

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Організація брендінгу фармацевтичної продукції ТОВ «Істок
плюс» на нових ринках

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0739-зокс-3
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
бізнес-адміністрування

Гуленко.О.О.

Керівник: завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук державного управління, доцент

Петрова К. В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Гуленко Ольга Олександрівна

1. Тема роботи: «Організація брендінгу фармацевтичної продукції ТОВ «Істок плюс» на нових ринках керівник роботи: Бікулов Д.Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» (М. КИЇВ)

3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

8 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

(підпис)

О.О. Гуленко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Д.Т. Бікулов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ABSTRAC	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Стратегії розвитку підприємства.....	11
1.2 Альтернативні методи вибору стратегій.....	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» (М. КИЇВ)	22
2.1 Конкурентний аналіз галузі.....	22
2.2 Аналіз стратегічного розвитку підприємства	25
2.3 Оцінка результативності управління стратегічним розвитком підприємства	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ	41
3.1 Закордонний досвід функціонування охорони здоров'я	41
3.2 Шлях системи надання медичних послуг на пацієнт-орієнтованість через цифровізацію	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	58

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 60 с., 8 таблиці, 18 рисунок, 21 джерело.

Метою випускної кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- узагальнити особливості діяльності закладів охорони здоров'я;
- дослідити теоретичні засади інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я;
- здійснити моніторинг практичних засад інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я;
- оцінити елементи інноваційної діяльності ТОВ «Істок плюс»;
- дослідити практику застосування інноваційних технологій в діяльності закладів охорони здоров'я;
- обґрунтувати перспективні напрями інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я;
- дослідити державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я;
- запропонувати шляхи активізації інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я.

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, НАЦІОНАЛЬНА СЛУЖБА ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ, ПРОГРАМА МЕДИЧНИХ ГАРАНТІЙ, ПЕРВИННА МЕДИЧНА ДОПОМОГА, СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

ABSTRACT

Qualifying master's thesis: 60 pp., 8 tables, 18 figures, 21 sources.

The purpose of the master's thesis is the development of theoretical provisions and the development of practical recommendations for the innovative development of health care institutions.

To achieve the goal, the following tasks must be completed:

- to summarize the peculiarities of the activities of health care institutions;
 - to investigate the theoretical foundations of innovative development of health care institutions;
- monitor the practical principles of innovative development of health care institutions;
- evaluate the elements of innovative activity of "Istok plus" LLC;
 - to investigate the practice of using innovative technologies in the activities of health care institutions;
- to justify promising directions of innovative development of health care institutions;
 - to investigate public-private partnership as a tool for innovative development of health care institutions;
- to propose ways to activate the innovative development of health care institutions.

MINISTRY OF HEALTH, NATIONAL HEALTH SERVICE OF
UKRAINE, MEDICAL GUARANTEE PROGRAM, PRIMARY MEDICAL AID,
HEALTH CARE SYSTEM

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останнього десятиліття спостерігається стрімкий розвиток клінічної лабораторної діагностики України. Це обумовлено світовою тенденцією широкого впровадження нових інформативних діагностичних технологій. Дані технології дозволяють здійснювати діагностику людського організму із високою точністю та специфічністю.

Основний напрям розвитку сфери охорони здоров'я України є вдосконалення системи охорони здоров'я громадян з метою профілактики захворювань, формування і виконання наукових програм в цілях підтримки здоров'я населення і формування здорового способу життя. Безсумнівно, медичні лабораторії є одними з ключових учасників реалізації даного напрямку. На ринку лабораторної діагностики України почалося широке застосування і впровадження послуг приватних медичних лабораторій, які оснащені аналізаторами нового покоління, що поступово витісняють ручні методи дослідження, забезпечують високу точність і відтворюваність результатів дослідження й збільшують продуктивність праці медичного персоналу.

За невеликий період часу послуги приватних лабораторій стали невід'ємною частиною сучасної медицини і завоювали певний авторитет серед населення. Це сприяло бурхливому розвитку впровадження більш широкого спектру послуг лабораторій, кількість яких стало значно перевищувати асортимент державних. Таким чином, актуальність обраної теми дослідження обумовлена тим, що в сучасному бізнес-середовищі лабораторної діагностики, для того, щоб вийти на ринок лабораторних послуг не достатньо лише мати в переліку весь необхідний спектр послуг. Необхідно навчитися грамотно розвивати цей бізнес на стратегічному рівні, керувати процесом його розвитку так, щоб утримати рівень конкурентоспроможності компанії. Проблемою стратегічного рівня для

приватних медичних лабораторій України є просування платних послуг медичного призначення, адже досить важко переконати потенційного пацієнта користуватися саме їхніми послугами, а не послугами конкурентів. У зв'язку з підвищеною конкуренцією, медичні лабораторії зараз переходять до використання персоналізованого медичного підходу до клієнта, що в свою чергу, вимагає впровадження додаткових високотехнологічних методів аналізу стану пацієнта, що, здавалося б, призводить до подорожчання медичних послуг. Проте, наголошується, що в кінцевому рахунку персоналізований підхід веде до істотної економії витрат на медицину: при правильно поставленому діагнозі і тактиці лікування відповідні витрати різко скорочуються.

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

Мета випускної кваліфікаційної роботи є визначення напрямків управління стратегічним розвитком медичної лабораторії ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- 1) визначити теоретичних основ аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством;
- 2) побудувати модель стратегічного управління розвитком підприємства;
- 3) провести конкурентний аналіз галузі та визначені основні конкуренти ТОВ «ІСТОК ПЛЮС»;

- 4) побудувати систему взаємозв'язків роботи головного офісу з відділеннями;
- 5) побудувати система створення цінності компанії;
- 6) провести діагностичний аналіз фінансових результатів ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» за 2018-2020;
- 7) проаналізувати фінансові дані, якісні та кількісні показники ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» та її конкурентів;
- 8) провести профелювання бізнесу та товарного кошика;
- 9) визначити довгострокові стратегії, використовуючи метод SWOT-аналізу;
- 10) розробити проекти (заходи) з удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «ІСТОК ПЛЮС»;
- 11) визначити SMART-цілі стратегічного розвитку ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» 2024-2032 рр.;
- 12) розробити стратегічну карту цілей компанії на 2024-2032 рр.

Об'єктом дослідження є управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є розробка заходів стратегічного розвитку підприємства.

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

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано сервіси фінансової звітності та статистики України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки

практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «ІСТОК ПЛЮС».

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління підприємства ТОВ «ІСТОК ПЛЮС».

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

Апробація результатів дослідження. Теоретичні основи за темою випускної кваліфікаційної роботи опубліковані в збірці наукових статей студентів: «Менеджмент: імперативи та виклики».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегії розвитку підприємства

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

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

Наразі існує безліч трактувань поняття «стратегічне управління», які формувалися протягом багатьох років відомими вченими (табл. 1.1).

Таблиця 1.1- Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Трактування
Д. Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
Дж. Ліро і Р. Робертсон	Стратегічне управління – це набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми
Василенко В. О.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.

Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

Джерело: складено автором на основі [1,2,3,4]

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

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

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
 - 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
 - 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
 - 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
 - 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей
- Ефективність діяльності підприємства охоплює не лише управління стратегічним розвитком підприємства, а також дослідження конкурентних переваг.

Оскільки для підприємства, яке функціонує в конкурентному середовищі, конкурентні переваги можуть бути досягнуті на основі економічних, технічних, організаційних, інноваційних та інформаційних аспектів, що формують систему його стратегічного розвитку:

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

Існує декілька принципів управління стратегічним розвитком підприємства :

1) принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалення системи, що розвивається, в складі підприємства. Стратегія розвитку враховує характер умов зовнішнього середовища, взаємодіючи з яким вона створює і споживає продукти;

2) принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються на внутрішній розвиток і на виконання зовнішніх функцій (реалізація продукції та послуг споживачам); між швидкістю відтворення ресурсів; між інтенсивністю їх використання й результатами функціонування підприємства.

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

4) принцип врахування інформаційних характеристик, що відображає як кількісний, так і якісний (семантичний і прагматичний) аспекти інформації про принципи розвитку.

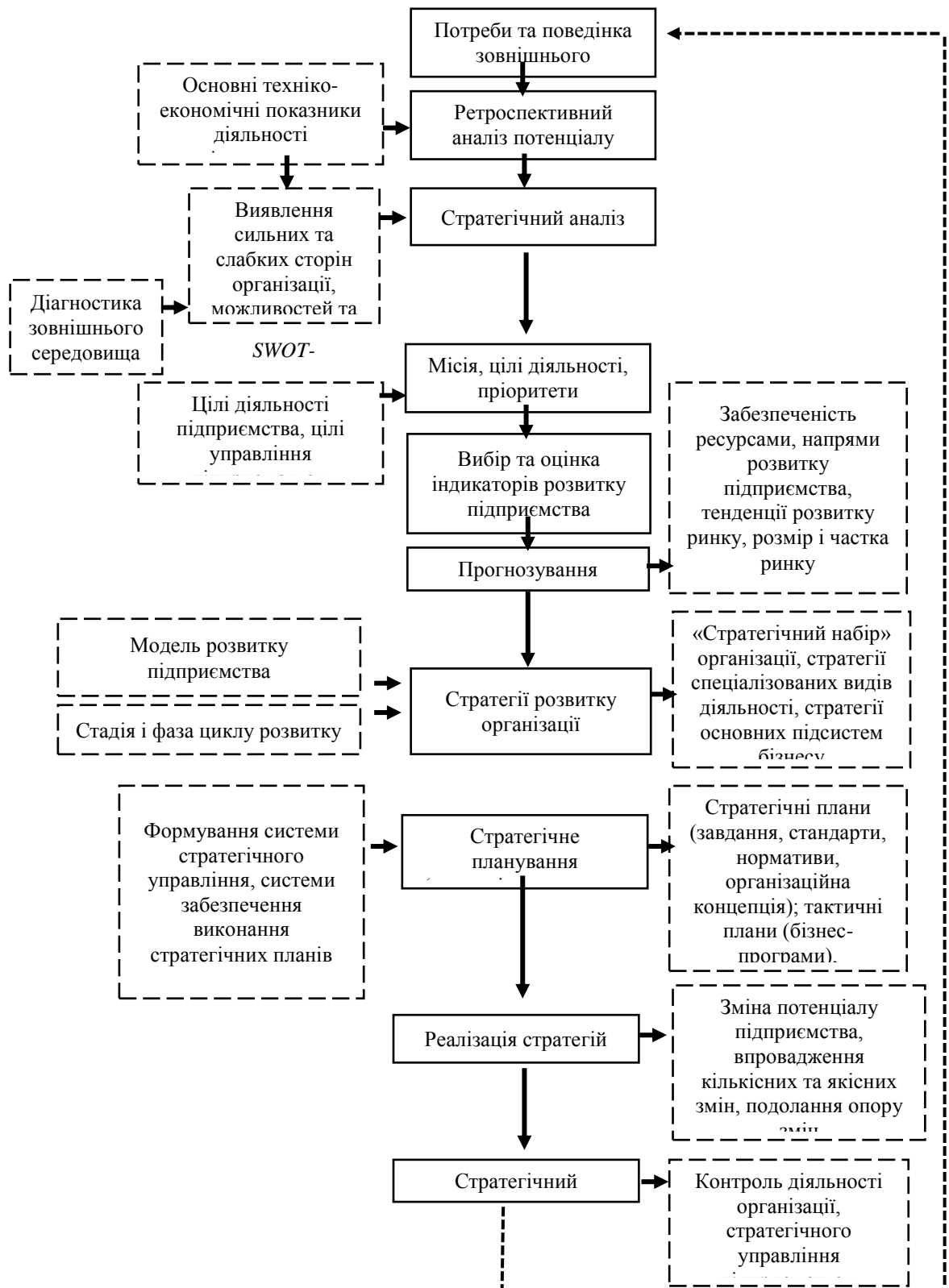


Рис. 1.1 - Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

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

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

1.2. Альтернативні методи вибору стратегій

Методологія стратегічного управління – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей [1].

Вибір правильної стратегії для розвитку кожного підприємства є основою стратегічного менеджменту, тому потрібно дотримуватися загальної процедури формування стратегічних дій [8]: 1) визначити набір цілей; 2) оцінити різницю між поточною позицією підприємства і його цільовою позицією; 3) запропонувати один або декілька стратегій; 4) здійснити тестування запропонованих стратегій.

С. Харт зазначив основні способи «утворення» стратегій [9]:

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

2. Символічний. Керівники формулюють загальну задачу і визначають перспективу стратегії. Вища ланка бере на себе роль «головного тренера», який

визначає напрямок дій інших співробітників за допомогою закликів, гасел, нових пропозицій, символів, образів. Підлеглим співробітникам відводиться своєрідна роль «гравців».

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

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

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

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

Слід звернути свою увагу на ряд чинників, які впливають на вибір стратегії [10]: 1) цілі організації; 2) розмір організації; 3) привабливість ринку; 4) стратегії конкурентів; 5) стан ринку та позицію організації на ньому; 6) конкурентні переваги організації; 7) потенціал організації; 8) особливості послуг; 9) стадію життєвого циклу підприємства та послуги; 10) витрати на

виробництво послуг; 11) пріоритети керівництва; 12) фінансові ресурси сервісного підприємства тощо.

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії неможливо, тому, в основному, звертають увагу на найважливіші: цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу. Створення стратегій на підприємстві, як правило, проводиться на основі спеціальних моделей, оцінок шансів та ризиків, тест-таблиць, критеріїв із застосуванням методів порівняння, факторного аналізу, експертного оцінювання [11]. Вибір стратегій робиться на основі параметрів матричних та модельних методів.

На практиці найчастіше використовують портфельні матриці [10]: 1) Boston Consulting Group (BCG); 2) «General Elektrik» (GE); 3) «Темпи росту підприємства — темпи росту ніші»; 4) «Продукт — форма існування малого підприємства»; 5) Матриця розробки товару; 6) Матриця конкуренції за М. Портером; 7) «Товар-ринки» за І. Ансоффом; 8) Матриця росту завдяки зовнішньому придбанню; 9) «Ціна — якість»; 10) «Якість — вертикальна інтеграція»; 11) Матриця стратегій у фазі впровадження; 12) ADL/LC консалтингової компанії Артура Д. Літл;

Таблиця 1.2

Матрична модель А. Томпсона і А.Дж. Стріклєнда

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

Джерело: складено автором на основі [12]

А. Томпсон і А. Стрікленд запропонували двовимірну матрицю вибору стратегії. Цей підхід ґрунтується на зростанні ринку та конкурентній позиції організації [12], табл. 1.2. Вибираючи ефективну конкурентну стратегію, враховують конкурентні переваги й положення на ринку. Для цього використовують тест-таблицю Вільдемана [13], табл. 1.3. *Умовні позначення:* O — мале, ® — середнє, ● — велике значення чинника для певного типу стратегії.

Таблиця 1.3- Тест-таблиця Х. Вільдемана

Чинники	Тип стратегії		
	Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Різноманітність продуктів на ринку	®	●	O
Великі масштаби ринку	O	®	●
Темп зростання ринку	●	®	O
Мінливість попиту	●	●	O
Витрати виробництва	O	®	O
Сервіс	●	®	O
Якість продукції	®	●	O
Гнучкість виробництва	●	●	O
Швидкість нововведень	●	●	®

Джерело: складено автором на основі [13]

Метод SPACE (стратегічна позиція та оцінка дій) є комплексним підходом, який використовують для діагностики ситуації і вибору варіанта стратегії для підприємства шляхом побудови матриці і вектора розвитку. В аналізі розглядаються два внутрішніх (фінансова сила й конкурентна перевага) і два зовнішніх показника стабільність навколишнього середовища та сила галузі), які у свою чергу формуються певними власними наборами факторів, що оцінюються експертним шляхом за бальною шкалою, а також вивчається вагомість кожного критерію в загальному показнику [13]. До показників, якими оцінюється економічний потенціал відносять [14]: показники майнового стану (коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів); — динаміку виробничих витрат; показники ліквідності (коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності, чистий оборотний капітал); показники платоспроможності (коефіцієнти платоспроможності (автономії), фінансування, забезпеченості власними оборотними запасами, маневреності власного капіталу); показники ділової активності (коефіцієнт оборотності активів; строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів

(фондовіддача), коефіцієнт оборотності оборотного капіталу); показники рентабельності (коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності, рентабельності продукції). Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують: 1) динаміку змін частки ринку; 2) динаміку випуску продукції; 3) рівень розвитку маркетингу; 4) рівень якості продукції; 5) еластичність попиту.

Стабільність середовища вимірюється за показниками, що характеризують:

1) темпи зростання економіки галузі; 2) забезпеченість перспектив зростання виробництва галузі; 3) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; 4) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини; 5) частку експорту продукції галузі; 6) рівень впливу підприємств галузі на природне середовище.

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

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

1. Індивідуальні (персональні) експертні оцінки [15]: Інтерв'ю (бесіда організатора з спеціалістом-експертом у певній галузі знань, що проводиться у відповідності за заздалегідь розробленою програмою). Аналітичні записки (надсилання експерту питань (відкритих чи закритих) з зацікавленої проблематики, на які повинні бути отримані однозначні відповіді). Метод сценаріїв (розгляд низки сценаріїв щодо ймовірних шляхів розвитку певної ситуації, можливих позитивних чи негативних наслідків [15]).

2. Групові (колективні) експертні оцінки: Метод комісій (спеціалісти, які входять до однієї групи, погоджують свою думку у відкритій дискусії. Колективна думка експертів в результаті дискусії визначається шляхом відкритого або таємного голосування. Характеризується анонімністю, регульованим зворотним зв'язком, статистичною обробкою даних [15]. Метод

Дельфі (проведення опитування серед групи спеціалістів у кілька турів (частіше у 3–4 тури) за спеціально розробленою процедурою з метою узагальнення результатів дослідження для вибору найкращого з рішень). Прикладом розвитку і удосконалення методу Дельфі є розробка SEER (лише два 2 тури опитування) [15]. Метод колективної генерації ідей (мозковий штурм) (використовується для визначення можливих варіантів розвитку та є активізацією творчого потенціалу експертів під час мозкової атаки проблемної ситуації; реалізація методу передбачає використання двох протилежних напрямів дій учасників мозкової атаки (генерацію ідей та їх руйнування)) [15]. Метод синектики (вдосконалений метод мозкового штурму, дає змогу згенерувати альтернативні ідеї, використовуючи асоціативне мислення й пошук аналогій; головні відмінності цього методу від мозкового штурму полягають у стабільній за складом групі, яка протягом штурмів накопичує певний досвід, та можливості критичних висловлювань [15].

Висновки до розділу 1. Отже, виходячи з теоретичних положень щодо визначення сутності стратегічного управління можемо дійти висновку, що основним завданням стратегічного управління підприємством є процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством. На нашу думку, стратегічне управління – це комплексний процес управління діяльністю підприємства, що охоплює визначення цілей, максимально ефективного використання ресурсів, планування діяльності та аналіз результатів задля досягнення поставлених цілей. Виділяють наступні принципи управління стратегічним розвитком підприємства: 1) принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалення системи, що розвивається, в складі підприємства; 2) принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються; 3) принцип альтернативності структур; 4) принцип врахування інформаційних характеристик. На основі опрацювання теоретичних джерел, нами була побудована модель стратегічного управління розвитком підприємства. В сучасних умовах динамічного та багатоаспектного розвитку підприємств дуже важливим є процес управління стратегічним розвитком

підприємства. Від ступеня освоєння теоретичних основ управління стратегічним розвитком та етапу формування стратегії залежить ефективне здійснення підприємницької діяльності та покращення результатів в цілому.

Виділяють наступні основні способи «утворення» стратегій: командний, символічний, раціональний, інтерактивний, генеративний. Створення стратегій на підприємстві, як правило, проводиться на основі спеціальних параметрів матричних та модельних методів. Методи, що ґрунтуються на використанні експертних оцінок, діляться на дві групи: індивідуальні (персональні) експертні оцінки та групові (колективні) експертні оцінки. Всі методи вибору стратегій мають право на існування, оскільки підбираються індивідуально й тут основним критерієм оцінки обраної стратегії є досягнення цілі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» (М. КИЇВ)

2.1. Конкурентний аналіз галузі

Галузь лабораторної діагностики є однією з пріоритетних у медицині, яка постійно розвивається в Україні та за кордоном. Саме від якості та ефективності роботи медичних лабораторій, точності та достовірності проведених ними досліджень залежить подальша ефективна робота лікарів щодо діагностики та лікування пацієнтів. Конкуренція у даній галузі у м. Києві є досить високою, так як на ринку присутня велика кількість гравців, лідерами за кількістю відділень у даному регіоні є МЛ «ДІЛА» [16], МЛ «Сінево» [17], МЛ «Медлаб» [18], МЛ «Ніколаб» [19].

ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» є експертом у сфері лабораторної діагностики, яка з 1998 р. надає лабораторні послуги та професійний інформаційний сервіс на ринку лабораторних послуг України [16]. Історія розвитку компанії детально представлена на рис. А.1, дод. А. Юридична адреса компанії: м.Київ, вул. Професора Підвисоцького, буд. 6А. Мережа лабораторій ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» налічує понад 230 відділень на території України, з яких понад 60 у м. Київ та Київській області. Основні факти про ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» представлені на рис. А.2, дод. А. Компанія надає широкий спектр послуг та високу якість сервісу для клієнтів, активно залучає партнерів за рахунок клінічного консалтингу та лабораторного аутсорсингу.

ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» має 4 лабораторні напрямки досліджень: лабораторія клінічної біохімії, лабораторія цитоморфології та загальноклінічного аналізу, лабораторія імунології та алергології, лабораторія мікробіології та вірусології. Детальна інформація про види досліджень за кожним напрямком та обладнання представлена на рис. А.3,

дод. А. Дослідження компанія проводить у власних лабораторних центрах на високотехнологічному обладнанні (рис. 2.3).

Одним із конкурентів ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» у м. Києві є ТОВ «Сінево Україна». МЛ «Сінево» належить до європейської мережі медичних лабораторій та є частиною холдингу «Medicover» [17]. Мережа даних лабораторій присутня у таких країнах: Німеччина, Польща, Румунія, Туреччина, Україна, Білорусь, Грузія, Молдова, Болгарія та Сербія. У Європі – 95 лабораторій, в Україні – 7 [17]. У 2007 р. було відкрито першу лабораторію в Україні у м. Київ [17]. На рис. А.4, дод. А представлені основні факти про ТОВ «Сінево Україна. ТОВ «Сінево Україна» має найбільшу кількість маніпуляційних кабінетів серед інших мереж лабораторій України та 7 медичних лабораторій у таких містах: Київ, Вінниця, Одеса, Харків, Дніпропетровськ, Львів (табл. Б.1, дод. Б), що дозволяє пришвидшити логістичні процеси.

Наступним конкурентом ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» у м. Київ є ТОВ «Медлаб» - українська багатопрофільна клініко-діагностична лабораторія, яка була заснована у 1998 р [18]. На рис. А.5, дод. А представлені основні факти про ТОВ «Медлаб». Основні цінності даної компанії: сервіс та професіоналізм. Компанія також має власні лабораторії у таких містах: Київ, Вінниця, Луцьк, Тернопіль, Чернівці та більш ніж 100 пунктів забору біоматеріалу (табл. Б.1, дод. Б). Лабораторії оснащені сучасним обладнанням (рис. А.5), впроваджуються сучасні технології та міжнародні практики, проводиться подвійне підтвердження результатів досліджень – технологічне та медичне.

ТОВ «Ніколаб» також надає послуги лабораторних досліджень. Основні факти про ТОВ «Ніколаб» представлені на рис. А.6, дод. А. Головною цінністю компанії є людина, її життя та здоров'я [19]. На відміну від ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «Медлаб», ТОВ «Ніколаб» в основному має лабораторії у м. Київ та Київській області, у інших містах України компанія не має відділень. Лабораторії мережі є на

Полоді, Троїщині, Позняках, Голосіївському районі Києва, а також у Переяслав-Хмельницькому та Борисполі, а також декілька відділень у інших областях України (табл. Б.1, дод Б). ТОВ «Ніколаб» активно розвиває сферу надання франчайзингових послуг та залучає партнерів з інших міст України, тим самим розвиваючи свою мережу лабораторій.

Проаналізуємо присутність досліджуваних лабораторій галузі в Україні (табл. Б.1), визначимо, які позиції займає ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», а які конкуренти компанії. Детальний перелік кількості лабораторій по населеним пунктам представлений у табл. Б.1, дод. Б.

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

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

послуг у галузі лабораторної діагностики України.

Проаналізуємо ціни на типові аналізи [16,17,18,19] у м. Києві серед досліджуваних компаній, без урахування вартості послуги забору зразків (табл. Б.3, дод. Б.). Отже, відповідно до отриманих даних у табл. Б.3, ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» має переважно вищі ціни на аналізи у м. Києві, ніж ТОВ «Сінево Україна». Найменші ціни має ТОВ «Ніколаб», що підтверджує факт про те, що дана компанія має більш доступні та лояльні ціни для клієнтів (рис. А.6). З точки зору цінової політики та вигоди споживача послуг, то ТОВ «Ніколаб» має перевагу над конкурентами, а ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» має найслабші позиції, так як ціни найвищі.

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

2.2. Аналіз стратегічного розвитку підприємства

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

На рис. В.1 [16,20], дод. В представлена організаційна структура ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», яка являє собою сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємодія яких направлена на досягнення стратегічних цілей компанії, створення, прийняття та реалізацію управлінських рішень. Елементи організаційної структури – керівники,

окремі працівники та служби, кожен з цих елементів виконує певні функціональні обов'язки в рамках своїх повноважень.

Організаційна структура ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» є лінійно-функціональною. На чолі стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються головний бухгалтер, комерційний директор, медичний директор та виконавчий директор, яким підпорядковуються інші відділи за приналежністю [20]. Головним недоліком даного типу організаційного управління є те, що тривалість прийняття, узгодження та реалізації управлінських рішень на різних рівнях управління є досить тривалою, так як керівник кожного підрозділу ставить свої питання на перше місце, через складну ієрархію взаємин є можливість незбалансованості та неузгодженості вказівок та розпоряджень, які отримують підрозділи від вищого керівництва.

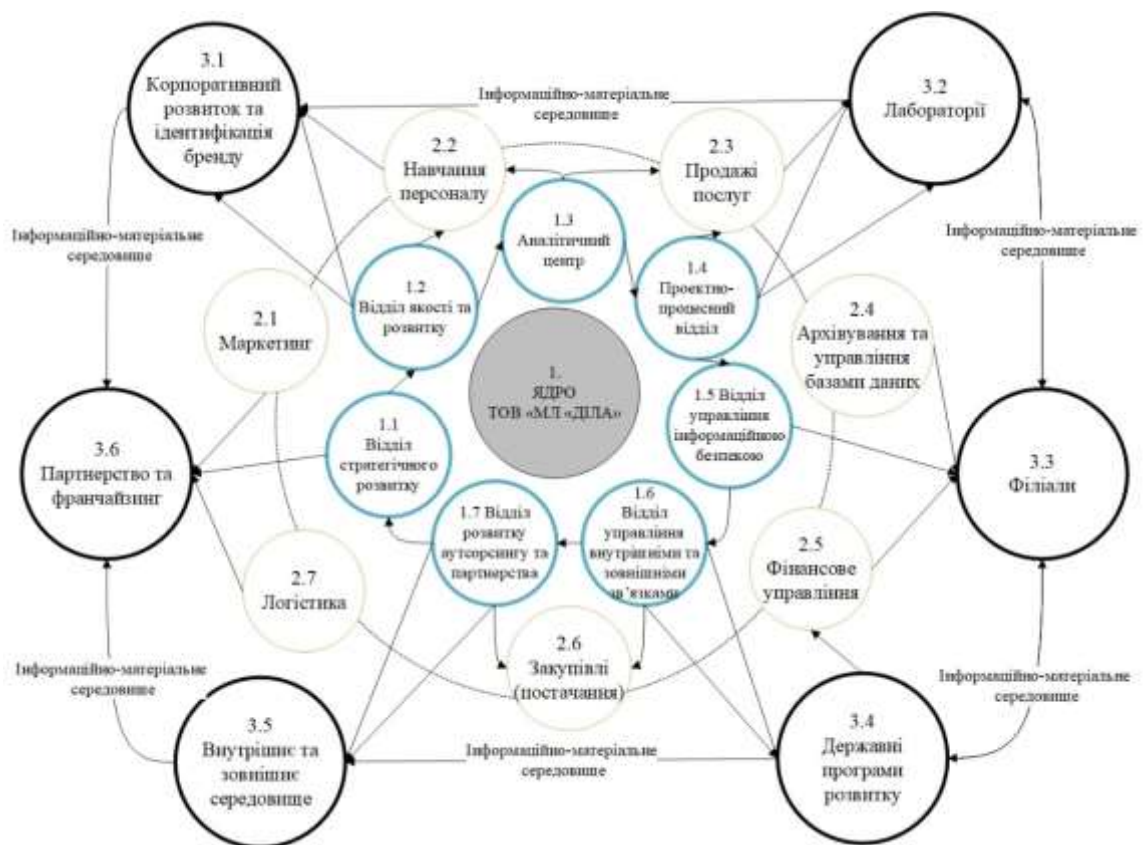


Рис. 2.1 Схема взаємозв'язків роботи головного офісу з відділеннями ТОВ «ІСТОК ПЛЮС»

Джерело: побудовано на основі опрацювання [20] та інформації з корпоративного сайту ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» [16]

Рис. 2.1 характеризує взаємодію інформаційно-матеріальних потоків

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

На основі балансу ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» і звіту про фінансові результати [21], див. Додаток Б, проведемо аналіз результатів фінансово-господарської діяльності компанії за 2018-2020 рр., див. табл. Г.2-Г.3., дод. Г та табл. 2.2.

Відповідно до отриманих результатів горизонтального аналізу активів компанії (табл. Г.2), можна зробити наступні висновки: загальна вартість активів ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» у 2019 р. збільшилась на 37,35%, у 2020 р. сума приросту склала 411 463,00 тис.грн. (+42.41%). У 2019 р. необоротні активи зросли на 45,26%, у 2020 р. на 58,87%.

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

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

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

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

У наступному етапі оцінки стратегічного розвитку ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» пропонуємо провести аналіз основних показників результатів фінансово-господарської діяльності компанії за 2018-2020 рр.

Аналізуючи отримані результати у табл. Г.4 можна зробити наступні

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

Негативна динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» у 2018-2020 рр свідчить про зниження рівня ефективності стратегічного розвитку підприємства, що спричинено впливом факторів зовнішнього середовища компанії.

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

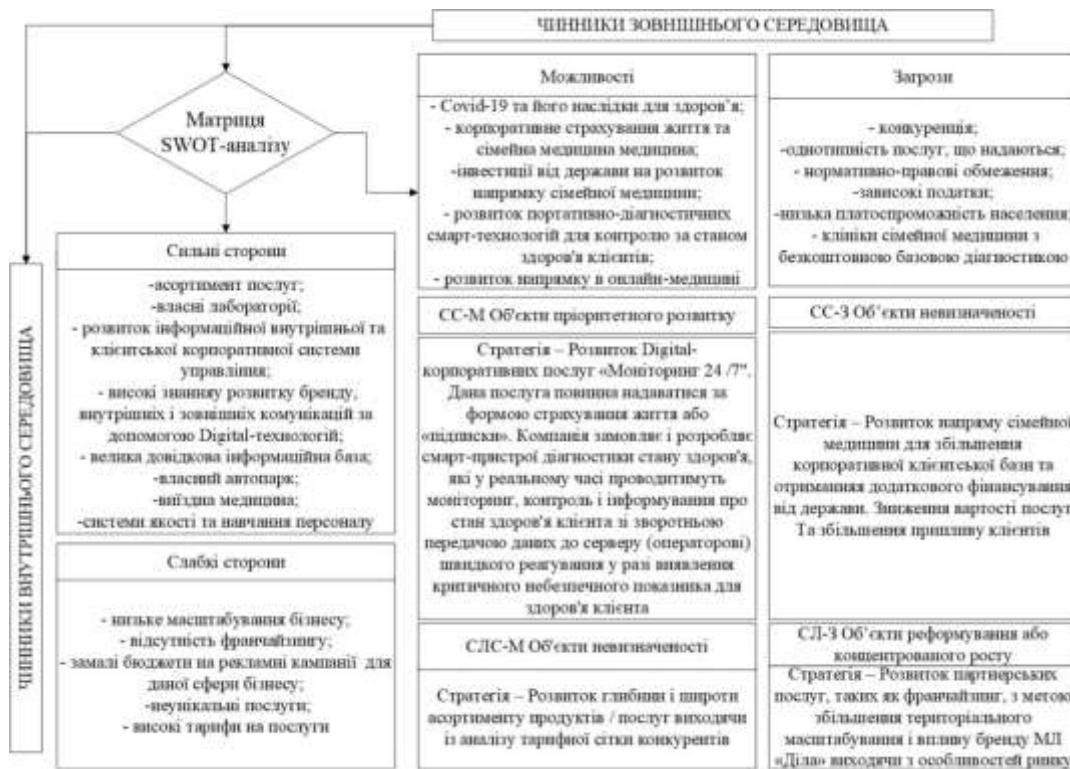


Рис. 2.3 SWOT-матриця стратегічних напрямків діяльності ТОВ «ІСТОК ПЛЮС»

Джерело: побудовано на основі опрацювання [23] та інформації з корпоративного сайту ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» [16]

Аналізуючи SWOT-матрицю стратегічних напрямків діяльності (рис. 2.3) ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», а саме: сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, було виділено стратегічно важливі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Розглянувши основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнесу ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», було визначено головні напрямки стратегій довгострокового розвитку компанії (рис. 2.3): 1. Стратегія «Сегмент СС-М» - довгостроковий проект розвитку Digital-корпоративних послуг «Моніторинг 24 /7». 2. Стратегія «Сегмент СС-3» - проект розвитку сімейної медицини. 3. Стратегія «Сегмент СЛС-М» - проект розвитку глибини і широти асортименту продуктів та послуг виходячи з аналізу

тарифної сітки конкурентів. 4. Стратегія «Сегмент СЛ-3» - проект розвитку партнерських послуг, таких як франчайзинг.

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

2.3. Оцінка результативності управління стратегічним розвитком підприємства

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

Розглянемо ланцюг створення цінності для клієнтів ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», див. рис. В.2 [16,23], Дод. В. Можна виділити наступні етапи процесу обслуговування клієнтів компанією. 1. Шлях клієнта починається з інформаційного простору компанії, де клієнт дізнається про послуги через рекламу, сайт або через направлення від лікаря. Отримавши необхідну інформацію перед обслуговуванням клієнт обирає необхідну йому послугу. 2. Інформаційна система управління бізнесом ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» реєструє обрану послугу та оплату клієнта, передає інформацію на сервер для обробки персональних даних, які слугуватимуть для створення завдань персоналу компанії. 3. Отримані персональні дані оброблюються для подальшого інформування клієнта за допомогою інструментів розсилки: SMS, чат-бот, e-mail, мобільний додаток або через call-центр.

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

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

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

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

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

У табл. 2.3 наведений перелік оцінок за параметрами, які враховують особливості та складнощі створення цінності для клієнта, розглядаючи можливості інфраструктури брендів, рівня інтеграції з державними програмами та якістю сервісу, що надається.

За результатами оцінювання у табл. 2.2, за рівнем якості елементів створення цінностей для клієнта лідером є ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» отримавши 15 балів за рахунок власного автопарку, кількості лабораторних центрів, на відміну від конкурентів. Інші конкуренти, отримали наступні бали: ТОВ

«Сінево Україна» – 13 балів, ТОВ «Медлаб» – 11 балів, ТОВ «Ніколаб» - 11 балів.

Таблиця 2.2 - Елементи створення цінності для клієнта

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

Джерело: сформовано на основі опрацювання [22,23,24,25,26,27] та інформації з корпоративних сайтів ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» [16], ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА» [17], ТОВ «МЕДЛАБ» [18], ТОВ «НІКОЛАБ» [19]

Результати оцінки рівня інформаційно-соціального розвитку компанії, який враховує основні інформаційні канали взаємодії через: Instagram, Facebook, Youtube представлені у табл. Д.2, дод. Д. За рівнем інформаційно-соціального розвитку бренду найбільшу кількість балів отримала компанія ТОВ «Сінево Україна» - 19 балів, за рахунок присутності у кожній соціальній мережі, завдяки якості і частоті наповнення корисним контентом. Конкуренти отримали наступні бали: ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» – 15 балів, ТОВ «Медлаб» – 10 балів, ТОВ «Ніколаб» - 6 балів.

Результати оцінки оцінками рівня ідентифікаційного розвитку представлених конкуруючих брендів представлені у табл. Д.3, дод. Д. За рівнем ідентифікаційного розвитку бренду, найбільша кількість балів у ТОВ «Сінево Україна» - 27 балів, за рахунок візуального брендування кожного елементу, який запам'ятовується візуальною приналежністю в ході якої клієнт або стороння людина на пам'ять, слух або візуальною складовою відчуває психологічну приналежність до бренду, останні ж компанії мають наступні бали:

ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» - 23 бали, ТОВ «Медлаб»- 17 балів, ТОВ «Ніколаб» – 17 балів.

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

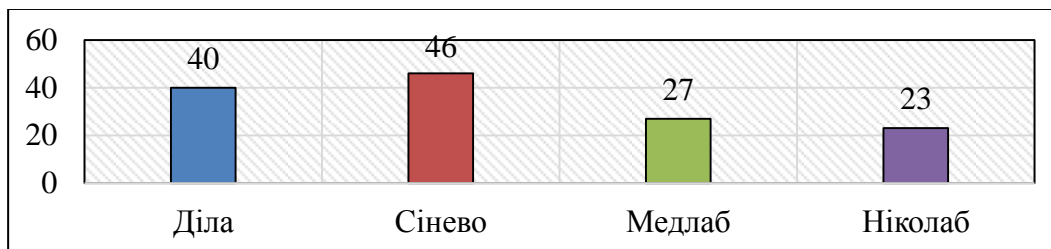


Рис.2.4 Соціально-інформаційна взаємодія бренду з користувачами соцмереж

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

Отримані результати на рис. 2.4 свідчать про перевагу ТОВ «Сінево Україна» над ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» та іншими конкурентами за рахунок якості і частоти наповнення, візуальної приналежності, впізнаваності бренду, але програючи в узгодженості місії, візії бренду з її стратегією. ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» відстає всього на 6 пунктів маючи 40 балів, але виграє за оцінками узгодженості місії і візії бренду з її стратегією на відміну від її конкурентів ТОВ «Медлаб» – 27 балів і ТОВ «Ніколаб» – 23 бали. У табл. Д.4, дод. Д. представлені результати оцінювання за рівнем узгодженості первинних елементів і вторинних елементів бренду розглядаючи такі параметри як масштабування представництв, наявність міжнародних комунікацій, узгодженість стратегії і місії бренду.

Отримані оцінки у табл. Д.4 свідчать про однаковий рівень ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» та ТОВ «Сінево Україна» - 32 бали, ТОВ «Медлаб», ТОВ «Ніколаб» - 18 балів. Компанія ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» під час оцінки отримала перевагу в узгодженості стратегії з візією, оптимізації бізнес-процесів, однак прогала у ясності та правдивості викладених даних на інформаційних ресурсах, наявності міжнародних баз та систем. Складемо діаграму ідентифікації бренду та його візуальної складової (рис. 2.5) використовуючи дані оцінки рівня ідентифікаційного розвитку бренду у табл. Д.3, дод. Д та оцінки рівня узгодженості елементів бренду у табл. Д.4, дод. Д.

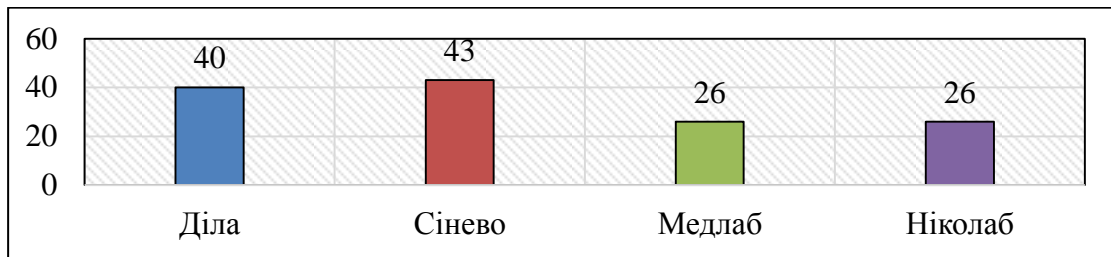


Рис.2.5 Ідентифікація бренду та його візуальної складової

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

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

Для оцінки та визначення рівня маркетингових заходів, кількості трафіку, вартості кожного клієнта, сумарної клієнтської бази і бюджетів, що витрачаються, на рекламу проаналізуємо отримані результати у табл. 2.3, візуалізація яких представлена на рис. Д.1-Д.2, дод. Д. Відповідно до отриманих даних у табл. 2.3, можна зробити висновок, що ТОВ «Сінево Україна» отримала 18 балів має перевагу над ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» у сфері маркетингових заходів за рахунок високого рівня розвитку різнопланової реклами. ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» отримала 13 балів в наслідок недостатніх рекламних бюджетів і розвиненої таргетної реклами. Компанії ТОВ «Медлаб» і ТОВ «Ніколаб» отримали оцінки в 6 балів, що свідчить про мінімальні рекламні бюджети і недостатньо ефективною роботи відділів з маркетингу.

Таблиця 2.3

Рівень стратегічного розвитку маркетингових заходів

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

Джерело: сформовано на основі опрацювання [22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38] та інформації з корпоративних сайтів ТОВ «ІСТОК ПЛЮС»[16], ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»[17], ТОВ «МЕДЛАБ»[18], ТОВ «НІКОЛАБ»[19]

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

На рис. Д.2, дод. Д представлений щомісячний інформаційний трафік брендів, де наявні дані як використовуватиметься холодний трафік і кінцеві гарячі ліди, які відвідали інформаційний ресурс. Отримані дані на рис. Д.2 з

щомісячними об'ємами клієнтського трафіку свідчать про наступне: можна відстежити тенденцію ТОВ «Сінево Україна», що на трафік 4 580 000 осіб, потенційними клієнтами або відвідувачами ресурсу стають лише 1 070 000 осіб, що є недопустимою різницею в 1/30. Трафік ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» дорівнює 1/2 з 1 110 000 осіб. ТОВ «Медлаб», ТОВ «Ніколаб» мають так само позитивну динаміку в здобуття гарячих лідів в кількості 1/2 від сумарного трафіку компанії, але їх вхідного трафіку не вистачає для здійснення повноцінної конкуренції.

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

Складемо сумарну оцінку інформаційно-соціального капіталу брендів, виражену в унікальних користувачах на рис. Д.4, дод. Д. Відповідно сумарної оцінки вартості клієнтської бази компаній відображеної на рис. Д.4, можна визначити вартість одного клієнта в 7 грн. Таким чином, ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» має в 2,5 рази менше інформаційний капітал, ніж компанія ТОВ «Сінево Україна», капітал якої 898 000 грн. Аналізуючи інших конкурентів ТОВ «Медлаб» і ТОВ «Ніколаб», то їх інформаційний капітал унікальних користувачів не перевищує 80 000 грн.

Оцінка щомісячних рекламних бюджетів компаній, які ґрунтуються на вартості одного кліка і отриманого щомісячного трафіку гарячого ліда представлена на рис. Д.5, дод. Д. Відповідно до даних рис. Д.5, можна зробити висновок, що на інформаційний розвиток компанії ТОВ «Сінево Україна» щомісячно витрачає 100 070 грн., що є високим рівнем для прискореного розвитку маркетингових заходів і залучення нових унікальних користувачів (інформаційного корпоративного капіталу).

Проте, ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», так само використовує достатній рівень

бюджетування у розмірі 51 000 грн. на маркетингові заходи, однак, кількості інформаційного капіталу і нових унікальних користувачів не додається з належною швидкістю внаслідок низької конверсії, рівня цін, великої конкуренції, кращою стратегії з боку маркетингових заходів ТОВ «Сіново Україна».

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

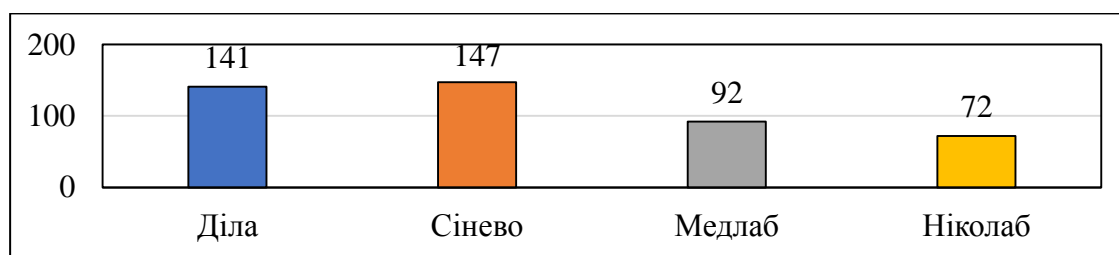


Рис.2.6 Результати зовнішнього аудиту основних елементів компанії
Джерело: сформовано на основі опрацювання результатів табл.

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

Висновки до розділу 2. Підводячи підсумки результатів дослідження процесу управління стратегічним розвитком ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», можна

зробити наступні висновки: конкуренція в галузі лабораторної діагностики м. Києва та України є досить високою, перш за все це, пов'язано з низькою унікальністю послуг та великою кількістю лабораторних відділень. За кількістю лабораторних відділень у м. Києві було визначено, що головними конкурентами ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» є ТОВ «Сінево Україна», ТОВ «Медлаб» та ТОВ «Ніколаб». За результатами дослідження присутності лабораторних відділень компаній на території України, у м. Києві та Київській області, було визначено, що сильну конкуренцію ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» складає ТОВ «Сінево Україна», так як компанія надає послуги по всіх областях країни. ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» доцільно було б розширити ринок збуту послуг по всіх областях України. За результатами дослідження рівня цін на аналізи у м. Києві, було виявлено, що тарифи ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» є найвищими серед конкурентів, що по-різному впливає на рівень конкурентоспроможності компанії. Було сформовано організаційну структуру управління компанії, визначено її тип – лінійно-функціональна та досліджено взаємодію між відділами та лабораторіями. Економічно-фінансова криза спричинена пандемією Covid-19 негативно вплинула на фінансово-економічні показники компанії у 2020 р., що вимагає розробці нових стратегічних напрямків розвитку медичних лабораторій ТОВ «ІСТОК ПЛЮС»

В результаті проведеного SWOT-аналізу було визначено можливі напрямки стратегічного розвитку компанії. Для оцінки результативності управління поточним стратегічним розвитком компанії, було проведено зовнішній аудит та оцінку ключових сегментів розвитку не лише ТОВ «ІСТОК ПЛЮС», а також конкурентів, з метою порівняння результатів. Тому, проаналізувавши можливості та загрози ринкової середовища, сильні та слабкі сторони компанії, було визначено, що доцільно розробити наступні заходи стратегічного розвитку: 1) довгостроковий проект розвитку Digital-корпоративних послуг «Моніторинг 24 /7"; 2) розвиток послуги сімейного лікаря; 3) розширення глибини та ширини асортименту продукції, виходячи з аналізу тарифної сітки конкурентів; 4) розвиток партнерських послуг, франчайзинг.

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

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1 Закордонний досвід функціонування охорони здоров'я

Закордонний досвід функціонування охорони здоров'я налічує велику кількість історичних реформувань в країнах світу, для дослідження нами були обрані країни: США, Канада, Німеччина. Даний вибір обумовлений рівнем рівнем політичного розвитку, соціальної безпеки населення та системи охорони здоров'я. Розглянемо досвід даних країн та виокремимо можливі потенційні напрямки майбутнього реформування та розвитку функціонування системи охорони здоров'я України.

На рис. 3.1 – 3.7, представлені дані з основними параметрами для аналізу стану охорони здоров'я обраних країн світу за 2021 рік. Показники ВВП обраних країн світу за 2020 рік представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Обсяг ВВП обраних країн світу за 2020 р. [57, 58, 59]

№ з/п	Країна	Одиниця виміру	Показник
1	Україна	млрд. дол. США	155,600
2	Німеччина	трлн. Дол. США	3,806
3	Канада	трлн. Дол. США	1,643
4	США	трлн. Дол. США	20,940

Отримані дані у табл. 3.1 свідчать про те, що США має найвищий показником ВВП, це обумовлює, що й витрати на СОЗ є більшими у порівнянні з іншими країнами світу.

Рівень обсягу ВВП у Німеччині, Канаді та Україні обумовлений, у першу чергу, меншою кількістю населення, від чого відповідно, є меншими витратами на СОЗ.

На рис. 3.1 представлені дані про відсоток витрат на CO₂ від загальної суми ВВП обраних країн світу у 2020 р.

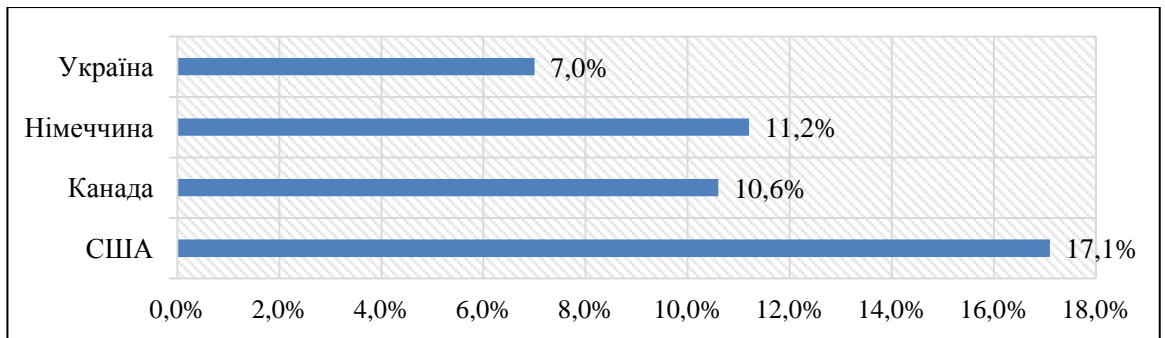


Рисунок 3.1 – Відсоток витрат на CO₂ від загальної суми ВВП в обраних країнах світу у 2020 р. [57, 58, 59]

Відповідно до отриманих результатів на рис 3.1, найбільший відсоток витрат на CO₂ є у США, це обумовлено великою кількістю населення країни та більш ніж 85% страхуванням життя населення. Однак, якщо порівнювати населення інших обраних країни таких як Німеччина та Канада, можна зробити висновок, що дані країни приділяють велику увагу питанню страхування кожної людини.

На рис. 3.2 представлені дані про кількість населення в обраних країнах у 2020 р.

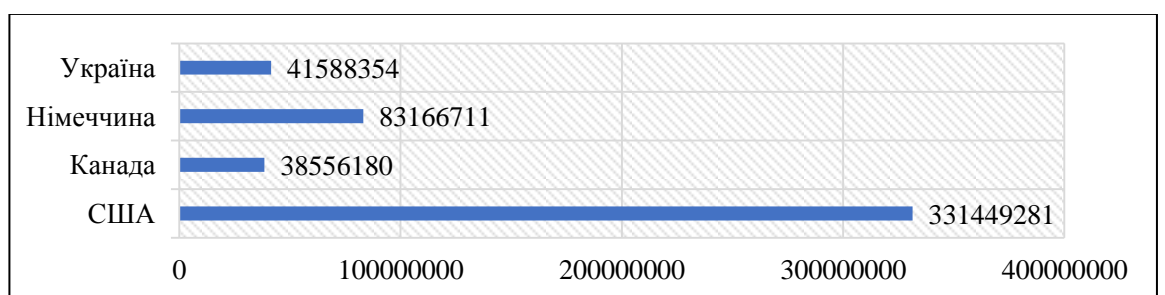


Рисунок 3.2 – Кількість населення в обраних країнах світу у 2020 р., осіб[57, 58, 59]

Аналізуючи отримані дані на рис 3.2 можна зробити висновок, що найбільша кількість населення у США, найменша у Канаді. Слід зауважити, що чим більша кількість населення у країні, тим вищий ступінь ризику та

більша кількість постраждалих при масових епідеміях. У випадку із США, їх СОЗ змогла гідно протидіяти COVID-19 завдяки великій кількості медичних працівників, яка налічує більш, ніж 985 тис. осіб (див. рис. 3.6). На рис. 3.3 представлені дані про тривалість життя населення в обраних країнах світу у 2020 р.

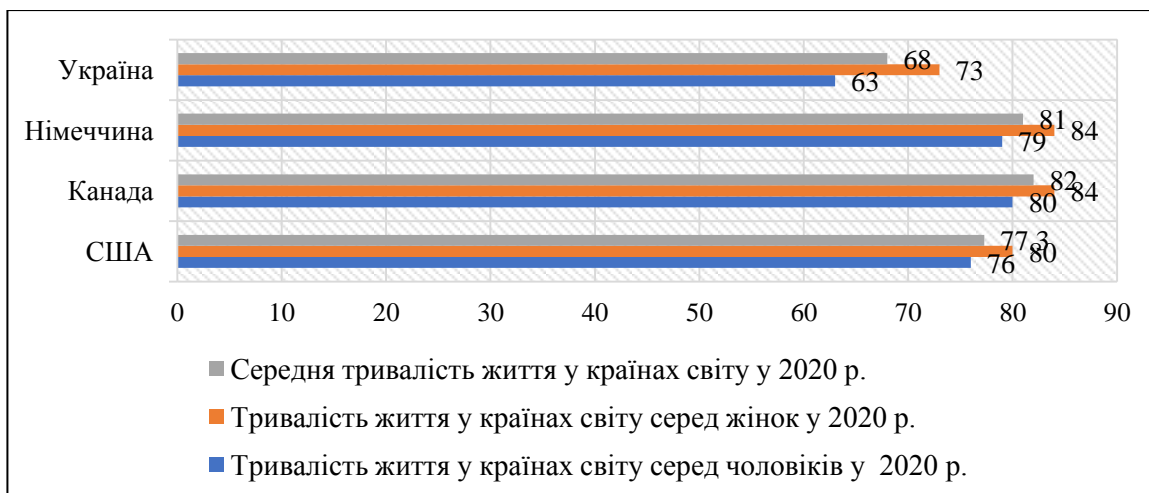


Рисунок 3.3 – Тривалість життя населення в обраних країнах у 2020 р., років [57, 58, 59]

Наведені дані на рис 3.3 вказують на те, що середня найбільша тривалість життя населення у 2020 р. у Канаді та Німеччині, що вказує на вищий рівень розвитку та функціонування СОЗ, на відміну від України, яка, на жаль, має найменший показник – 68 років. Також слід зауважити, що на термін життя населення впливає не лише рівень розвитку СОЗ, а також рівень фінансової спроможності населення, рівень соціальної та екологічної безпеки населення.

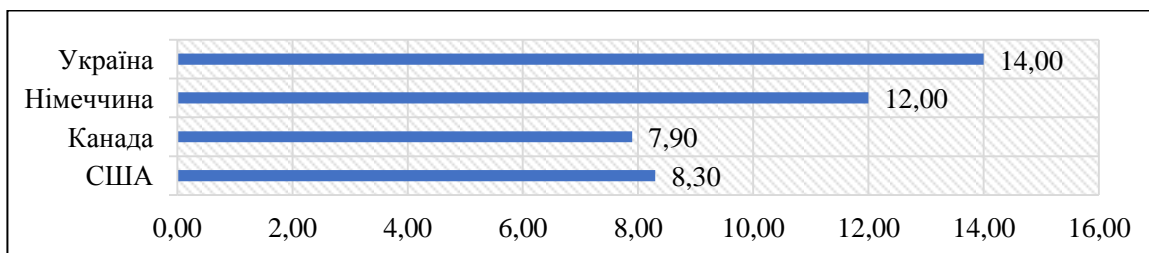


Рисунок 3.4 – Кількість смертей на кожну 1000 осіб наявного населення в обраних країнах у 2020 р., од. [57, 58, 59]

Наведені дані на рис 3.4 свідчать про те, що найбільша кількість смертей на кожну 1000 осіб наявного населення налічується в Україні. Найменший показник має Канада та США, що свідчить про більш ефективну СОЗ, вищий рівень медичної, соціальної та фінансової захищеності населення.

На рис. 3.5 представлені дані про обсяг витрат на медицину на 1 особу населення в обраних країнах у 2020 р.

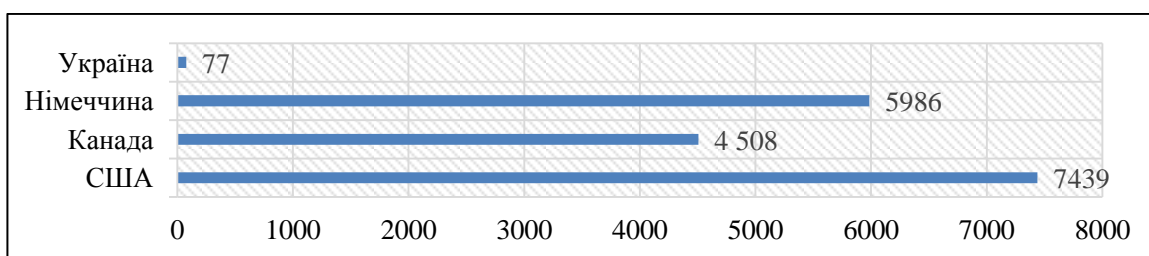


Рисунок 3.5 – Витрати на медицину на 1 особу в обраних країнах у 2020 р., \$ [57, 58, 59]

Аналізуючи рис 3.5 можна зробити висновок, що найбільшу кількість грошей на медицину витрачають США, на 1 особу населення припадає 7439\$ у рік, включаючи страхувальний поліс. Майже однаковий рівень витрат на медицину мають Німеччина та Канада, в обох країнах присутні системи страхування, державного фінансування, але населення оподатковується великим відсотком. Що стосується СОЗ України, то у порівнянні із іншими країнами, витрати на медицину 77\$ на 1 особу є вкрай замалими, та не дозволяють населенню отримати безкоштовну медичну допомогу на належному рівні.

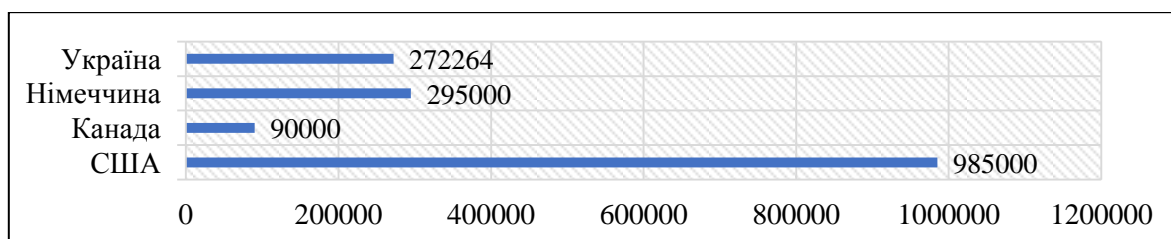


Рисунок 3.6 – Кількість лікарів та медичних співробітників в обраних країнах світу у 2020 р., осіб [57, 58, 59]

На рис. 3.6 представлені дані про кількість лікарів та медичних співробітників у обраних країнах у 2020 році, на основі яких можна зробити висновок, що у найбільша кількість лікарів та медичних працівників у США, що обумовлено, у першу чергу, тим, що професія лікаря є однією з найбільш оплачуваних та популярних, у країні добре розвинена система економічного стимулювання та мотивації медичного персоналу.

Що стосується України та Німеччини, враховуючи співвідношення з кількістю населення, то забезпеченість населення медичним персоналом у Німеччині у порівнянні з Україною у два рази менша. Кількість лікарів у Канаді є критично меншою та потребує збільшення, наприклад, пацієнт якому потрібна медична допомога може очікувати своє черги від одної неділі до півтора місяці [57, 58, 59].

На рис. 3.7 представлені дані про навантаження на медичних робітників на кожному 1000 пацієнтів у обраних країнах світу у 2020 р.

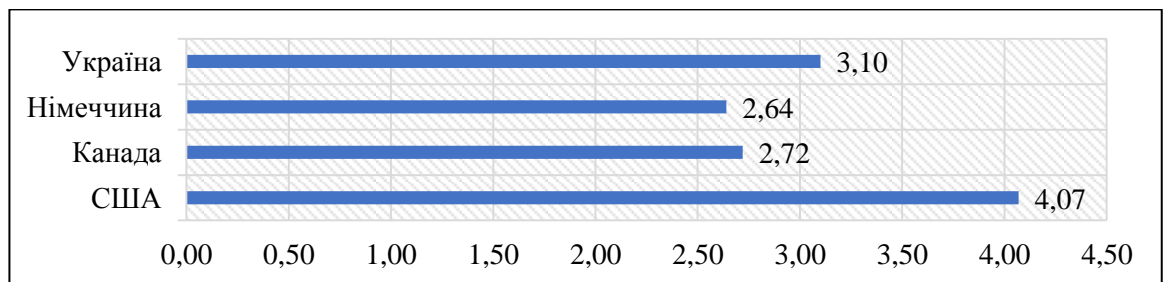


Рисунок 3.7 – Навантаження на медичних робітників на кожному 1000 пацієнтів у обраних країнах у 2020 р. [57, 58, 59]

Аналізуючи рис 3.7 можна зробити висновок, що найбільше навантаження на медичних робітників є у Канаді та Німеччині, найменше у США.

На основі отриманих даних у табл. 3.1 та рис. 3.1-3.7 було визначено ключові показники, за допомогою яких була проведена оцінка функціонування СОЗ у США, Канаді, Німеччині та Україні, та визначені особливості (див. табл. 3.2). Шкала оцінювання: «+» - 1 бал; «-» - 0 балів.

Таблиця 3.2

Характеристика системи охорони здоров'я у США, Канади, Німеччини та Україні [57, 58, 59]

№	Найменування показника	США	Канада	Німеччина	Україна
1	2	3	4	5	6
1	Фінансування				
1.1	За рахунок держави	+	+	+	+
1.2	Приватні прибуткові клініки з формуванням власного капіталу	+	+	+	+
1.3	Приватні неприбуткові клініки з відсутнім наявним капіталом, благодійні внески	+	+	+	-
2	Тип лікарень				
2.1	Державні	+	+	+	+
2.2	Приватні прибуткові	+	+	+	+
2.3	Приватні неприбуткові	+	+	+	+
2.4	Університетські клініки	+	+	+	-
3	Тип медичної допомоги				
3.1	Первинна допомога «Сімейна медицина»	+	+	+	+
3.2	Вторинна медична допомога	+	+	+	+
3.3	Третинна медична допомога	+	+	+	+
4	Структура медичної інфраструктури				
4.1	Державні діагностичні центри	+	+	+	+
4.2	Приватні діагностичні центри	+	+	+	+
4.2	Служби амбулаторної допомоги	+	+	+	+
4.3	Служби невідкладної допомоги	+	+	+	+
4.4	Загальне стаціонарне обслуговування	+	+	+	+
4.5	Спеціалізоване стаціонарне обслуговування	+	+	+	+
4.6	Приватні лабораторії	+	+	+	+
4.7	Державні лабораторії	+	+	+	+
4.8	Університетські та державні дослідницькі центри	+	+	+	-
5	Тип державних послуг/приватно фондкових послуг				
5.1	Страховання життя загальне	+	+	+	-
5.2	Страховання життя (виробничий поліс)	+	+	+	-
5.3	Страховання від нещасних випадків	+	+	+	-
5.4	Пенсійне страхування або пацієнтам 60+	+	+	+	-
5.5	Страховання по безробіттю.	+	+	+	-
6	Тип ідентифікації клієнта				
6.1	Електронна картка клієнта	+	+	+	+
6.2	Страхова картка клієнта	+	+	+	-
7	Недоліки системи охорони здоров'я				
7.1	Нестача медичного персоналу	-	+	-	-
7.2	Через нестачу медичного персоналу багато шахраїв	+	-	-	-

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
7.3	Високі ціни на лікування	+	+	+	-
7.4	Завеликі черги	-	+	-	-
7.5	Дорогі ліки	+	+	+	-
7.6	Виписування ліків тільки за рецептом, що призводить до повторного звернення до лікаря	+	+	+	-
7.7	Корупція або непрозора система медичного фінансування	-	-	-	+

На основі отриманих результатів у табл. 3.2 була розрахована еталонна оцінка в 34 бали, в які входять наступні блоки оцінки результатів функціонування системи охорони здоров'я обраних країн: 1) фінансування; 2) тип лікарень; 3) тип медичної допомог; 4) структура медичної інфраструктури; 5) тип державних послуг/приватно фондкових послуг; 6) тип ідентифікації клієнта; 7) недоліки системи охорони здоров'я.

На рис. 3.8 представлені результати проведеного оцінювання у табл. 3.2.

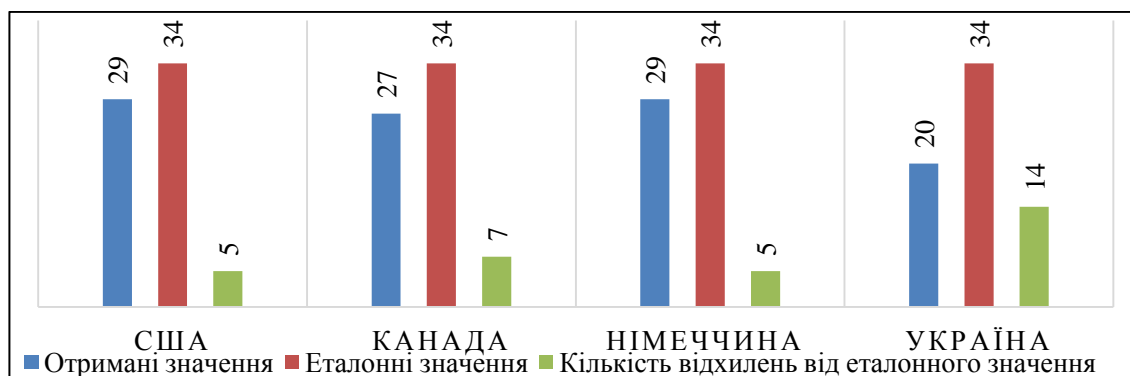


Рисунок 3.8 – Результати оцінки функціонування системи охорони здоров'я [57, 58, 59]

Аналізуючи результати оцінки функціонування системи охорони здоров'я на рис. 3.8, можна зробити висновок, що найбільшу кількість балів у порівнянні з еталонним значенням отримала СОЗ США (29 балів із 34), також було виявлено наступні відхилення: 1) велика кількість шахраїв серед лікарів, через велику популярність та прибутковості посади; 2) високі ціни на

лікування та страхування; 3) дорогі ліки; 4) виписування ліків по системі рецептів, тобто пацієнт не може самостійно придбати ліки та лікуватись у дома, якщо йому стало зле. Стільки ж балів, як і США має Німеччина, серед відхилень можна виділити тільки великі податки, які визначені СОЗ. Результат функціонування системи охорони здоров'я Канади дорівнює 27 балів з 34, відхилення у першу чергу пов'язане з нестачею медичного персоналу, що обумовлено великими чергами, коли пацієнт очікує свою чергу від 2 тижнів до 2 місяців. Україна отримала 20 балів із 34, СОЗ має найбільшу кількість відхилень: 1) відсутність приватних неприбуткових клінік з відсутнім наявним капіталом, благодійними внесками; 2) відсутність університетських багато профільних дослідницьких клінік; 3) відсутність державної та приватної послуги страхування життя (соціальних гарантій) на законодавчому рівні; 4) відсутність електронних медичних та страхових карт з інформацією про хронологію лікування пацієнта, яка б знизилася можливість уникнення повторних обстежень та відвідування лікарів не за специфікою захворювання; 5) корупція та непрозора система медичного фінансування, однак, з дану проблему намагаються побороти за допомогою реформування системи охорони здоров'я, Україна впроваджує прозору систему фінансування медицини, де діє принцип «гроші ходять за пацієнтом» (див. рис. 1.6). Це допоможе ліквідувати неефективні медичні заклади, якісно розвивати медичну інфраструктуру та заощаджувати бюджетні кошти.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, визначених відхилень у функціонуванні СОЗ України у порівнянні із Німеччиною, Канадою та США, можна стверджувати про доцільність розгляду напрямків розвитку стратегії відповідно до розробленої раніше SWOT-матриці (рис. 2.18), розробку наступних концептів та проектів реформування системи медичного обслуговування:

1. Довгостроковий проект розвитку Digital-послуги «Здорова країна 360».
2. Розвиток напряму сімейної медицини та страхування життя (або

медичних гарантій). Створення гарантійного страхового медичного фонду.

3. Проект розвитку та розробки інформаційних продуктів, медичних баз даних для створення інформаційної бази аналізу системи охорони здоров'я, у тому числі як контроль обігу підробки ліків, сумнівне лікування пацієнтів, рейтингу лікарів та як база для навчання майбутніх медичних спеціалістів.

4. Проект розвитку та розробки фізично-цифрового механізму NFC SMART-декларування та документального обігу хронологічного ведення інформації про стан здоров'я пацієнта та ефективності його лікування.

У подальшому розроблені та впроваджені напрямки будуть фундаментом для залучення страхових компаній, зменшення кількості несумлінних лікарів та фармацевтичних компаній, аптек, які продають неефективними ліками, знизити шахрайство серед лікарів, перевести все населення на систему електронних карток з хронологію захворювань пацієнта, впровадити інформаційну систему діагностики пацієнта у реальному часі та створити онлайн-портал зі статистичними даними, які дозволять аналізувати рейтинг стану здоров'я населення України, аптек, лікарень, лікарів тощо.

3.2 Шлях системи надання медичних послуг на пацієнт-орієнтованість через цифровізацію

На шляху створення ідеальної цифрової пацієнт-орієнтовної системи надання медичних послуг приділяється багато уваги на те, як саме функціонує система надання медичних послуг до реформування, після реформування та яка вона повинна бути у майбутньому. Тому, розглянемо наступні моделі створення цінності з надання медичних послуг пацієнтам шляхом аналітичного модулювання.

Сформуємо першу концепцію створення цінності пацієнту у державних/комунальних ЗОЗ у модель «GOVERNMENT BEFORE» до

реформування системи охорони здоров'я, див. рис. 3.9.

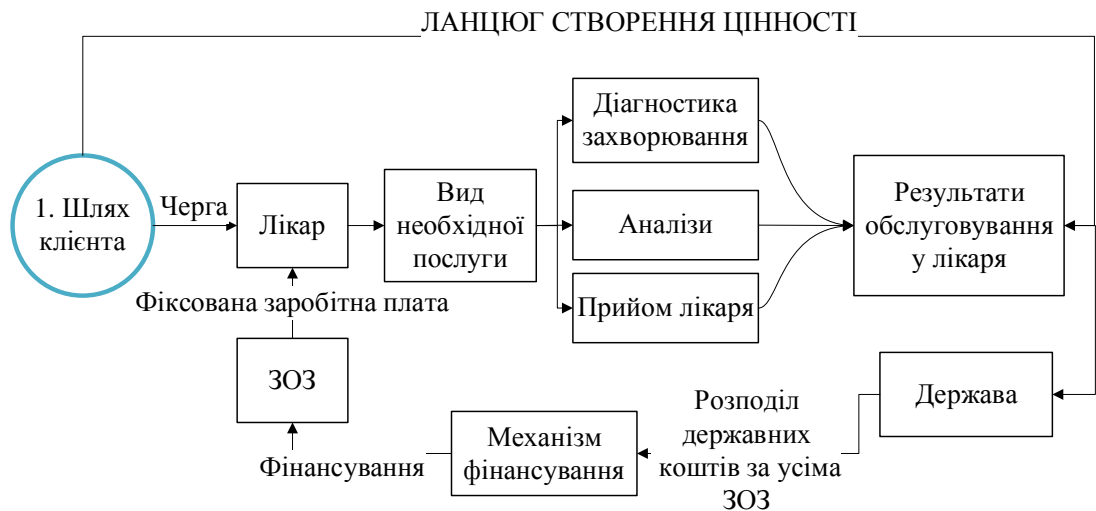


Рисунок 3.9 – Модель «GOVERNMENT BEFORE» створення цінності пацієнту у державних/комунальних ЗОЗ [60]

Розглядаючи модель «GOVERNMENT BEFORE» створення цінності пацієнту у ЗОЗ на рис. 3.9 можна виділити наступні кроки функціонування даної моделі:

а) пацієнту завжди було потрібно приходити до державного/комунального ЗОЗ, щоб стати у живу чергу на прийом до лікаря або за неділю зробити запис до вузько направленого спеціаліста, все це свідчило про неавтоматизовану систему керівництва лікарнями, непрозору систему мотивації та відсутність належного фінансування з державного бюджету;

б) після прийому/діагностики здоров'я у лікаря, пацієнтові виписували напрямок до іншого вузького спеціаліста, тому пункт 1 про запис до вузького спеціаліста тривав ще стільки ж часу, а при ускладнених хворобах затрачений час міг бути критичним, бо пацієнтові був потрібен негайний огляд та лікування.

Сформуємо другу концепцію створення цінності пацієнту у державних/муніципальних ЗОЗ (некомерційних підприємствах) у модель

«GOVERNMENT «AS-IS» після реформування системи охорони здоров'я, див. рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Модель «GOVERNMENT «AS-IS» створення цінності пацієнту у державних/муніципальних ЗОЗ (некомерційних підприємствах)

[60]

Розглядаючи модель «GOVERNMENT «AS-IS» створення цінності пацієнту у державних/муніципальних ЗОЗ (некомерційних підприємствах) після реформування на рис. 3.10, можна виділити наступні кроки функціонування даної моделі, а саме:

а) після процесу реформування системи охорони здоров'я, пацієнт має змогу оформити декларацію через систему «E-Health» з сімейним лікарем та отримувати базовий комплекс безоплатної діагностики здоров'я, у тому числі і здачі аналізів крові;

б) первинний та вторинний запис до лікаря виконується попередньо через систему базову CRM-систему (якщо вона є) клініки, інтегровану з E-Health, завдяки даній системі електронної черги, пацієнт може записатися на конкретний час до конкретного вузького спеціаліста, що насамперед не створює черг та зменшує ризик бути інфікованим COVID-19;

в) система фінансування також перетерпіла змін, тепер за кожним вузько направленим лікарем та сімейним лікарем закріплені пацієнти, кількість їх звернень, що дозволяє отримати підвищену заробітну плату та

мотивацію. На рис. 3.11 представлена третя концепція створення цінності пацієнту в приватному ЗОЗ у модель «PRIVATE AS-IS», вона ж є моделлю «GOVERNMENT SHOULD-BE», яка є наглядним прикладом майбутнього реформування системи охорони здоров'я.

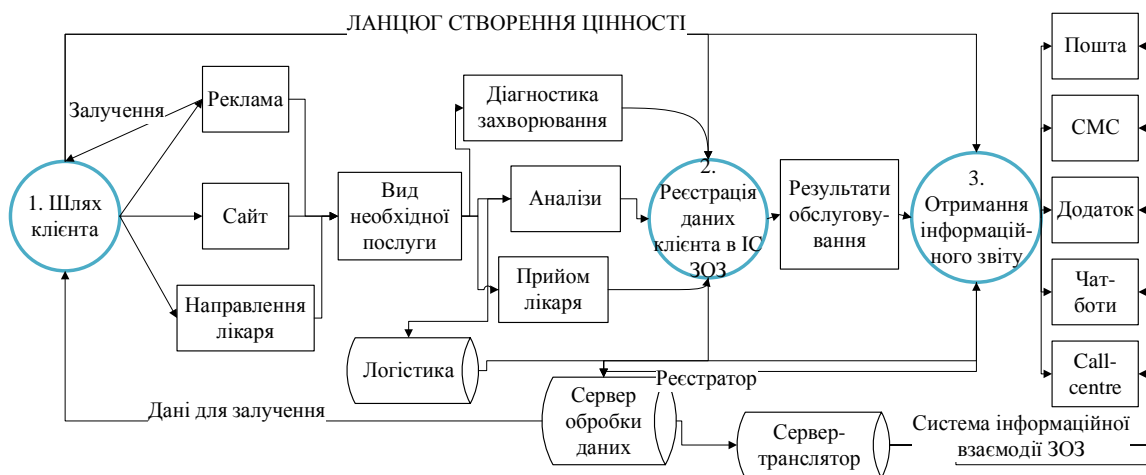


Рисунок 3.11– Модель «PRIVATE AS-IS» у приватному ЗОЗ та модель «GOVERNMENT SHOULD-BE» створення цінності пацієнту у майбутніх державних/муніципальних ЗОЗ (некомерційних підприємствах) [60]

Розглядаючи модель «PRIVATE AS-IS» вона ж є модель «GOVERNMENT SHOULD-BE», яка є наглядним прикладом реформування майбутньої системи охорони здоров'я. на рис. 3.11, можна виділити наступні кроки функціонування даної моделі, а саме: а) після процесу реформування системи охорони здоров'я, пацієнт має змогу оформити декларацію через систему

E-Health з сімейним лікарем державного/комунального/приватного ЗОЗ (некомерційного підприємства) та отримувати базовий комплекс безоплатної діагностики здоров'я, у тому числі і здачі аналізів крові; б) первинний та вторинний запис до лікаря виконується попередньо через систему базову CRM-систему клініки інтегровану з E-Health, завдяки даній системі електронної черги, пацієнт може записатися на конкретний час до конкретного вузького спеціаліста що насамперед не створює черг та знижує ризик інфікування COVID-19; в) окрім цього, пацієнта регулярно

інформують про його візит за допомогою електронних месенджерів та чат-ботів, SMS-повідомленнями та дзвінками через систему Call-центру та зворотного дзвінка; г) слід зауважити, що сервіс приватних ЗОЗ набагато вищий, а ніж сервіс державних/муніципальних (некомерційних підприємств), це насамперед, стосується інфраструктурною особливістю (станом об'єкта), привітливий ресепшн (та персонал), швидкість прийому лікаря та менший затрачений час на діагностику та ефективне лікування; д) додатково, пацієнт має можливість подивитися у онлайн-додатку результати своїх аналізів та історію візиту, виписку з прийому у лікаря; е) система фінансування також перетерпіла змін, тепер за кожним вузько направленим лікарем та сімейним лікарем закріплені пацієнти, кількість їх звернень, що дозволяє отримати підвищену заробітну плату та мотивацію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

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

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

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» за 2018-2020 р. дозволив зробити висновки, що різке збільшення показника рентабельності власного капіталу з 21,82% у 2018 р. до 185,72% у 2019 р. свідчить про ефективність використання компанією власного капіталу. Однак, у 2020 р. відбулось різке зменшення показника до 13,18%, що свідчить про падіння рівня прибутковості використовуваних коштів. Аналогічна ситуація із показниками рентабельності інвестицій, активів та чистих активів, з 2018 по 2019 р. відбулось збільшення показників, а у 2020 р. різке зменшення. Основною причиною падіння рівня рентабельності у 2020 р. стало зменшення прибутку компанії внаслідок фінансово-економічної кризи, спричиненої пандемією Covid-2019, яка нанесла вагомі збитки світовій економіці та бізнесу. Зменшення результатів фінансової діяльності ТОВ «ІСТОК ПЛЮС» у 2020 р. також вплинуло на показники оборотності активів та основних засобів, що свідчить про падіння рівня ділової активності компанії. Аналогічною є ситуація із показником частки валового прибутку, показник зменшився з 0,49 у 2019 р. до 0,45 у 2020 р., що також

свідчить про зниження рівня рентабельності.

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

Проведений аналіз сильних місць компанії, виявлення можливостей та загроз ринку послуг при профілюванні бізнесу та конкурентів дозволило визначити наступні довгострокові стратегії, використовуючи метод SWOT-аналізу: 1. Стратегія «Сегмент СС-М» - довгостроковий проект розвитку Digital-корпоративних послуг «Моніторинг 24 /7». Дана послуга повинна надаватися за формою страхування життя або «підписки». Компанія замовляє і розробляє смарт-пристрої діагностики стану здоров'я, які у реальному часі проводитимуть моніторинг, контроль і інформування про стан здоров'я клієнта зі зворотною передачею даних до серверу (операторові) швидкого реагування у разі виявлення критичного небезпечного чинника для здоров'я клієнта. 2. Стратегія «Сегмент СС-З» - проект розвитку сімейної медицини для збільшення корпоративної клієнтської бази і здобуття додаткового фінансування від держави. Зниження вартості послуг і збільшення припливу

клієнтів. 3. Стратегія «Сегмент СЛС-М» - проект розвитку глибини і широти асортименту продуктів та послуг виходячи з аналізу тарифної сітки конкурентів. 4. Стратегія «Сегмент СЛ-З» - проект розвитку партнерських послуг, таких як франчайзинг, тим самим збільшення територіального масштабування і впливу бренду МЛ «ДІЛА» виходячи з особливостей ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Пряхіна К. А. Український ринок кави: маркетинговий аналіз. Вісник Одеського Національного університету. Одеса, 2019. Т. 24. № 4 (77). С. 76-79.
2. Стратегії розвитку бренду: Оригінальний практичний інструментарій для лідерства вашого бренду: пров. з англ. / Дж. Ле Пла, С. Девіс, Л. Паркер [та ін.]. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2019. https://stud.com.ua/143962/marketing/audit_brendu (дата звернення: 10.10.2021)
3. Глоба М. С. Підходи до проведення бренд-аудиту / М. С. Глоба, О. В. Зозульов. //Маркетинг і реклама. – 2021. – С. 58–66.
4. Пустотін В. С. Етапи побудови бренд-стратегії. URL: <http://open.knbs.ua/etapi-pobudovi-brend-strategiji>.
5. AMA. Definition of Brand (AMA Dictionary) [Online] Available: <https://www.ama.org/topics/branding/> (дата звернення: 01.10.2021)
6. E-commerce 2021 - як розвивається інтернет-ринок в Україні. URL: <https://horoshop.ua/blog/e-commerce-2021-v-ukraine/>. (дата звернення: 10.10.2021)
7. International Coffee Organization. Coffee Market Report: April 2020; International Coffee Organization: London, UK, 2020.
8. Mordor Intelligence URL: <https://www.mordorintelligence.com/industryreports/coffee-market>. (дата звернення: 10.10.2021)
9. Rajagopal. Measuring brand performance through metrics application //Measuring Business Excellence. – 2008. – Т. 12. – №. 1. – С. 29-38.
10. Samoggia A., Del Prete M., Argenti C. Functional needs, emotions, and perceptions of coffee consumers and non-consumers //Sustainability. – 2020. – Т. 12. – №. 14. – С. 5694.
11. Stec C. Brand Strategy 101: 7 Essentials for Strong Company

Branding. URL: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31739/7-components-that-comprise-a-comprehensive-brand-strategy.aspx>. (дата звернення: 08.10.2021)

12. За рік карантину кількість українських користувачів у соцмережах зросла на 7 млн і досягла 60% населення – GlobalLogic. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/730770.html>. (дата звернення: 10.10.2021)

13. Міністерство фінансів України. Індекс споживчих цін: дані за 2010-2020 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>. (дата звернення: 10.08.2022)

14. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Походенко В. М. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/9.pdf. (дата звернення: 10.10.2022)

15. Сергієнко Т. І. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій / Т. І. Сергієнко // Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток [Текст]: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. до 90-річ. заснув. ХНТУСГ/ Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. – Харків: ХНТУСГ. – 2020. – С. 220-223.

16. Кузьмук О. Територіальний брендинг як інструмент місцевого розвитку / О. Кузьмук // Вісник Львівського університету. Серія філософськополітологічні студії. – 2018. – Вип. 16. – С. 156-161.

17. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 296-299.

18. Бренд-менеджмент: маркетингові технології: тези доп. Б 36 І Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 листоп. 2018 р.) / відп. ред. Є. В. Ромат. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 57 с.

19. Юдіна Н. Бренд-менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2020. 114 с.

20. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Базові комунікаційні технології: навч. посіб. Херсон: Стар, 2018. 235 с.

21. Білик І. І., Кіндій М. В., Сітнікова І. О. Вибір оптимального методу просування компанії на основі дослідження переваг та недоліків онлайн та офлайн-реклами [Електроний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2018. – №19. URL: <http://tconomyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 10.10.2022)