65	-	2,45	-	2,55

(Джерело: побудовано автором)

На основі отриманих даних можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб», що наведений нижче на рисунку 2.10.

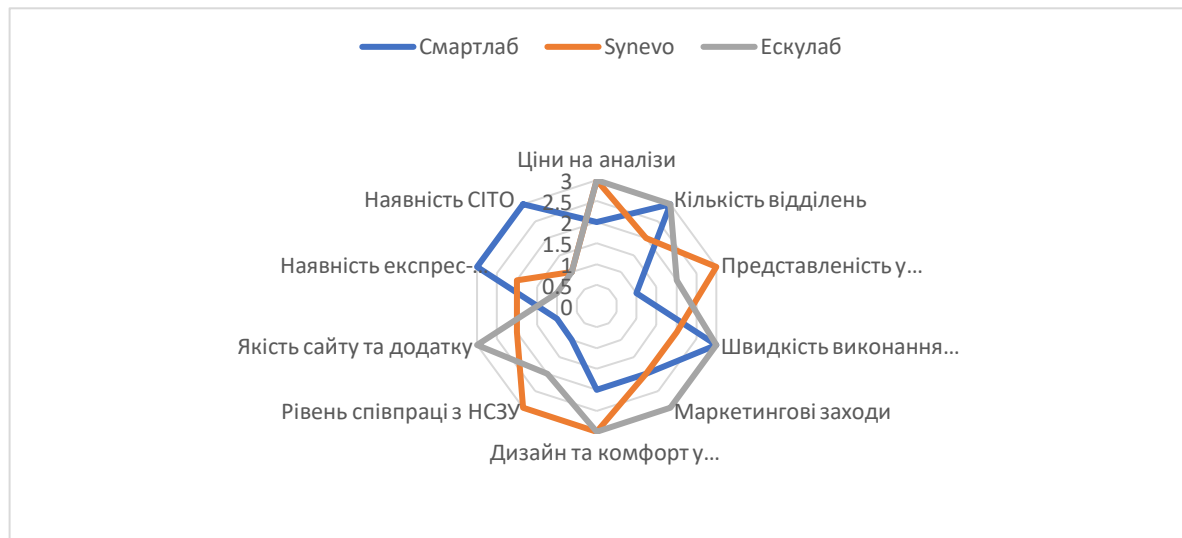


Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб»

(Джерело: побудовано автором)

Отже, аналіз оцінок конкурентних сил та багатокутник конкурентоспроможності показали, що ТОВ «Смартлаб» має найменшу зважену оцінку з конкурентів, а саме 1,65, в той час як «Ескулаб» має найбільшу, але не сильно випереджає «Synevo», отримавши відповідні зважені оцінки у розмірі 2,55 та 2,45. Найбільш вагомими конкурентними показниками виявилася «Рівень співпраці з НСЗУ» та «Ціни на аналізи». ТОВ «Смартлаб» має найнижчі оцінки як у вищезазначених показниках, так і в інших: «Представленість у багатьох містах України», «Дизайн та комфорт відділень», «Маркетингові заходи», «Якість сайту та додатку». На противагу цьому ТОВ «Смартлаб» займає лідируючу позицію у таких категоріях, як «Кількість відділень», «Швидкість виконання аналізів», «Наявність експрес-досліджень» та «Наявність СІТО».

Тому можна зробити висновок, що ТОВ «Смартлаб» слід зосередитися, перш за все, на нівелюванні відставання в найбільш вагомих конкурентних показниках: «Рівень співпраці з НСЗУ» та «Якість сайту та додатку». Цього можна досягти завдяки відкриттю нових відділень з сімейними лікарями, які будуть надавати безкоштовні аналізи за електронним направленням в рамках програми від НСЗУ. Крім того, варто оновити дизайн особливо мобільного застосунку та сайту, а також додати новий функціонал, зокрема можливість бронювати безкоштовні аналізи за допомогою заповнення форми електронного направлення на сайті та у застосунку, що видав сімейний або інший лікар.

Отже, провівши детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища на основі моделей SNW, Портера та PEST відповідно, а також конкурентного середовища за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, ми можемо побудувати матрицю SWOT для розробки детальних стратегій розвитку ТОВ «Смартлаб». Матриця SWOT наведена нижче у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT

Внутрішнє середовище	Можливості: 1. Запровадження програм безкоштовних аналізів 2. Збільшення видатків населення на охорону здоров'я 3. Впровадження нових реагентів 4. Тенденція до підвищення захворюваності 5. Розвиток машинного навчання обладнання	Загрози: 1. Міграція 2. Втрата території України 3. Підвищення цін на логістичні послуги 4. Зниження платоспроможності населення
Зовнішнє середовище	Сильні сторони: 1. Широкий асортимент 2. Якість продукту 3. Заробітні плати працівників 4. Сучасне обладнання від диференційованих постачальників 5. Частка на ринку	1. Розширити співпрацю з НСЗУ 2. Збільшити кількість відділень 3. Купівля реагентів нового покоління 4. Вдосконалення обладнання в лабораторії 5. Збільшення частки ринку через орієнтацію на молодь
		1. Залучення нових співробітників 2. Адаптація цінової політики 3. Диференціація постачальників 4. Компенсація втрати відділень на окупованих територіях

Продовження табл. 2.11

Слабкі сторони: 1. Плинність кадрів 2. Інвестиції 3. Якість сайту та додатку 4. Система мотивації	1. Підвищення автоматизації праці 2. Співпраця з державними органами для збільшення інвестицій 3. Вдосконалення сайту та мобільного додатку 4. Покращення системи мотивації	1. Збереження наявних кадрів 2. Підвищення прибутковості 3. Розвиток аутсорс-системи працівників 4. Розробка нових логістичних шляхів
---	--	--

(Джерело: побудовано автором)

Отже, визначивши слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, можна запропонувати наступні стратегії розвитку фірми на основі перетину сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у матриці SWOT.

Сильні сторони – можливості:

1. ТОВ «Смартлаб» повинен запровадити програми безкоштовних аналізів від НСЗУ в розрізі первинної та вторинної медицини, оскільки це дає змогу залучити новий сегмент ринку до приватних лабораторій, а саме тих, хто недостатньо платоспроможний та хто звик ходити до державних лікарень з поганим сервісом та інтер'єром. А за рахунок широкого асортименту продукції можна буде задовольнити будь-які потреби нового сегменту ринку. Наприклад, побудувати ще одне відділення Смартлаб, де буде приймати сімейний лікар та надавати електронні направлення пацієнтам на безкоштовні аналізи за програмою НСЗУ у розрізі первинної медицини.

2. ТОВ «Смартлаб» варто розглянути питання розширення власної мережі відділень через готовність людей більше витратити на сферу охорони здоров'я, оскільки це означає, що буде наявно на ринку ще більше попиту. Тому ТОВ «Смартлаб» знадобиться ще більше розширити мережу своїх відділень задля покриття постійно зростаючого попиту на ринку, а за рахунок високих зарплат для своїх працівників дане підприємство не буде відчувати дефіциту робочої сили.

3. Даному підприємству слід розглянути також питання закупівлі реагентів нового покоління, які можуть проходити швидше аналіз на обладнанні в лабораторії, що дозволить знизити навантаження на лабораторію

та підвищить його здатність обробляти більше аналізів за короткий проміжок часу. Та при цьому не впаде якість реагентів, яка є зокрема сильною стороною даної фірми

4. Компанія також повинна постійно працювати над вдосконаленням вже наявного сучасного обладнання через можливість машинного навчання аналізаторів у лабораторії задля збільшення виробничих потужностей та економії на оплаті праці через ще більшу автоматизацію праці у лабораторії.

5. Крім того, фірма має прагнути до збільшення своєї частки ринку задля підвищення прибутковості. Одним з таких шляхів є привернення нового сегменту ринку – молодих людей, що почали частіше хворіти на такі тяжкі хвороби, як рак, інсульт, інфаркт, що раніше були більш притаманні людям похилого віку

Слабкі сторони – можливості:

1. Смартлаб має вирішувати питання плинності кадрів, зокрема, через залучення нових технологій та мінімізації втручання людини в операційні процеси в лабораторії. Одним з шляхів підвищення автоматизації є вдосконалення обладнання на основі машинного навчання, що дасть змогу, по-перше, зекономити на оплаті праці, а також зменшити негативний ефект від плинності кадрів.

2. Організація може вирішити питання недостачі інвестицій через підвищення інвестиційної привабливості за рахунок співпраці з державними органами, зокрема з НСЗУ, що збільшить довіру з боку інвесторів до компанії та дасть їй змогу залучати кошти на подальший розвиток

3. ТОВ «Смартлаб» також варто розглянути питання підвищення якості сайту та мобільного застосунку, а це можна вирішити за допомогою використання машинного навчання не тільки в розрізі вдосконалення обладнання у лабораторії, а й у розрізі вдосконалення функціонала сайту через використання таких моделей штучного інтелекту, як ChatGPT, Midjourney, Gemini тощо.

4. Даній організації також варто вирішити питання вдосконалення системи мотивації, але для розробки більш ефективної системи мотивації потрібні часові та фінансові ресурси, а їх можна буде залучити зокрема завдяки відкриттю нових сегментів на ринку: молодих людей з тяжкими хворобами та відвідувачів державних лікарень.

Сильні сторони – загрози

1. ТОВ «Смартлаб» варто приділяти велику увагу протидії міграції людей через і так наявну досить високу плинність кадрів. Це можна частково вирішити за допомогою вже наявного досить гідного рівня заробітної плати та потенційного її підвищення.

2. Організації варто постійно тримати руку на пульсі інфляції, аби тримати ціни на свою продукцію у зоні достатньої платоспроможності населення, а це можна зробити за рахунок високої частки на ринку та роками накопичуваної фінансової подушки безпеки.

3. ТОВ «Смартлаб» слід працювати над вирішенням питання ускладнення логістики та як наслідок – підвищення цін на логістичні послуги. Цьому може допомогти диференціація постачальників сучасного обладнання та реагентів, тому варто розглядати постачальників не тільки з Китаю, а ще й з Європи.

4. Цій фірмі також варто звернути увагу на проблему втрати відділень на окупованій частині Херсонщини, що призвело до втрати певної частки ринку та зниженню прибутковості. Цю проблему можна компенсувати за рахунок залучення нових сегментів ринку завдяки широкому асортименту та якісному наданню послуг.

Слабкі сторони – загрози:

1. ТОВ «Смартлаб» варто приділяти велику увагу питанню великої плинності кадрів, що ще більше підсилюється бажанням та можливістю жіночої статті емігрувати в інші країни. Для протидії цим факторам варто сконцентрувати свої зусилля на тому, аби зберегти вже існуючий персонал та

найняти ефективних менеджерів з персоналу для пошуку нового. Також варто вдосконалювати систему мотивації та постійно індексувати заробітну плату.

2. Організації також слід працювати над компенсацію у питанні прибутковості та частки ринку від втрати відділень на окупованій частині Херсонщині, аби й надалі показувати прагнення та можливості до зростання, щоб залучати додаткові кошти від інвесторів

3. Також підприємству варто приділяти увагу питанню зниженню платоспроможності населення через невідповідність зарплатам та споживчим цінам. Це може бути шансом для залучення додаткових працівників на аутсорс для покращення сайту та додатку, оскільки люди в такій складній економічній ситуації будуть шукати додаткові способи заробітку

4. Також компанії слід працювати над вирішенням питання підняття цін на логістичні послуги через ускладнення глобальної системи та проблем на західному кордоні України. Тому для розробки нових логістичних шляхів ТОВ «Смартлаб» варто шукати ще більше працівників у логістичній сфері, а для кращого залучення таких потрібно покращувати слабку систему мотивації.

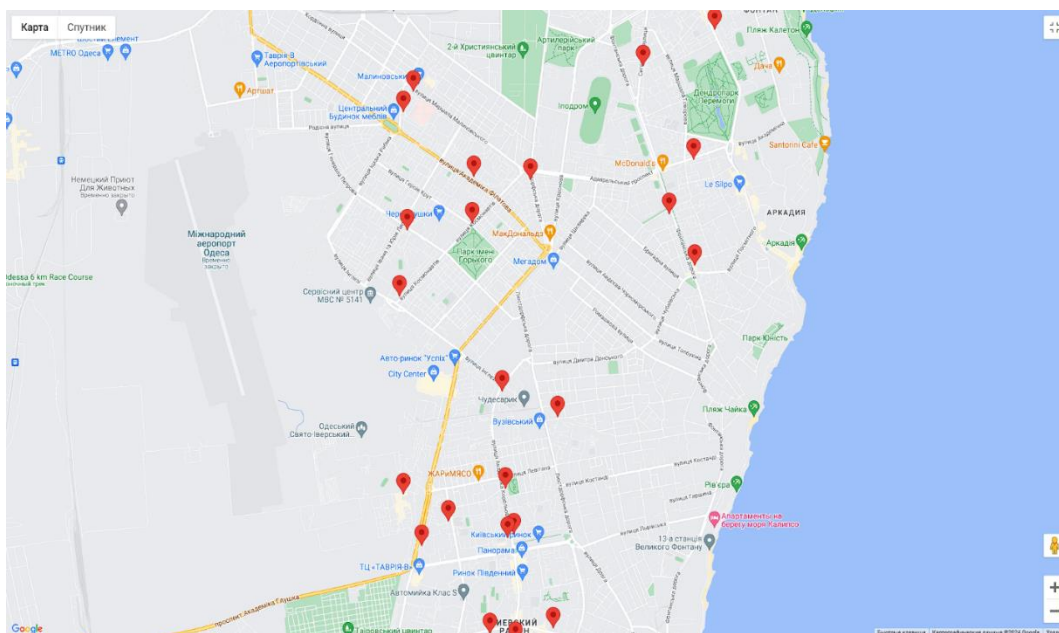
Отже, проаналізувавши стратегії розвитку ТОВ «Смартлаб» на перетині сильних, слабких сторін та можливостей й загроз, можна зробити висновок, що ТОВ «Смартлаб» може рухатися у багатьох напрямках покращення своїх бізнес-процесів, проте, на нашу думку, найдоцільнішим буде зробити упор на розширення співпраці з НСЗУ у розрізі надання безкоштовних аналізів для населення, а саме шляхом відкриття нового відділення з сімейним лікарем первинної медицини.

Таким чином, проаналізувавши конкурентне середовище ТОВ «Смартлаб» було визначено, що дана компанія працює у галузі з достатньою високою конкуренцією, що стимулює підприємство розвиватися далі. Особливо велику увагу ТОВ «Смартлаб» варто приділити на компенсацію своїх слабких сторін як покращення якості та функціоналу сайту і додатку, розширення співпраці з НСЗУ, оновлення дизайну відділень, вдосконалення системи мотивації працівників та цінової політики. Крім того, ТОВ

«Смартлаб» слід зосередитися на підтримці своїх сильних сторін як розгалужена мережа відділень, наявність високої якості матеріально-технічної бази, наявність додаткових послуг для клієнтів тощо.

Розділ 2.4. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб»

ТОВ «Смартлаб» – це приватна медична лабораторія, яка налічує понад 100 відділень, зокрема більш ніж 45 відділень в місті Одеса. Однак, незважаючи на таку розгалужену мережу відділень, сімейні лікарі у Смартлаб приймають тільки в місті Одеса та у трьох відділеннях за адресами: вул. Сегедська, 13, пр-т Небесної Сотні, 89 та вул. Ак. Сахарова, 36. Таким чином, сімейні лікарі покривають Приморський, Київський та Пересипський райони міста Одеса. Цього, очевидно, недостатньо, оскільки при проведенні рекламних кампаній відсоток тих, хто відмовляється укласти декларацію з сімейним лікарем, становить приблизно 30% з причини того, що занадто далеко їхати. А це недоотримані кошти для компанії, оскільки держава, в середньому, за одну укладену декларацію надає фінансування у розмірі 768 грн. Тому було запропоновано побудувати нове відділення в іншому районі міста – Хаджибейському, де ще не приймає жоден сімейний лікар. Але спершу варто проаналізувати вже відкриті відділення у цьому районі міста. Нижче наведена на рисунку 2.11 мапа розташування відділень ТОВ «Смартлаб» у Хаджибейському районі м. Одеса.



2.11. Мапа відділень ТОВ «Смартлаб» у м. Одеса

(Джерело: [54])

Отже, проаналізувавши мапу розташування відділень, можна зробити висновок, що найбільш доцільним буде відкриття нового відділення в ЖК «Альтаір–1», оскільки у такому розташуванні є наступні переваги:

1. Наявність фасадних приміщень на відкритій стороні одного з будинків житлового комплексу, що буде забезпечувати безперешкодний прохід у відділення як мешканцям «Альтаір–1», так і тим, хто просто проходить повз по вулиці.
2. Відсутність поруч основних конкурентів–лабораторій таких, як Synevo, Діла, CSD Lab тощо.
3. Кількість будинків в житловому комплексі складає 6 одиниць, кожний з яких налічує 24 поверхи [55]. На жаль, інформація щодо кількості квартир не надана забудовником, але можна припустити, що як і у більшості новобудов на одному поверсі знаходиться від 5 до 8 квартир. Тому сумарна кількість домогосподарств, яка може потенційно проживати у всьому -згідно з даними української Вікіпедії, середня кількість членів домогосподарства становить 2,59 особи [56], то отримуємо кількість потенційних мешканців у розмірі від 1864,8 до 2983,7 осіб. Якщо розрахувати середню кількість

потенційних мешканців на основі вищенаведених даних, то отримуємо 2424,25 одиниць.

Тому враховуючи вищезазначені фактори, можна зробити висновок, що розташування у ЖК «Альтаір–1» може тільки за рахунок мешканців дати компанії потенційну кількість клієнтів у розмірі 2424,25 одиниць. Проте, це майже неможливо, якби всі потенційні мешканці стали клієнтами бізнесу, тому потрібно розрахувати потенційний клієнтопотік на основі цільової аудиторії компанії. Так, за фінансово-звітними документами ТОВ «Смартлаб» впливає, що 70% доходу приносять жінки віком від 25 до 54 років. За статистичними даними України та ООН станом на 2020 рік з урахуванням окупованих територій кількість жіночої статі у цьому віковому діапазоні становила 9,720 млн осіб. Загальна ж кількість населення України станом на 2020 рік дорівнювала 43,922 млн осіб [57]. Таким чином питома вага жінок віком від 25 до 54 років станом на 2020 рік становила 22,13%.

Отже, якщо припустити, що питома вага впродовж років незначно змінилася та може бути екстрапольована на кількісні показники житлових комплексів, а саме ЖК «Альтаір–1», то отримуємо, що на території проживає приблизно 536,49 жінок віком 25-54 роки. Звісно, неможливо, щоб всі 100% мешканців відвідували бізнес, тому візьмемо як за цільовий показник клієнтопотіку на старті функціонування нового відділення саме ось ці 22,13% або 536, 49 осіб будь-якої статі та віку. Також згідно з фінансовими документами ТОВ «Смартлаб» середній чек становить приблизно 1000 грн. Тому можна підсумувати, що потенційний дохід на старті відкриття нового відділення у ЖК «Альтаір–1» буде становити 536500 грн.

Крім того, дуже маленький шанс, що ці 536,49 осіб будуть кожного місяця здавати аналізи. Тому припустимо, що кожного місяця кількість буде зменшуватися на 60% від показника минулого місяця. Тобто, органічно ми зможемо залучити, наприклад, на другий місяць лише 40% від 536, 49 осіб, тобто 214, 60 осіб. Решту ми повинні будемо компенсувати за рахунок маркетингових заходів. Також варто врахувати, що за рекомендаціями

більшості лікарів аналізи потрібно здавати кожні півроку, тому можна припустити, що органічно до нас повернуться на 7-й місяць періоду реалізації 50% клієнтів від першого місяця (536,49). Нижче у таблиці 2.12 наведено розрахунок приблизної кількості органічних відвідувачів та доходу від реалізації на основі середнього чеку за 12 місяців функціонування нового відділення.

Таблиця 2.12

Дохід від реалізації від органічних клієнтів за 12 місяців роботи нового відділення

Показник	Місяці періоду реалізації												Всього, осіб/грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кількість органічних відвідувачів, осіб	0	214,60	85,84	34,34	13,74	5,5	268,25	107,30	42,92	17,17	6,87	2,75	799,28
Дохід від реалізації, грн	0	214600	85840	34340	13740	5500	268250	107300	42920	17170	6870	2750	799280

(Джерело: побудовано автором)

Отже, можна зробити висновок, що загалом за 12 місяців нове відділення ТОВ «Смартлаб» зможе залучити органічно без застосування маркетингових інструментів 799,28 осіб на суму 799280 грн.

Відповідно аби досягти цільового показника у розмірі 536,49 осіб щомісяця потрібно залучати маркетингові інструменти для залучення додаткової кількості відвідувачів. Нижче у таблиці 2.13 наведено приклад розрахунку маркетингового бюджету для першого місяця відкриття на основі маржинальності бізнесу, відсотку конверсії та цільового показника за клієнтами.

Таблиця 2.13

Розрахунок маркетингового бюджету для нового відділення на перший місяць

Показник	Формула	Значення
Середній чек	x	1000 грн
Ціль по клієнтам	x	536,5 осіб
Відсоток конверсії у покупку (розраховується на основі минулих спостережень)	$\frac{\text{Кількість покупок}}{\text{Кількість лідів}} \times 100\%$	30%
Середня ціна за лід (ті, хто зацікавилися, але не дійшли до етапу покупки, та розраховується на основі минулих спостережень)	x	100 грн
Необхідна кількість лідів з урахуванням % конверсії	$\frac{\text{Ціль по клієнтам} \times 100\%}{\text{відсоток конверсії}}$	1788,3 од.
Маркетинговий бюджет	Необхідна кількість лідів × Середня ціна за лід	178830 грн

(Джерело: побудовано автором)

Отже, на основі вищезазначених розрахунків, можна зробити висновок, що ТОВ «Смартлаб» має витратити приблизно 178830 грн першого місяця для привернення перших 536,5 осіб суто за допомогою рекламних інструментів.

Нижче у таблиці 2.14 наведено розрахунок маркетингового бюджету на весь період від реалізації та цільового показника доходу від реалізації.

Таблиця 2.14

Розрахунок цільового показника доходу від реалізації

Показник	Місяці періоду реалізації												Всього, осіб/грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кількість органічних відвідувачів, осіб	0	214,60	85,84	34,34	13,74	5,5	268,25	107,30	42,92	17,17	6,87	2,75	799,28
Органічний дохід від реалізації, грн	0	214600	85840	34340	13740	5500	268250	107300	42920	17170	6870	2750	799280
Кількість залучених клієнтів, осіб	536,5	321,9	450,66	502,16	522,76	531	268,25	429,2	493,58	519,33	529,63	533,75	5638,72
Маркетингові витрати на залучення, грн	178830	107300	150218	167386	174253	177000	89416	143066	164526	173110	176543	177925	1879568
Дохід від реалізації від залучених клієнтів, грн	536500	321900	450660	502160	522760	531000	268250	42920	493580	519330	529630	533,75	5638720
Цільовий показник загального доходу від реалізації, грн	536500	536500	536500	536500	536500	536500	536500	536500	536500	536500	536500	536500	6438000

(Джерело: побудовано автором)

Таким чином можна констатувати, що загальний маркетинговий бюджет на 12 місяців буде складати 3007,308 млн грн, а загальний цільовий дохід від реалізації – 6438 млн грн.

Визначивши щомісячні надходження та маркетингові витрати, можна розрахувати середню суму первинних витрат на основі наданих фінансових документів. Даний розрахунок наведений нижче у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Первинні витрати при відкритті нового відділення ТОВ «Смартлаб»

Стаття витрат	Опис	Кількість, од.	Сума, тис. грн.
Холодильник	Два холодильника у приміщенні відділення діагностичного центру необхідні для наступної мети: 1 холодильник – зберігання біологічного матеріалу перед транспортуванням його в лабораторію; 2 холодильник – для зберігання продуктів харчування персоналу закладу	2	11,70
Телевізор	Розташовується в приміщенні реєстраційної – очікувальної, задля показу споживачам інформаційних матеріалів та реклами послуг ТОВ «Смартлаб»	1	8,00
Кулер для води	Кулер для води, розташовується в приміщенні реєстраційної – очікувальної для пацієнтів	1	4,04
Електрокардіограф	У відділенні діагностичного центру будуть надаватися послуги з електрокардіографії	1	53,49
Кондиціонер	Відповідно до санітарних норм та правил у приміщенні постійно необхідно підтримувати однакову температуру, тому у кожному приміщенні потрібно встановлювати кондиціонер.	4	76,92
Водонагрівач	Відповідно до санітарних норма та правил, медичний заклад повинен організувати постачання як холодної води так і гарячої	1	4,30
Меблі, у тому числі медичного призначення	Відповідно до ліцензійних умов, приміщення необхідно оснастити відповідно до табеля оснащення, а саме: ((стілці, столи адміністратора, шафи, столики СДР столики СІ 5, шафи для виробів медичного призначення, кушетки медичні, гінекологічне крісло, ширми, інструментальні столики СІ 5, тумби тощо)	x	91,55
Всього	x	x	250

(Джерело: побудовано автором на основі [58])

Отже, можна зробити висновок, що сума первинних витрат на відкриття нового відділення складає приблизно 250 тис. грн без урахування витрат на виконання ремонту. На основі прямолінійного методу можна розрахувати амортизацію, враховуючи той факт, що середній строк експлуатації становить приблизно 3 роки. Відповідно щомісячна амортизація буде дорівнювати $\frac{250}{3 \cdot 12} = 6,9$ тис. грн.

Крім того, варто зазначити, що у новому відділенні мінімально має працювати дві медсестри та два адміністратори. Їх оплата праці без урахування податків становить 20000 грн. Тобто, фонд оплати праці без урахування податків становити 80000 грн, а з урахуванням податків, а саме ЄСВ, ПДФО та військового збору – 116000 грн.

Більш того, варто розрахувати й вартість оренди або купівлі приміщення. Проаналізувавши пропозиції оренди та купівлі нерухомості в м. Одеса на сайті «OLX» та «Dimgia», можна зробити висновок, що ціна на купівлю комерційного приміщення складе приблизно 5 698 000 грн [62]. В той час, як оренда комерційного приміщення буде коштувати приблизно 32135 грн [63]. Проте, під час оренди варто враховувати й вартість ремонту. Проаналізувавши пропозиції сайтів різних компаній, що займаються ремонтом, можна підсумувати, що середня якість ремонту буде коштувати приблизно 13800 грн. Квадратура приміщення під оренду за 32135 грн складає 74 м², тому загальна вартість ремонту буде складати 1021200 грн. Якщо ж розподілити вартість оренди та ремонту протягом 12 місяців реалізації, то витрати даної категорії складуть 117235 грн.

Отже, на основі вищезазначених даних можна побудувати таблицю 2.16 з узагальненим розрахунком поточних витрат щомісяця.

Таблиця 2.16

Розрахунок поточних витрат за 12 місяців

Статті витрат	Місяці періоду реалізації, тис. грн.												Всього, тис. грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Матеріальні витрати	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Витрати на оренду	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	117,24	1 406,88
Маркетингові витрати	178,83	107,300	150,218	167,386	174,253	177,00	89,416	143,066	164,526	173,110	176,543	177,925	1879,568
Телефон та інтернет	1,99	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	14,31
Охорона	10,94	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	25,34
Канцтовари	3,75	3,94	4,13	4,34	4,56	4,78	5,02	5,28	5,54	5,82	6,11	6,41	59,68
Фонд оплати праці	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	1392
Амортизація	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	82,8
Загальні поточні витрати	483,65	401,70	444,81	462,19	469,27	472,24	384,90	438,81	460,53	469,39	473,11	474,80	5 435,38

(Джерело: побудовано автором)

Отже, можна зробити висновок, що загальні поточні витрати на період 12 місяців будуть складати 5435,38 тис. грн, а щомісячні витрати будуть приблизно на рівні 450 тис. грн.

Тому розраховавши поточні витрати для відкриття нового відділення можна розрахувати інвестиційний грошовий потік, який наведений нижче у таблиці 2.17. За ставку дисконтування приймемо облікову ставку від НБУ, яка складає 13,5% річних [61]. Враховуючи той факт, що в даному інвестиційному проєкті періоди – це місяці, а не роки, тому щомісячна ставка дисконтування буде складати 1,13%. Формула для розрахунку коефіцієнта приведення має наступний вигляд $\frac{1}{(1+r)^n}$

Таблиця 2.17

Інвестиційний грошовий потік за період 12 місяців

Показники	Місяці періоду реалізації												Всього, тис. грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Дохід від реалізації, тис.грн	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	536,5	6438
Поточні витрати, тис.грн	483,65	401,7	444,81	462,19	469,27	472,24	384,9	438,81	460,53	469,39	473,11	474,8	5 435,38
Прибуток, тис. грн	52,85	134,8	91,69	74,31	67,23	64,26	151,6	97,69	75,97	67,11	63,39	61,7	1002,6
Чистий прибуток, тис. грн	43,34	110,54	75,19	60,93	55,13	52,69	124,31	80,11	62,30	55,03	51,98	50,59	822,13
Амортизація	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	82,8
Чисті грошові надходження	50,24	117,44	82,09	67,83	62,03	59,59	131,21	87,01	69,20	61,93	58,88	57,49	904,93
Коефіцієнт приведення	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,9	0,89	0,88	x
Приведені чисті грошові надходження	49,73	115,09	79,62	65,12	58,93	56,02	122,03	80,05	62,97	55,74	52,40	50,59	848,29
Сумарні чисті приведені грошові надходження	49,73	164,82	244,45	309,57	368,49	424,51	546,54	626,58	689,55	745,29	797,69	848,29	848,29

(Джерело: побудовано автором)

Отже, можна зробити висновок, що вже починаючи з першого місяця нове відділення зможе приносити компанії прибутку загалом за 12 місяців роботи ТОВ «Смартлаб» приблизно 822, 13 тис. грн чистого прибутку. На основі вищенаведених даних можна розрахувати NPV та DPV, які мають наступні формули:

1. $NPV = \text{Сумарні чисті приведені грошові надходження} - \text{Первинні витрати}$. $NPV = 822,13 - 250 = 572,13$ тис. грн.

2. $\text{Термін окупності} = \frac{\text{Первинні витрати}}{\text{Річний чистий прибуток}}$. $\text{Термін окупності} = \frac{250}{822,13} = 0,30$ роки або 3,65 місяці.

Таким чином можна зробити висновок, що сума всіх приведених чистих грошових надходжень за вирахуванням початкових витрат складає 572,13 тис. грн., а термін окупності нового відділення складає 3,65 місяці. Отже, можна констатувати, що відкриття нового відділення є доцільним та рентабельним рішенням для компанії.

Однак, також варто розрахувати витрати на оплату праці сімейного лікаря та необхідний маркетинговий бюджет для залучення клієнтів для підписання декларацій з сімейним лікарем. Держава виплачує 768 грн за кожен підписану декларацію. За нашими розрахунками середній відсоток конверсії становить лише 20% через те, що досить часто у людей вже є підписані декларації і вони не хочуть займатися перепідписанням або через те, що лікар знаходиться від них далеко. Також слід врахувати, що на одного сімейного лікаря доцільно оформити лише 1700 декларацій, оскільки після досягнення цього показника виплати від держави будуть зменшуватися, тому візьмемо в якості цільового показника саме 1700 підписаних декларацій.

Нижче у таблиці 2.18 наведено розрахунок маркетингового бюджету для залучення 1700 підписаних декларацій.

Таблиця 2.18

Розрахунок маркетингового бюджету для декларацій для сімейного
лікаря

Показник	Формула	Значення
Середній чек	x	1000 грн
Ціль по деклараціям	x	1700 од.
Відсоток конверсії у підписану декларацію (розраховується на основі минулих спостережень)	$\frac{\text{Кількість підписаних декларацій}}{\text{Кількість лідів}} \times 100\%$	20%
Середня ціна за лід (ті, хто зацікавилися, але не дійшли до етапу покупки, та розраховується на основі минулих спостережень)	x	150 грн
Необхідна кількість лідів з урахуванням % конверсії	$\frac{\text{Ціль по деклараціям} \times 100\%}{\text{відсоток конверсії}}$	8500 од.
Маркетинговий бюджет	Необхідна кількість лідів $\times$ Середня ціна за лід	127500 грн

(Джерело: побудовано автором)

Отже, можна зробити висновок, що аби залучити 1700 підписаних декларацій компанії потрібно витратити відповідно 1,275 млн грн. У даному випадку маркетингові витрати можна вважати як первинні витрати, тому що вони будуть витрачені тільки один раз для залучення 1700 декларацій, оскільки кожного місяця не потрібно залучати нові заявки. Якщо ж порівну розподілити цей маркетинговий бюджет на 12 місяців та додати розрахунки оплати праці сімейного лікаря та оплати праці ІТ-спеціалістів, які допоможуть впровадити на сайт функцію заповнення електронного направлення від сімейного лікаря, яка дозволить підприємству зекономити витрати часу на заповнення та активацію цих електронних направлень вручну сімейним лікарем. Тоді поточні витрати за період у 12 місяців на залучення 1700 декларацій будуть виглядати наступним чином у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Поточні витрати для залучення 1700 декларацій за 12 місяців

Статті витрат	Місяці періоду реалізації, тис. грн.												Всього, тис.грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Маркетингові витрати	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	1275
ІТ-послуги	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	318
Витрати на оплату праці сімейного лікаря без урахуванням податків	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Податки та збори	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	10,38	124,56
Фонд оплати праці	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	35,38	424,56
Загальні поточні витрати	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	2 442,12

(Джерело: побудовано автором на основі [59, 60])

Отже, можна констатувати, що загальні поточні витрати за 12 місяців функціонування нового відділення складуть 2442,12 тис. грн. В той час, як щомісячні грошові надходження від 1700 декларацій при виплаті держави за одну декларацію у розмірі 768 грн складуть 1305,6 тис. грн.

Отже, на основі вищенаведених даних можна скласти інвестиційний грошовий потік залучення 1700 декларацій, який наведений нижче у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Інвестиційний грошовий потік залучення 1700 підписаних декларацій за 12 місяців

Показники	Місяці періоду реалізації												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Грошові надходження	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	1305,6	15667,2
Поточні витрати, тис.грн	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	203,51	2 442,12
Прибуток, тис. грн	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	1 102,09	13225,08
Чистий прибуток, тис. грн	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	10844,52
Чисті грошові надходження	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	903,71	10844,52
Коефіцієнт приведення	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,88	x
Приведені чисті грошові надходження	894,67	885,64	876,60	867,56	858,52	849,49	840,45	831,41	822,38	813,34	804,30	795,26	10139,63
Сумарні чисті приведені грошові надходження	894,67	1780,31	2656,91	3524,47	4382,99	5232,48	6072,93	6904,34	7726,72	8540,06	9344,36	10139,63	10139,63

(Джерело: побудовано автором)

Отже, можна зробити висновок, що захід з впровадження сімейного лікаря у нове відділення із залученням 1700 декларацій буде рентабельним рішенням, оскільки за 12 місяців компанія зможе отримати чистий прибуток у розмірі 10844,52 тис. грн. при загальних витратах у розмірі 2442,12 тис. грн. Відповідно NPV та термін окупності будуть розраховані наступним чином:

1. $NPV = \text{Сумарні чисті приведені грошові надходження} - \text{Первинні витрати}$. $NPV = 10139,63 - 1275 = 8864,63$ тис. грн.

2. $\text{Термін окупності} = \frac{\text{Первинні витрати}}{\text{Річний чистий прибуток}}$. $\text{Термін окупності} = \frac{1275}{10139,63} = 0,13$ роки або 1,5 місяці.

Отже, якщо ТОВ «Смартлаб» залучить 1700 декларацій протягом 12 місяців, то термін окупності даного рішення складе 1,5 місяці, а сума всіх приведених чистих грошових надходжень за вирахуванням початкових витрат дорівнюватиме 8864,63 тис. грн.

Відповідно провівши вищезазначені заходи, можна підсумувати, що вони матимуть позитивний вплив на оцінку стратегічної сили ТОВ «Смартлаб» щодо конкурентів. Розрахунок оновленої оцінки конкурентної сили наведений нижче у таблиці 2.21

Таблиця 2.21

Оновлена оцінка стратегічної сили ТОВ «Смартлаб» щодо конкурентів

Показник	Вага	«Смартлаб»		«Synevo»		«Ескулаб»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
Ціни на аналізи	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Кількість відділень	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Представленість у багатьох містах України	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Швидкість виконання аналізів	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Маркетингові заходи	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Дизайн та комфорт у відділеннях	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3

Продовження табл. 2.21

Рівень співпраці з НСЗУ	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Якість сайту та додатку	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Наявність експрес-досліджень	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Наявність СІТО (послуги термінового виконання аналізів)	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Всього	1	-	1,65	-	2,45	-	2,55

(Джерело: побудовано автором)

Отже, на основі отриманих даних можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності, що наведений нижче на рисунку 2.12.

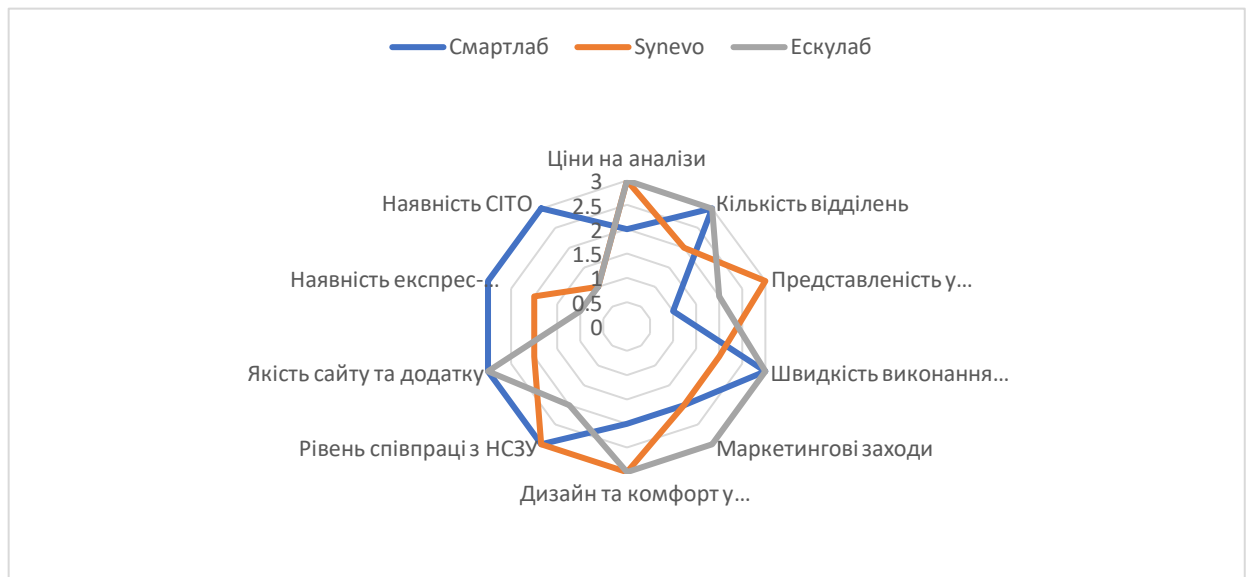


Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб»

(Джерело: побудовано автором)

Таким чином можна підсумувати, що у категоріях «Рівень співпраці з НСЗУ» та «Якість сайту» конкурентоспроможності «Смартлаб» зросла та змогла досягти результатів лідерів на ринку таких, як «Synevo» та «Ескулаб». Загалом, запропоновані заходи дозволять компанії не тільки збільшити свій дохід, а й покрити нові сегменти ринку за рахунок безкоштовних аналізів за програмою НСЗУ та розширити свою мережу відділень та ще й у достатньо людному та платоспроможному місці.

ВИСНОВКИ

1. Було визначено, що конкуренція є не невід'ємною економічною категорією для аналізу конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного середовища. Було виділено сутність цієї економічної категорії, яка полягає процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або іншої мети в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах. Крім того, було проаналізовано різні рівні функціонування конкуренції та виділено її функції. А також було побудовано класифікацію видів конкуренції залежно від факторів розподілу.

2. Було проаналізовано різні підходи вчених до визначення поняття конкурентоспроможності та виявлено, що конкурентоспроможності загалом – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкурентними суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку. Більш того, було побудовано класифікацію факторів впливу на формування конкурентоспроможності залежно від групи факторів, а також було проаналізовано елементи зовнішнього середовища впливу на формування конкурентоспроможності. Поміж з цим, було розглянуто систему управління конкурентоспроможністю.

3. Було виявлено основні методи оцінки конкурентоспроможності та побудовано класифікацію методів залежно від групи методів. Також було виділено основні методи оцінки конкурентоспроможності, які були застосовані у практичному розділі кваліфікаційної роботи для аналізу, оцінки та надання рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб». До детально проаналізованих методів відносяться, зокрема, модель 5 конкурентних сил М. Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз. Було детально описано методику їх побудови та застосування, виділено основні фактори, які аналізуються під час побудови даних методів.

4. Було досліджено макроекономічні показники України, а саме динаміку ВВП, розподіл валової доданої вартості між секторами економіки, оцінено питому вагу сфери охорони здоров'я у секторі сфери послуг в Україні. Також було проаналізовано рівень безробіття населення та динаміку зростання видатків домогосподарств на сферу охорони здоров'я у структурі сукупного доходу домогосподарств в абсолютному та відносному виразі. Більш того, було проаналізовано тренд до зростання захворюваності на рак серед молодих людей. Також було виділено важливість співпраці з НСЗУ для підприємств на ринку надання медичних послуг. Вищезазначені фактори та їх динаміка були згруповані у PEST-аналіз для оцінки зовнішнього середовища підприємств ринку медичних послуг.

5. Було розглянуто характеристику підприємства, його напрям діяльності, стратегічні цілі, а також організаційну структуру. Також було встановлено, що підприємство є рентабельним та фінансово стійким. Крім того, було розглянуто асортимент продукції компанії та виділено аутсайдерів та топ аналізів за продажами. На основі цих даних було побудовано матрицю БКГ, де були розподілені бізнес-сектори підприємства за різними квадрантами.

6. Було проаналізовано внутрішнє середовище підприємства за рахунок використання моделі 5 конкурентних сил М. Портера, SNW-аналізу, а також було розглянуто конкурентне середовище за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. Крім того, було розроблено потенційні стратегії розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу, яка було побудована за рахунок групування факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

7. На основі потенційних стратегій розвитку було запропоновано заходи з підвищення конкурентоспроможності для підприємства, серед яких було рекомендовано відкрити нове відділення з сімейним лікарем, було розраховано необхідну кількість витрат на впровадження даного рішення та економічну ефективність. Крім того, були надані рекомендації з підвищення якості функціоналу сайту, що забезпечує більш ефективну взаємодію споживача з сервісом сімейної медицини компанії.

Список використаних джерел:

1. Voloshyn A. Competitiveness and determination of its essence. *Economics: time realities*. 2023. Т. 4, № 68. С. 83–88.
2. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10, трав. С. 74–80.
3. Салоїд С., Аріков В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 100.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.О: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 15–20.
5. Кошельок Г., Царьов О. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №6. С. 1–2.
6. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 104–108
7. Герасимова В., Резанов Е. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.
8. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 52–57.
9. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. – С. 12–16
10. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 34–41.

11. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможність підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2021. № 3(37). С. 12–17.
12. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. №8. С.10–18.
13. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С. 5–15.
14. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. С. 8–13.
15. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: [монографія] / [Ю.Г. Козак, І.О. Уханова, О.А. Єрмакова, О.О. Сукач, С.В. Ляліков, О.В.Сулім, Д.Н. Бурлаченко, О.В. Захарченко, О.Р. Швагер, Н.А. Постова, О.О. Біла, Л.І. Андрусенко, П.Д. Дмитрієв, Д.А. Нікіфоров]; за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. С. 8–16.
16. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія/ Ж.В. Поплавська, Н.Л. Михальчишин, М.Л. Данилович-Кропивницька, О.В. Гошовська, С.О. Комаринець; за заг. ред. Ж.В. Поплавської. – Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. С. 15–17.
17. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. С. 120–135.
18. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 11(75). С. 455–458.

19. Злидник М.І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. №36. С. 43–48.
20. Свиноус І. В., Хомяк Н.В., Гаврик О.Ю. Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Сталий розвиток економіки*. 2019. №42. С. 15–21.
21. Приходько В.П., Зозуля М.Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №39. С. 135–140.
22. Борисов Т.О., Хрупович С.С. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1(68). С. 159–165.
23. Бакай, В. В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modelling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145–153.
24. Костецька Н.І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. №4. С. 131–135.
25. Сало Я. В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. С. 62–71.
26. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185–193.
27. Духновський І.М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2(63). С. 71–76.
28. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: навчальник посібник/ І. Ю. Аблєєва. Суми: Сумський державний університет, 2020. С. 90–105.
29. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. С. 73–86.

30. Горобець Н.М., Миргородська Т.О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. №19. С. 31–37.
31. Сирота М.Є., Дронова Т.С. Діяльність туристичного підприємства ПП «Кайф». *Young Scientist*. 2021. № 4(92). С. 319–325.
32. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. С. 12–18.
33. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 листопада 2020 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків. ХНУРЕ. 2020. С. 173–177.
34. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.
35. Піскун А.В. Сучасні підходи до управління витратами підприємства. Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики: матеріали ІІ Міжнародної наукової конференції, м. Кривий Ріг, 19 січня, 2024 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. С. 119–120.
36. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 108–110.
37. Прасад А. Український експорт ІТ-послуг у 2022 році склав \$7,3 млрд. Це найбільший показник за всю історію існування галузі в країні – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-u-2022-rotsi-sklav-73-mlrd-tse-naybilshiy-pokaznik-z-pochatku-isnuvannya-galuzi-v-kraini-31012023-11421>

38. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/80469628-7630-4c3e-b010-7f564dc88b31/resource/374667cb-6be0-4ad4-902d-d7001973499b>
39. Структура сукупних витрат домогосподарств – Держстат. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdvdg/ssv/arh_ssv_u.htm
40. Worldwide cancer statistics of adolescents and young adults in 2019: a systematic analysis of the Global Burden of Disease Study 2019. PubMed Central (PMC). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8417345/#appsec1>
41. GDP growth (annual %)-Ukraine. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2022&locations=UA&start=1988&view=chart>
42. Індекс інфляції (2000-2024). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
43. Код ЄДРПОУ 36552995 – ТОВ "СМАРТЛАБ" – Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/36552995>
44. Товариство з обмеженою відповідальністю «Смартлаб» – Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7800341/>
45. Місія Смартлаб. Smartlab.ua. URL: <https://smartlab.ua/about>
46. Ліцензії та сертифікати. Smartlab.ua. URL: <https://smartlab.ua/cert>
47. Сировой М. «Джин вийшов з пляшки». Хусити другий місяць атакують Червоне море – критичний маршрут для експорту та імпорту з України. Як подолати кризу – Forbes.ua| Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/svit/dzhin-viyshov-z-plyashki-khusiti-drugiy-misyats-atakuyut-chervone-more-kritichniy-marshrut-dlya-eksportu-ta-importu-z-ukraini-yak-podolati-krizu-31012024-18875>
48. CS61! Charts and Quotes – TradingView. URL: <https://www.tradingview.com/symbols/NYMEX-CS61!/>
49. Досліджувати, щоб перемагати: ринок приватної лабораторної медицини стабілізується – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн -

Головний діловий портал Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/doslidzuвати-shhob-peremagati-rinok-privatnoyi-laboratornoyi-medicini-ukrayini-stabilizujetsya-414007/>

50. У чотирьох приватних лабораторіях можна здати аналізи безкоштовно, – НСЗУ. Район. Медицина. URL: <https://medicine.rayon.in.ua/news/679822-u-chotirokh-privatnikh-laboratoriyakh-mozhna-zdati-analizi-bezkoshtovno-nszu>

51. Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності – Держстат. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdn/Sok_ed/Arch_sok_ed_u.htm

52. Безробітне населення (за методологією МОП) за тривалістю пошуку роботи – Держстат. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

53. Кількість безробітних в Україні сягає 2,9 млн осіб – НБУ. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/3/696678/>

54. Адреси відділень. Smartlab.ua. URL: <https://smartlab.ua/address>

55. ЖК Альтаір, Одеса – Квартири в новобудовах – ЛУН. URL: <https://lun.ua/uk/жк-альтаір-одеса>

56. Домашні господарства – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Домашні_господарства

57. Населення України – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Населення_України

58. БП_грант_власна_справа_Смартлаб 29.04.2024.xlsx. Google Docs. URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Ad531N08eh4BFHSse9i2ZzbXfqS6IUAZ/edit#gid=696458663>

59. Сімейний лікар: середня зарплата в Україні. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-сімейний+лікар/>

60. ІТ-спеціаліст: середня зарплата в Україні. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-іт-спеціаліст/>

61. Облікова ставка НБУ (1992-2024). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/>

62. DIM.RIA – Продаж комерційного приміщення в Одесі, район Аркадія, вулиця Генуезька 1, 63.4 кв.м, ціна продажу: 140 000 долларів за об'єкт від посередника - ID31428150. URL: <https://dom.ria.com/uk/realty-prodaja-kommercheskoe-pomeschenie-odessa-arkadiya-genuezskaya-ulitsa-31428150.html>

63. Оголошення OLX.ua: сервіс оголошень України – купівля/продаж бу та нових товарів, різноманітні послуги на сайті OLX.ua. URL: <https://www.olx.ua/d/uk/obyavlenie/pomeschenie-v-arkadii-v-novom-zhk-rodos-ul-genuezskaya-IDTA7m3.html>

64. Ремонтманія: Ремонт за найнижчим тарифом! ☒. Послуги з дизайну, ремонту та будівництва | РСУ  - ☒ Київ ☒ Одеса ☒ Варшава. URL: <https://rsu4u.com/odesa/remontomania/minymalnyy>

Додатки

Додаток А

Аналіз внутрішнього середовища на основі 5 конкурентних сил М. Портера

Характеристика сили	Складові сили	Оцінка сили			Сума
		Низький (1 б)	Середній (2 б)	Високий (3 б)	
Внутрішньогалузева конкуренція та потенційні конкуренти					
1. Кількість фірм конкурентів та їх відносний рівень	1.1 Кількість фірм		На ринку діє невелике число фірм таких, як Synevo, Easylab, CSV, Діла тощо. Лідирує однозначно на ринку Смартлаб та Synevo		2
	1.2 Можливість цінової конкуренції			Обмежена, оскільки ціна залежить від якості реагентів для проведення лабораторних досліджень, аналізаторів та вибраного розміру маржинальності на підприємстві	3
	1.3 Поведінка фірм			Мають сильне прагнення підвищити свою частку на ринку	3
	1.4 Відмінності між конкурентами		Майже однорідні фірми, оскільки їх асортимент продукції, структура витрат та види обладнання досить схожі		2
	1.5 Конкуренція на ринку	Висококонцентрований			

2. Темпи зростання галузі	-			Повільне зростання, оскільки, щоб відкрити лабораторію, потрібні великі капітальні вкладення у закупку обладнання та побудову перших відділень. А ніхто під час війни не готовий йти на такі ризики	3
3. Базові вимоги галузі	3.1 Вимоги інвестування			Висока	3
	3.2 Економія за рахунок масштабу			Великомасштабне виробництво, адже для кожного виду аналізу необхідний свій аналізатор і чим більше завантажені аналізатори одночасно, тим менше постійні витрати	3
	3.3 Доступ до каналів розподілу	Доступ можливий, але ринок лабораторних досліджень має лише один ринок збуту – B2C, тому той, хто має найбільшу кількість конкурентних переваг, той і здобуває найбільшу кількість покупців			1
	3.4 Крива досвіду	Тенденція зменшення витрат на одиницю зі зростанням досвіду відсутня, оскільки у лабораторії переважає автоматизований аналіз біоматеріалу клієнтів			1
	3.5 Завантаження виробничих потужностей у галузі	Висока			1

4. Витрати на просуван ня товару на ринку	-	Обмежена кількість фірм користується відомими торговими марками та має прихильність завдяки потужним рекламним кампаніям			1
5. Диференц іація товарів	-			Оскільки аналізи є тим продуктом, який необхідний кожній людині, тому з'являються стимули переважно цінової конкуренції	3
6. Можливіс ть вертикаль ної інтеграції			Помірна, оскільки, наприклад, немає ресурсів у Смартлаб на самостійне виробництво реагентів для аналізів. Але є можливість відкривати відділення, щоб клієнти без посередників здавали біоматеріал		2
Середня зважена оцінка					29/14= 2,07
Постачальники					
1. Відносна конкурен ція постачаль ників	-	Конкуренція постачальників нижче за конкуренцію фірм у галузі, оскільки у світі не так багато виробників реагентів для аналізів і в Україні немає жодного такого. Те ж саме стосується і виробників обладнання			1

2. Важливість ресурсу для галузі	2.1 Існування замінників			Не існує	3
	2.2 Питома вага ресурсу у загальних витратах на виробництво продукції	Низька, оскільки один реагент можна використати тільки один раз, тому його вартість не є високою. Обладнання є достатньо дорогим, але термін його окупності досить короткий через високу завантаженість			1
	2.3 Важливість ресурсу для бізнесу покупця			Важливий	3
3. Диференція товарів	-	Товари не є диференційовані, широкого вжитку, що дозволяє фірмам покупцям легко переключатися з одного постачальника на іншого. Але головним фактором вибору постачальника залишається якість			1
4. Можливість інтеграції вперед	-	Слабка можливість інтеграції постачальників у галузь покупців вперед, тому що постачальники повинні спочатку зареєструвати юридичну особу в Україні, отримати всі необхідні дозволи та ліцензії, а ще побудувати відділення та лабораторію			1

5. Важливість галузі для постачальника	5.1 Частка збуту, що припадає на галузь	Галузь належить до найбільших покупців, оскільки виробники реагентів та обладнання створюють свою продукцію спеціально для даної галузі			1
	5.2 Кількість галузей, що використовують ресурс	Невелика			1
Середня зважена оцінка					12/8=1.5
Покупці					
1. Відносний розмір покупців	1.1 Відносна концентрація покупців			Концентрація покупців значно вища за кількість фірм	3
	1.2 Чисельність покупців	Велика			1
2. Важливість продукції галузі для покупців	2.1 Питома вага продукції галузі у закупках покупців		Помірна через те, що не кожного місяця потрібно здавати аналізи		2
	2.2 Важливість продукту для бізнесу покупця			Немає впливу	3
3. Диференціація продукції	-			Продукція стандартизована, асортимент у фірм конкурентів не дуже відрізняється	3
4. Зворотна інтеграція	-	Слабка можливість зворотної інтеграції покупців у галузь			1
5. Повнота	-	Покупці не володіють повною інформацією щодо			1

володіння інформацією		попиту, витрат постачальників, собівартості та ринкових цін			
Середня зважена оцінка					14/7= 2
Товари-замінники					
1. Готовність покупців робити вибір на користь товарів-замінників	1.1 Складність потреби, що задовольняє товар галузі		Помірно складна		2
	1.2 Труднощі при виявленні відмінностей в якості товарів галузі та субститутів			Складно	3
	1.3 Співвідношення між ціною фірми та показниками, що вибирають споживачі			Явне і прийнятне для споживачів, оскільки вони розуміють, що якісно проведений аналіз не може коштувати дешево	3
2. Розмір витрат споживачі в при переході на				Відсутні	3

товари- замінники					
3. Важливіс ть галузі для фірм, що виступаю ть субститут ами	-	Неважлива			1
Середня зважена оцінка					$12/5=$ 2.4

(Джерело: побудовано автором)

Додаток В

Структура обсягу реалізації за асортиментом ТОВ «Смартлаб»

Рік	За обсягом реалізації			
	Аутсайтери	Обсяг реалізації, тис. грн.	Топ продажів	Обсяг реалізації, тис. грн.
2020	Глюкоза - капілярна кров (тільки на вул. Ак. Воробьова, 5а - м.Одеса)	0,1	Загальний аналіз крові розгорнутий (ЗАК, ШОЕ, апаратний підрахунок лейкоцитарної формули з підтвердженням ручною мікроскопією)	30028,30
	Тільця Гейнца-Ерліха	0,1	Тиреотропний гормон (ТТГ)	8554,31
	Отрута бджоли (ІІ) IgG4 (непереносимість)	0,12	Глюкоза	7382,88
	Амоксицилін (С204) IgG4 (непереносимість)	0,13	Аланінамінотрансфераза (АЛТ)	1153,19
	Бакпосів на визначення Streptococcus agalactiae (стрептококк групи В) з чутливістю до антибіотиків (періанальні складки) (взяття біоматеріалу здійснюється лікарем)	0,15	Аспартатамінотрансфераза (АСТ)	1092,37
2021	Тільця Гейнца-Ерліха	0,13	ПЛР РНК SARS-CoV-2 (COVID-19) (включаючи визначення (індійського штаму Delta (B.1.617.2), штаму Omicron (B.1.1.529))), якісне визначення*	349889,18
	Боби сої (F14) IgG4 (непереносимість)	0,13	Загальний аналіз крові розгорнутий (ЗАК, ШОЕ, апаратний підрахунок лейкоцитарної формули з підтвердженням ручною мікроскопією)	53500,03
	Ячмінне борошно (F6) IgG4 (непереносимість)	0,13	Глюкоза	13194,40
	Помідор (F25) IgE (алергія)	0,14	С-реактивний білок (СРБ)	8135,17

	Антитіла IgM до Mycoplasma hominis	0,18	Аланінамінотрансфераза (АЛТ)	2326,24
2022	Швидкість осідання еритроцитів (ШОЕ)-капілярна кров	0,8	Загальний аналіз крові розгорнутий (ЗАК, ШОЕ, апаратний підрахунок лейкоцитарної формули з підтвердженням ручною мікроскопією)	26889,29
	Глюкоза - капілярна кров (тільки на вул. Ак.Воробьова, 5а - м.Одеса)	0,96	Тиреотропний гормон (ТТГ)	7744,01
	ПЛР ДНК Ureaplasma species видова диференціація (Ureaplasma ureal., parvum) (якісне визначення) (чутл. набору від $1 \cdot 10^3$ копій/мл = 1000 копій/мл)	0,13	Глюкоза	7021,82
	Вівсяне борошно (F7) IgG4 (непереносимість)	0,14	ПЛР РНК SARS-CoV-2 (COVID-19) (включаючи визначення (індійського штаму Delta (B.1.617.2), штаму Omicron (B.1.1.529))), якісне визначення*	47853,72
	Магнітолазеротерапія суглобів	0,15	Антиген коронавірусу SARS-CoV-2 (Ag) (мазок з носоглотки) - імунохроматографічний cito-тест за 15 хв, якісне визначення	23239,63

(Джерело: побудовано автором)