Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Солоненко Дмитро Олександрович
(прізвище, імя, по-батькові)

УДК 005.6:614.31

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Підвищення ефективності системи менеджменту якості медичних лабораторій України

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Солоненко Дмитро Олександрович
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник *Петрина Марія Юріївна*
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри проф. _____ І.П.Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026 р.

Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
І.П. Кінаш
_____
"___"_____2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Солоненко Дмитро Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи Підвищення ефективності системи менеджменту якості медичних лабораторій України
Керівник роботи Петрина Марія Юріївна
затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» грудня 2026 р. № 267/12
2. Строк подання студентом роботи
20.02.2026р._____
3. Вихідні дані до роботи _публічна інформація про діяльність підприємств, інтернет-джерела, статут
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
_____
_____
_____
_____
_____
_____

3 Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємства (2019-2025р.); внутрішня управлінська документація щодо системи якості; статистичні дані щодо діяльності лабораторії (2020-2025р.); офіційні публічні матеріали підприємства; наукові джерела з менеджменту якості.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Номер і назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми магістерської роботи, узгодження з науковим керівником	Початковий етап	08.12.2025
2	Формування мети, завдань, об’єкта, предмета дослідження	Початковий етап	15.12.2025-22.12.2025
3	Опрацювання наукових джерел, вітчизняної та зарубіжної літератури з теми	Теоретичний етап	23.12.2025-26.12.2025
4	Підготовка та написання розділу 1 «Теоретичні основи менеджменту якості в системі управління підприємством»	Теоретичний етап	29.12.2025-5.01.2026
5	Збір і систематизація даних про діяльність лабораторії «Сінево Україна»	Аналітичний етап	06.01.2026-12.01.2026
6	Проведення аналізу системи менеджменту якості, розрахунок показників ефективності	Аналітичний етап	19.01.2026-22.01.2026
7	Дослідження тенденцій розвитку менеджменту якості у медичній сфері, проведення SWOT-аналізу	Аналітичний етап	23.01.2026-27.01-2026
8	Розроблення практичних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту якості	Практичний етап	27.01.2026-02.02.2026
9	Економічне обґрунтування запропонованих заходів і прогноз результативності	Практичний етап	02.02.2026-09.02.2026
10	Формулювання висновків і рекомендацій за результатами дослідження	Завершальний етап	09.02.2026-13.02.2026
11	Оформлення магістерської роботи відповідно до вимог та підготовка до захисту	Завершальний етап	13.02.2026-17.02.2026
12	Рецензування, внесення правок, подання готової роботи	Завершальний етап	17.02.2026-20.02.2026

Студент _____ Д.О. Солоненко
Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи _____ _____ _М.Ю. Петрина_
Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Підвищення ефективності системи менеджменту якості медичних лабораторій України (на прикладі приватної лабораторії “Сінево Україна”)» викладена на 68 сторінках, містить 8 таблиць, 4 рисунка, 5 додатків і 50 використаних джерел.

Об’єкт дослідження – система менеджменту якості у медичних лабораторіях.

Предмет дослідження – процеси, методи та інструменти підвищення ефективності управління якістю у лабораторії «Сінево Україна».

Мета роботи – дослідження системи менеджменту якості та розроблення практичних заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети узагальнено теоретичні засади менеджменту якості, розглянуто нормативно-правове забезпечення, проведено аналіз діючої системи якості «Сінево Україна» та виконано SWOT-аналіз із визначенням сильних і слабких сторін. На основі отриманих результатів запропоновано комплекс заходів з удосконалення управління якістю, що включає цифровізацію QMS, автоматизацію CAPA-процесів і розвиток аналітики.

У роботі застосовано системний, логічний, статистичний, порівняльний методи, а також SWOT- та STEP-аналіз. Результати дослідження підтвердили, що впровадження міжнародних стандартів ISO 15189 і ISO 9001 підвищує ефективність управління якістю, скорочує кількість невідповідностей і зміцнює конкурентоспроможність компанії.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих заходів для вдосконалення систем управління якістю на підприємствах медичної сфери.

Ключові слова: менеджмент якості, система управління, лабораторія, ISO 15189, ефективність, цифровізація, QMS, «Сінево Україна».

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 11
1.1. Сутність, цілі та принципи менеджменту якості 11
1.2. Система менеджменту якості як елемент загальної системи управління підприємством 15
1.3. Нормативно-правове та методологічне забезпечення управління якістю 18
Висновок до розділу 1 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ «СІНЕВО» 22
2.1. Аналіз діяльності медичних лабораторій України 22
2.2. Аналіз діючої системи управління якістю 26
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи якості 32
2.4. Дослідження тенденцій розвитку менеджменту якості в медичній сфері 38
Висновок до розділу 2 48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ЛАБОРАТОРІЇ «СІНЕВО» 49
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи менеджменту якості 49
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління якістю 52
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів 56
3.4. Оцінка результативності та прогноз розвитку системи якості 58
Висновок до розділу 3 61
ВИСНОВКИ 62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66
ДОДАТКИ **71**

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та посилення вимог споживачів до якості продукції і послуг ефективне управління якістю стає ключовим чинником конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Зокрема, для медичних лабораторій, діяльність яких безпосередньо пов'язана зі здоров'ям і безпекою людей, менеджмент якості має стратегічне значення. Висока точність результатів досліджень, відповідність стандартам ISO 15189:2022 та постійне вдосконалення процесів - це не лише запорука довіри пацієнтів, а й умова стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого ринку медичних послуг. Саме тому тема «Підвищення ефективності системи менеджменту якості медичних лабораторій України (на прикладі приватної лабораторії "Сінево")» є актуальною, адже забезпечення ефективної системи управління якістю стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та ділової репутації компанії.

Сучасні наукові дослідження у сфері менеджменту якості (праці таких авторів, як І. Ансофф, Д. Демінг, Ф. Кросбі, Дж. Джуран, а також українських науковців - О. Гриценка, Л. Ліпич, С. Онишко) свідчать про еволюцію підходів від контролю якості до комплексного управління всіма бізнес-процесами підприємства. Водночас у медичній галузі, зокрема в лабораторній діагностиці, існує низка проблем: нестача стандартизованих процедур, недосконаліть системи внутрішнього аудиту, потреба у підвищенні кваліфікації персоналу та цифровізації управлінських процесів. Це зумовлює необхідність проведення даного дослідження, спрямованого на вивчення теоретичних аспектів, аналіз практичного досвіду компанії «Сінево» та розроблення шляхів удосконалення її системи менеджменту якості.

Мета дослідження – визначити теоретичні засади та практичні підходи до вдосконалення системи менеджменту якості в приватній лабораторії «Сінево».

Завдання дослідження:

– розкрити сутність, цілі та принципи менеджменту якості;

– визначити місце системи управління якістю в загальній системі менеджменту підприємства;

– проаналізувати нормативно-правове та методологічне забезпечення управління якістю;

– дослідити діяльність лабораторії «Сінево» та оцінити ефективність її системи менеджменту якості;

– обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління якістю та розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – система управління підприємством приватної лабораторії «Сінево».

Предмет дослідження – процеси формування, функціонування та вдосконалення системи менеджменту якості в медичній лабораторії.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів до менеджменту якості; порівняння - для зіставлення систем управління якістю різних підприємств; економічного аналізу - для оцінки ефективності функціонування системи якості «Сінево»; анкетування та експертних оцінок - для визначення рівня задоволеності споживачів та персоналу; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження. Застосування цих методів забезпечило достовірність висновків і наукову обґрунтованість запропонованих рішень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні концептуальної моделі вдосконалення системи менеджменту якості приватної лабораторії, яка враховує специфіку медичної галузі, роль цифровізації, внутрішнього аудиту та культури безперервного покращення.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління якістю не лише в «Сінево», а й у подібних медичних установах, що прагнуть до впровадження міжнародних стандартів ISO, оптимізації процесів і зростання довіри клієнтів.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг – близько 70 сторінок друкованого тексту, включаючи таблиці, рисунки та додатки.

In the current conditions of globalization, increasing competition, and growing consumer demands for the quality of products and services, effective quality management becomes a key factor in the competitiveness of any enterprise. In particular, for medical laboratories whose activities are directly related to human health and safety, quality management has strategic importance. High accuracy of test results, compliance with ISO 15189:2022 standards, and continuous process improvement are not only a guarantee of patient trust but also a prerequisite for the sustainable development of an enterprise in the dynamic medical services market. Therefore, the topic “Improving the Effectiveness of the Quality Management System of Medical Laboratories in Ukraine (on the Example of the Private Laboratory ‘Synevo’)” is highly relevant, since ensuring an effective quality management system is an important prerequisite for increasing competitiveness, economic efficiency, and business reputation of the company.

Modern scientific research in the field of quality management (works of such authors as Igor Ansoff, W. Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph Juran, as well as Ukrainian scholars O. Hrytsenko, L. Lipych, and S. Onyshko) demonstrate the evolution of approaches from quality control to comprehensive management of all business processes of an enterprise. At the same time, in the medical sector, particularly in laboratory diagnostics, there are a number of problems: lack of standardized procedures, imperfections in the internal audit system, the need for staff qualification improvement, and digitalization of management processes. This determines the necessity of conducting this research aimed at studying theoretical aspects, analyzing the practical experience of the company “Synevo”, and developing ways to improve its quality management system.

The purpose of the study is to determine theoretical foundations and practical approaches to improving the quality management system in the private laboratory “Synevo”.

The objectives of the study are:

– to reveal the essence, goals, and principles of quality management;

– to determine the place of the quality management system within the overall enterprise management system;

– to analyze the regulatory and methodological support of quality management;

– to examine the activities of the Synevo laboratory and assess the effectiveness of its quality management system;

– to substantiate directions for improving the quality management system and calculate the economic effect of implementing the proposed measures.

The object of the study is the enterprise management system of the private laboratory “Synevo”.

The subject of the study is the processes of formation, functioning, and improvement of the quality management system in a medical laboratory.

The research employs a set of general scientific and special methods: analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches to quality management; comparison – to compare quality management systems of different enterprises; economic analysis – to evaluate the effectiveness of Synevo’s quality management system; surveys and expert assessments – to determine the level of satisfaction of consumers and staff; graphical methods – to visually present research results. The application of these methods ensured the reliability of conclusions and the scientific validity of the proposed solutions.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of a conceptual model for improving the quality management system of a private laboratory,

taking into account the specifics of the medical sector, the role of digitalization, internal audit, and a culture of continuous improvement.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed recommendations to enhance the effectiveness of quality management not only in Synevo but also in similar medical institutions striving to implement international ISO standards, optimize processes, and increase customer trust.

Structure and scope of the thesis. The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total volume is approximately 70 pages of printed text, including tables, figures, and appendices.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, цілі та принципи менеджменту якості

Менеджмент якості є невід'ємною складовою системи управління сучасним підприємством, спрямованою на досягнення високого рівня задоволення потреб споживачів та ефективного використання ресурсів. Його сутність полягає у систематичному й цілеспрямованому впливі на всі процеси виробничо-господарської діяльності з метою забезпечення стабільної якості продукції або послуг. Як зазначає відомий теоретик якості Едвард Демінг, «якість не можна перевірити в кінці процесу - її потрібно вбудовувати в сам процес управління». Цей підхід формує основу сучасного розуміння менеджменту якості як інтегрованої системи, де кожен працівник несе відповідальність за результат своєї діяльності, а всі бізнес-процеси орієнтовані на споживача. В українській науковій літературі менеджмент якості визначається як сукупність управлінських дій, процедур і методів, що забезпечують формування, підтримку та поліпшення рівня якості відповідно до вимог стандартів ISO та очікувань клієнтів.

Історичний розвиток концепції менеджменту якості пройшов кілька етапів - від простого контролю якості (QC) у середині XX століття до створення комплексних систем управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma). На початковому етапі контроль якості полягав у виявленні дефектів після завершення виробництва, однак такий підхід виявився неефективним. Згодом під впливом науковців В. Шухарта, Дж. Джурана та Е. Демінга з'явилася концепція управління якістю, яка передбачала запобігання дефектам шляхом планування, стандартизації та постійного вдосконалення процесів. У 1980–1990-х роках виник підхід Total Quality Management (TQM) - "загальне управління якістю", який ґрунтувався на участі всіх працівників у досягненні високих стандартів та формуванні корпоративної культури якості [48]. Цей підхід став основою для міжнародних

стандартів ISO 9000, що визначили структуру, принципи та вимоги до систем менеджменту якості на підприємствах різних галузей. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки концепція менеджменту якості доповнюється принципами гнучкості, автоматизації контролю, аналізу даних у режимі реального часу та впровадженням інструментів Lean, Kaizen, Six Sigma.

Цілі менеджменту якості визначаються залежно від стратегічної орієнтації підприємства, але загалом вони зводяться до підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат, забезпечення лояльності клієнтів і зростання ефективності управління. Наприклад, для виробничого підприємства це - стабільність параметрів продукції, мінімізація браку, своєчасне виконання замовлень; для сфери послуг - довіра клієнтів, швидкість обслуговування, бездоганна комунікація. У медичних лабораторіях, таких як «Сінево», основна мета менеджменту якості полягає у забезпеченні точності, достовірності та відтворюваності результатів аналізів, що безпосередньо впливає на здоров'я пацієнтів. У таких організаціях якість охоплює не лише технічні аспекти (використання сертифікованого обладнання, реагентів), але й управлінські (підготовка персоналу, дотримання протоколів, контроль документації) [50].

Основними принципами менеджменту якості, відповідно до стандарту ISO 9001:2015, є:

Орієнтація на споживача – задоволення потреб клієнтів є ключовою метою підприємства. У контексті лабораторії це означає швидке та точне надання результатів, зручність онлайн-запису, прозорість цін.

Лідерство керівництва – ефективна система якості неможлива без участі менеджменту, який задає вектор розвитку, формує корпоративну культуру й мотивує працівників.

Залучення персоналу – кожен співробітник повинен розуміти значення своєї роботи для загального результату, що забезпечується навчанням, комунікацією і системою мотивації.

Процесний підхід – управління якістю здійснюється не окремо, а через взаємопов'язані процеси, що забезпечують передбачуваність і контроль результатів.

Системний підхід до управління – ефективність досягається через узгодження всіх процесів у єдину структуру управління.

Постійне вдосконалення – підприємство повинно безперервно аналізувати та оптимізувати свої процеси, адаптуючись до змін середовища.

Прийняття рішень на основі фактів – управлінські рішення мають базуватись на достовірних даних і показниках, а не на інтуїції.

Взаємовигідні відносини з постачальниками – стабільність і якість забезпечуються партнерством з надійними контрагентами [31].

На практиці ці принципи реалізуються через впровадження комплексних систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 15189 (для медичних лабораторій) чи ISO 13485 (для медичних виробів), що створюють уніфіковану основу для управління процесами, документування, моніторингу та постійного вдосконалення діяльності. Зокрема, у медичній галузі стандарти ISO 15189 визначають вимоги не лише до технічної компетентності лабораторій, а й до всіх елементів системи управління: від підготовки персоналу до оцінювання ризиків і внутрішнього аудиту. Лабораторія «Сінево», як міжнародна мережа медичних діагностичних центрів, сертифікована відповідно до ISO 15189:2012, що гарантує дотримання найвищих стандартів якості у процесі забору, транспортування, аналізу та зберігання біологічних зразків. У системі менеджменту якості компанії чітко визначено політику якості, процедури моніторингу результатів, механізми управління невідповідностями, а також процедури калібрування обладнання [41, с. 154]. Важливим елементом є проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів, під час яких перевіряється відповідність усіх процесів встановленим стандартам. Особлива увага приділяється підготовці персоналу: працівники лабораторії проходять періодичне навчання та сертифікацію, що дозволяє підтримувати високий рівень професійної компетентності. Крім того, система менеджменту якості «Сінево» інтегрована з

інформаційними технологіями: результати досліджень фіксуються у централізованій базі даних, а автоматизовані системи контролю мінімізують ризики людських помилок. Таке поєднання стандартів, навчання та цифровізації створює ефективне середовище для досягнення високих показників точності, надійності та довіри споживачів, що є стратегічною перевагою лабораторії на ринку медичних послуг України та Європи [43].

Таким чином, менеджмент якості виступає не лише інструментом забезпечення стабільних стандартів роботи, а й стратегічною складовою системи управління підприємством, яка формує його конкурентоспроможність, ділову репутацію та здатність до інновацій. Його головна мета полягає у створенні корпоративної культури якості, де кожен працівник усвідомлює свою відповідальність за результат, а процеси підприємства розглядаються як взаємопов’язані елементи єдиної системи. У сфері медичних послуг цей підхід має особливе значення, адже якість безпосередньо впливає на здоров’я і життя пацієнтів. Сучасна теорія і практика доводять, що саме системний підхід до управління якістю забезпечує довгострокову стійкість організації, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до інноваційного розвитку. Впровадження стандартів ISO сприяє зростанню ефективності внутрішніх процесів, зниженню витрат, підвищенню рівня довіри клієнтів і партнерів. Для лабораторії «Сінево» це означає не лише підвищення точності аналізів, а й зміцнення репутації як надійного медичного партнера, який дотримується міжнародних вимог і принципів безперервного вдосконалення. Отже, менеджмент якості у сучасному розумінні - це не лише технічна чи організаційна категорія, а філософія управління, заснована на принципах прозорості, відповідальності, компетентності та постійного прагнення до досконалості [6, с.222].

1.2. Система менеджменту якості як елемент загальної системи управління підприємством

Система менеджменту якості (СМЯ) є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, оскільки вона забезпечує узгодженість усіх процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей. У класичному розумінні система управління підприємством включає такі підсистеми, як стратегічне, фінансове, виробниче, кадрове, маркетингове та інформаційне управління. Проте лише інтеграція цих елементів через призму управління якістю дозволяє сформувати цілісну модель, орієнтовану на довгостроковий розвиток. Як зазначає українська дослідниця Л. Ліпич (2022), система менеджменту якості є "нервовою системою підприємства", яка координує його основні процеси, забезпечує їх прозорість, контрольованість і здатність до самовдосконалення. Саме тому якість сьогодні розглядається не як кінцевий результат діяльності, а як процес, що пронизує всі рівні управління - від стратегічного планування до щоденного виконання операційних завдань [42, с. 60-69].

Функціонування системи менеджменту якості ґрунтується на концепції процесного підходу, яка розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має чітко визначені входи, виходи, ресурси, відповідальних виконавців і критерії оцінки ефективності. Такий підхід забезпечує прозорість управління, чіткий розподіл відповідальності й можливість оперативного реагування на відхилення або ризики. У контексті медичної лабораторії «Сінево» це означає, що кожен етап - від реєстрації пацієнта й відбору біоматеріалу до проведення аналізів, верифікації результатів і видачі звітів - є окремим процесом, який підлягає суворій стандартизації, документуванню та контролю. Процесний підхід дозволяє забезпечити стабільність якості результатів, мінімізувати людський фактор і створити систему, у якій усі працівники діють за єдиними правилами, орієнтуючись на спільну мету - безпеку та задоволення клієнта [3, с. 98-101].

На відміну від традиційних управлінських систем, де пріоритетом є фінансові або виробничі показники, система менеджменту якості фокусується на ефективності внутрішніх процесів, відповідності стандартам ISO, аналізі задоволеності клієнтів і впровадженні ризик-орієнтованого мислення. Це означає, що підприємство не просто реагує на проблеми, а й прогнозує їх, розробляючи запобіжні дії для підтримання стабільності якості. Такий підхід формує культуру постійного вдосконалення, коли навіть незначні відхилення стають приводом для аналізу й покращення системи. У результаті СМЯ виступає не лише інструментом контролю, а інтеграційною платформою, що поєднує стратегічні цілі компанії з повсякденною операційною діяльністю, забезпечуючи стале підвищення якості послуг, ефективності персоналу й конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Таблиця 1.1 - Взаємозв'язок системи менеджменту якості із загальною системою управління підприємством

Підсистема управління підприємством	Зміст і роль у загальній системі	Інтеграція із системою менеджменту якості (СМЯ)
Стратегічне управління	Визначення місії, цілей, напрямів розвитку підприємства	Політика якості та стратегічні цілі у сфері якості інтегруються у бізнес-стратегію підприємства
Виробниче управління	Організація технологічних процесів, використання ресурсів	Контроль технологічних параметрів, стандартизація операцій, зменшення дефектів
Фінансове управління	Планування і контроль витрат, прибутку, рентабельності	Врахування витрат на якість, аналіз економічного ефекту від поліпшень
Маркетингове управління	Вивчення потреб споживачів, позиціювання продукту	Моніторинг задоволеності клієнтів, аналіз скарг і пропозицій
Кадрове управління (HR)	Підбір, розвиток і мотивація персоналу	Навчання з питань якості, формування культури відповідальності
Інформаційне управління	Збір і аналіз даних, підтримка прийняття рішень	Використання систем моніторингу якості, аналітики, BI-панелей
Екологічне та соціальне управління	Виконання норм охорони праці, екологічна безпека	Сертифікація за ISO 14001, екологічна відповідальність, етичні стандарти

Джерело: складено автором на основі [47]

У таблиці 1.1 представлено взаємозв'язок системи менеджменту якості із загальною системою управління підприємством, що дає змогу розкрити її інтеграційну природу та визначити місце у структурі сучасного менеджменту. Як

видно з таблиці, кожна підсистема управління - стратегічна, виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова, інформаційна та екологічна - взаємодіє із системою менеджменту якості через власні механізми контролю, оцінювання й удосконалення. Наприклад, у межах стратегічного управління політика якості стає частиною місії підприємства, визначає напрями розвитку та формує цілі у сфері ефективності процесів і задоволеності клієнтів. Виробниче управління тісно пов'язане з якістю технологічних процесів, стандартизацією операцій, моніторингом відхилень і запобіганням дефектам. У фінансовому аспекті СМЯ забезпечує контроль витрат на якість, аналіз економічного ефекту від поліпшень і оптимізацію ресурсів. Маркетинговий напрям відображає клієнтоорієнтовану сутність менеджменту якості через систематичний аналіз задоволеності споживачів, управління скаргами та формування позитивного іміджу бренду. У кадровій підсистемі якість реалізується через навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу до дотримання стандартів. Інформаційна підсистема підтримує функціонування СМЯ завдяки впровадженню цифрових технологій, збору й аналізу даних, використанню BI-інструментів і QMS-систем. Екологічна складова забезпечує соціальну відповідальність підприємства через дотримання стандартів ISO 14001 та принципів сталого розвитку. Таким чином, таблиця демонструє, що система менеджменту якості є не ізольованим елементом, а наскрізним механізмом, який інтегрує всі управлінські процеси підприємства, створюючи єдине цілісне середовище безперервного вдосконалення.

Інтеграція системи менеджменту якості у структуру управління підприємством забезпечує створення замкненого циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act) - планування, виконання, перевірки та вдосконалення. Цей цикл лежить в основі стандартів ISO 9001:2015 і дозволяє підприємству систематично підвищувати ефективність усіх процесів [48]. Наприклад, у лабораторії «Сінево» під час планування (Plan) визначаються цілі з підвищення точності діагностики та задоволеності клієнтів; під час виконання (Do) реалізуються програми підвищення кваліфікації персоналу та модернізації обладнання; на етапі перевірки (Check) здійснюється внутрішній аудит, аналізуються результати тестувань і зворотний

зв’язок; а в межах дій (Act) приймаються рішення про вдосконалення процесів або оновлення процедур. Такий підхід забезпечує замкнутість і повторюваність процесів управління, що дозволяє швидко виявляти слабкі місця, оцінювати ефективність рішень і впроваджувати зміни без порушення стабільності системи.

Отже, система менеджменту якості не є ізольованим елементом управління, а формує основу для прийняття управлінських рішень, забезпечує контроль, координацію та постійний розвиток усіх напрямів діяльності підприємства. У сучасних умовах цифровізації вона також тісно пов’язана з інформаційними системами (ERP, CRM, QMS), які дозволяють автоматизувати моніторинг показників якості, створювати електронні карти процесів, вести базу невідповідностей і генерувати звіти у реальному часі. Це сприяє прозорості управління, скороченню людського фактору й підвищенню точності прийняття рішень. У випадку лабораторії «Сінево» інтеграція СМЯ з інформаційною системою управління дозволяє оперативно контролювати ключові показники (KPI) - час обробки аналізів, рівень повторних тестувань, задоволеність клієнтів - та реагувати на відхилення ще до того, як вони вплинуть на кінцевий результат. Таким чином, система менеджменту якості виступає не просто регламентом чи вимогою стандарту, а дієвим управлінським інструментом, який забезпечує підприємству стратегічну стійкість, інноваційність і довіру з боку споживачів.

1.3. Нормативно-правове та методологічне забезпечення управління якістю

Нормативно-правове та методологічне забезпечення управління якістю становить фундамент будь-якої системи менеджменту, адже саме воно визначає правила, стандарти, процедури й вимоги, за якими підприємство організовує свою діяльність. Система якості не може існувати без чіткої регламентації, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, передбачуваність процесів та відповідність продукції або послуг законодавчим вимогам. В Україні нормативне регулювання у

сфері управління якістю здійснюється на основі поєднання національних і міжнародних стандартів, а також галузевих нормативних документів, які адаптовані до європейського законодавства. Основу законодавчої бази становить Закон України “Про стандартизацію” (2014 р.), який визначає принципи формування та застосування стандартів, а також роль національного органу стандартизації - ДП «УкрНДНЦ». Важливе значення має Закон України “Про технічні регламенти та оцінку відповідності”, який запроваджує європейську модель сертифікації та гармонізує українську систему управління якістю з вимогами ЄС [27]. Крім того, у медичній сфері діють специфічні документи, такі як Наказ МОЗ України № 1422 від 29.12.2016 р. “Про затвердження Порядку контролю якості медичних лабораторних досліджень”, що регламентує діяльність лабораторій відповідно до вимог ISO 15189. Таким чином, нормативно-правова база створює рамкові умови для функціонування системи менеджменту якості, забезпечуючи не лише технічну, а й юридичну відповідальність підприємств перед споживачами.

Методологічне забезпечення системи управління якістю базується на стандартах серії ISO 9000, які є міжнародним еталоном у сфері побудови систем якості. Стандарт ISO 9000:2015 визначає основні терміни, поняття та принципи менеджменту якості, тоді як ISO 9001:2015 описує вимоги до самої системи, її процесів, політики та оцінки результативності. Для медичних лабораторій застосовується спеціалізований стандарт ISO 15189:2012 “Медичні лабораторії. Вимоги до якості та компетентності”, що поєднує управлінські й технічні критерії, регламентує діяльність персоналу, процеси обробки зразків, ведення документації, внутрішній аудит і постійне вдосконалення [40, с. 185-200]. У разі виробництва медичних приладів діє ISO 13485:2016, який визначає вимоги до системи управління якістю для виробників медичних виробів. Залежно від специфіки підприємства можуть також застосовуватися суміжні стандарти - ISO 14001:2015 (екологічний менеджмент), ISO 45001:2018 (охорона праці), ISO/IEC 17025:2017 (випробувальні лабораторії). Усі вони базуються на єдиній методології циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act), що забезпечує безперервність поліпшення процесів і

контроль на кожному етапі діяльності. У лабораторії «Сінево», наприклад, усі процедури документовані відповідно до вимог ISO 15189:2012: від калібрування обладнання та валідації методик до розгляду скарг і невідповідностей. Таке документування не лише забезпечує прозорість управлінських рішень, а й дозволяє проходити акредитації в міжнародних організаціях, зокрема ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation), що підтверджує компетентність лабораторії на міжнародному рівні.

Особливу роль у методологічному забезпеченні менеджменту якості відіграють також настанови та керівництва, розроблені міжнародними і національними органами стандартизації. Наприклад, ISO 19011:2018 встановлює вимоги до аудиту систем управління, включно з принципами аудиту, компетентністю аудиторів та процесом планування перевірок. Цей документ є базовим для проведення внутрішніх аудитів у системі менеджменту якості лабораторії «Сінево». Крім того, підприємства активно використовують методології TQM (Total Quality Management), Lean Management, Six Sigma і Kaizen, які базуються на філософії постійного вдосконалення. У практиці лабораторій ці підходи застосовуються для оптимізації процесів аналізу, скорочення часу обробки зразків, підвищення точності вимірювань і мінімізації помилок [50]. Наприклад, запровадження принципів Lean дозволило компанії «Сінево» зменшити час очікування клієнтів та оптимізувати роботу приймальних пунктів, а використання Six Sigma - знизити кількість відхилень у результатах досліджень до мінімуму. Таким чином, методологічне забезпечення не обмежується стандартами ISO, а включає широкий спектр сучасних управлінських технологій, що формують культуру якості, орієнтовану на ефективність, прозорість і задоволення потреб споживачів [44].

Отже, нормативно-правове та методологічне забезпечення управління якістю створює цілісну рамку функціонування системи менеджменту, яка гарантує дотримання вимог законодавства, міжнародних стандартів і очікувань клієнтів. Для підприємств медичної сфери, таких як «Сінево», це має подвійне значення: з одного боку, воно забезпечує юридичну відповідальність і акредитаційну сумісність на

міжнародному рівні, а з іншого - формує довіру споживачів до результатів діагностики. Завдяки гармонізації українського законодавства зі стандартами ЄС, використанню ISO-систем та сучасних управлінських методологій, вітчизняні підприємства отримують змогу впроваджувати ефективні механізми контролю, моніторингу й удосконалення якості. Це, у свою чергу, підвищує їхню конкурентоспроможність, забезпечує стабільність функціонування та відкриває нові можливості для розвитку у глобальному медичному та промисловому середовищі.

Висновок до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи менеджменту якості як складової загальної системи управління підприємством, визначено його сутність, цілі, принципи та нормативно-правові засади функціонування. У результаті аналізу з’ясовано, що менеджмент якості є комплексною управлінською концепцією, спрямованою на досягнення стабільного рівня ефективності, задоволення потреб споживачів і формування корпоративної культури постійного вдосконалення. Встановлено, що впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 і ISO 15189 у медичних лабораторіях забезпечує не лише технічну точність досліджень, а й прозорість управлінських процесів, підвищення довіри клієнтів і репутаційну стійкість. Теоретичне узагальнення дозволило визначити менеджмент якості як систему стратегічного управління, що об’єднує усі рівні діяльності підприємства - від планування до контролю результатів. Таким чином, у межах першого розділу сформовано наукову базу для подальшого дослідження ефективності системи менеджменту якості на прикладі лабораторії «Сінево Україна».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ

2.1. Аналіз діяльності медичних лабораторій України

Система медичної лабораторної діагностики є вагомою складовою національної системи охорони здоров'я, оскільки саме лабораторні дослідження забезпечують об'єктивну інформаційну основу для постановки діагнозів, моніторингу стану пацієнтів та оцінювання ефективності лікування.

В Україні функціонує розгалужена мережа державних, комунальних і приватних лабораторій, які здійснюють біохімічні, гематологічні, мікробіологічні, імунологічні, генетичні та інші види досліджень. За останні роки спостерігається тенденція до зростання ролі приватного сектору лабораторної діагностики, що зумовлено підвищенням вимог до якості, швидкості та достовірності результатів, а також розвитком цифрових технологій у медицині.

Діяльність медичних лабораторій України регламентується національними нормативними документами та міжнародними стандартами, зокрема ISO 15189, що визначає вимоги до компетентності медичних лабораторій. У сучасних умовах ключовими напрямами розвитку лабораторної галузі є автоматизація процесів, впровадження лабораторних інформаційних систем (LIS), забезпечення біобезпеки, акредитація та стандартизація процедур. Разом із тим, ринок лабораторних послуг характеризується високим рівнем конкуренції між державними та приватними структурами, що стимулює лабораторії до підвищення рівня сервісу, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Серед приватних мереж медичних лабораторій України провідні позиції займають такі компанії, як «Сінево», «Діла», «Ескулаб» та інші, які активно інвестують у сучасне обладнання, розвиток персоналу та цифрові рішення. Вони відіграють значну роль у формуванні ринку діагностичних послуг, впроваджуючи міжнародні підходи до управління якістю, процесного менеджменту та ризик-

орієнтованого підходу до діяльності. Однією з найбільш розвинених і впливових лабораторних мереж в Україні є лабораторія «Сінево», діяльність якої є доцільною для поглибленого аналізу з позиції управління якістю, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Лабораторія «Сінево» - це провідна мережа медичних діагностичних лабораторій в Україні, яка є частиною міжнародного медичного холдингу Medicover, заснованого у 1995 році у Швеції. Українська філія компанії розпочала свою діяльність у 2007 році, відкривши першу лабораторію в Києві. З моменту заснування головною метою компанії стало запровадження на українському ринку європейських стандартів лабораторної діагностики, що передбачають високу точність результатів, етичне ставлення до пацієнтів та прозорість усіх процесів. Уже в перші роки діяльності компанія інвестувала у сучасне лабораторне обладнання від провідних світових виробників, таких як Siemens, Roche, Sysmex та Abbott, що дозволило досягти високого рівня достовірності та повторюваності результатів аналізів [39]. Саме завдяки цьому «Сінево» стало першою мережею приватних лабораторій в Україні, яка почала впроваджувати систему управління якістю відповідно до вимог ISO 15189:2012, що регламентує як технічну компетентність лабораторій, так і управлінські процеси.

Протягом 2007–2013 років компанія активно розвивалася, відкриваючи нові пункти забору біоматеріалу в обласних центрах і великих містах. Якщо на початку діяльності працювало лише кілька лабораторних відділень, то вже до 2014 року їх кількість сягнула понад 100 по всій Україні. У цей період «Сінево» закріпилася як лідер приватної діагностики, отримавши довіру лікарів і пацієнтів завдяки європейським стандартам обслуговування, електронним базам даних, системам контролю якості та професійному персоналу. У 2015–2018 роках компанія продовжила інвестувати у розширення мережі, відкриваючи власні лабораторні комплекси у Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові. Особливої уваги було приділено автоматизації лабораторних процесів - зразки обробляються в автоматизованих системах, що дозволяє уникнути людського фактору та підвищити точність результатів. У цей же період компанія розпочала активну співпрацю з державними

установами та приватними клініками, забезпечуючи лабораторну підтримку діагностики захворювань різного профілю [19, с. 124].

Період 2019–2021 років став для «Сінево» етапом масштабної цифрової трансформації. Було запроваджено електронну систему реєстрації пацієнтів, онлайн-доступ до результатів аналізів, а також мобільний застосунок, що спростив взаємодію між лабораторією, лікарями та пацієнтами. Саме у цей час компанія отримала міжнародне визнання за дотримання високих стандартів якості та стабільність результатів. З початком пандемії COVID-19 у 2020 році «Сінево» стала однією з перших лабораторій, що оперативно розгорнули масштабне тестування на виявлення SARS-CoV-2 методом ПЛР і антитіл, забезпечивши потреби як населення, так і корпоративних клієнтів. Компанія розширила лабораторну базу, модернізувала обладнання, впровадила систему біобезпеки відповідно до міжнародних вимог та підвищила кваліфікацію персоналу для роботи в умовах епідеміологічного навантаження [50]. У цей період «Сінево» щороку обслуговувала понад 5,5 мільйона пацієнтів і виконувала понад 30 мільйонів аналізів на рік, що стало рекордним показником для приватного сектору діагностики в Україні.

Попри виклики воєнного часу після 2022 року, лабораторія «Сінево» зберегла операційну стійкість, продовживши роботу у більшості регіонів України. Уже у 2023 році компанія відновила близько 97 % довоєнної мережі лабораторій, відкрила нові пункти прийому у безпечних регіонах та адаптувала систему менеджменту якості до кризових умов. Усі процеси управління, зокрема контроль за якістю реагентів, логістика біоматеріалів, інформаційна безпека та навчання персоналу, були переведені у цифровий формат. Водночас лабораторія посилила соціальну відповідальність, впровадивши програми безкоштовних аналізів для військових, переселенців та медичних працівників. Станом на 2024 рік «Сінево Україна» має понад 350 пунктів забору біоматеріалу у 150 населених пунктах, обслуговує понад 2 000 співробітників і пропонує клієнтам понад 800 видів лабораторних досліджень, серед яких біохімічні, гематологічні, імунологічні, генетичні, цитологічні та інші аналізи.

Сьогодні «Сінево» позиціонує себе як лабораторія європейського рівня, що впроваджує принципи тотального управління якістю (TQM), постійного вдосконалення та цифрової прозорості. Компанія активно використовує інформаційно-аналітичні системи QMS, що дозволяють моніторити ключові показники якості у режимі реального часу. Велике значення приділяється навчанню персоналу, регулярним внутрішнім аудитам, контролю відповідності міжнародним стандартам ISO 15189, ISO 9001 та ISO 14001. Таким чином, «Сінево» не просто надає лабораторні послуги, а формує нову культуру медичної діагностики в Україні - засновану на принципах надійності, довіри, професіоналізму та соціальної відповідальності. Її приклад демонструє, що ефективна система менеджменту якості є ключовим чинником стабільного розвитку, репутаційної стійкості й лідерства на ринку медичних послуг навіть у складних соціально-економічних умовах [45].

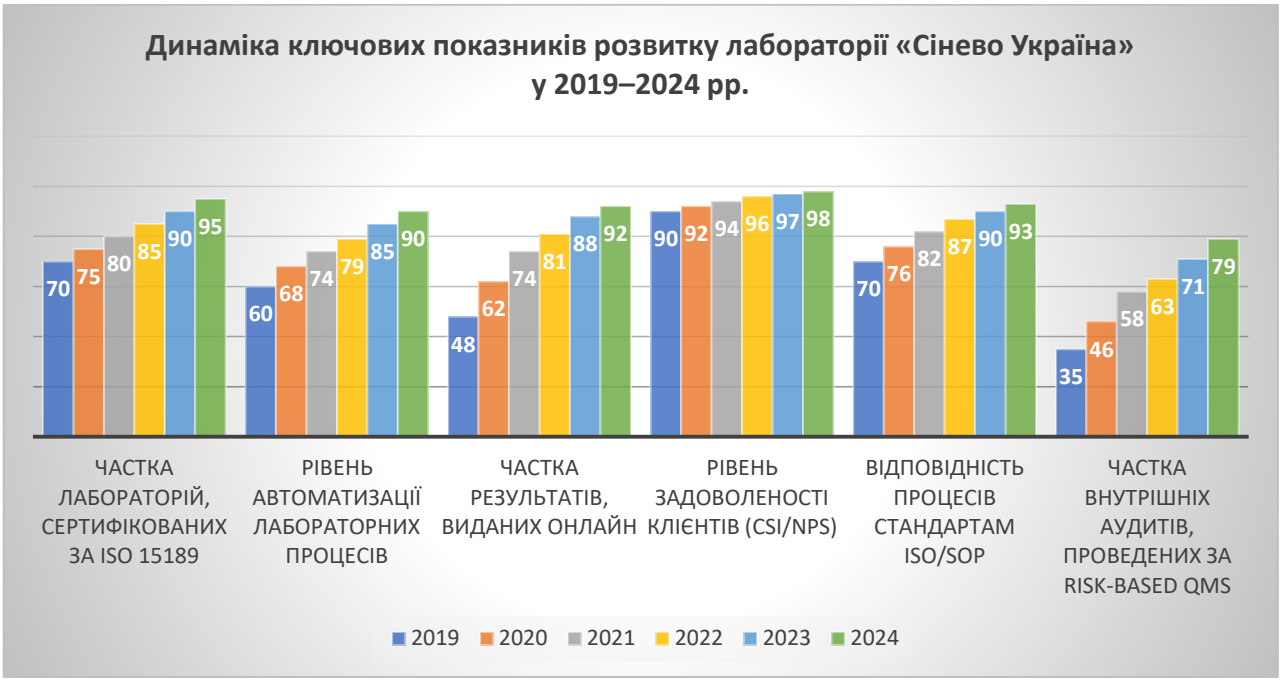


Рисунок 2.1 - Динаміка ключових показників розвитку лабораторії «Сінево Україна» у 2019–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [39]

Проведений аналіз динаміки показників у таблиці 2.1 свідчить про те, що лабораторія «Сінево Україна» демонструє стійке зростання ефективності всіх

процесів управління якістю. Зокрема, рівень автоматизації лабораторних процедур зріс із 60 % у 2019 році до 90 % у 2024 році, що відображає глибоку цифрову трансформацію компанії. Подібна тенденція простежується й у частці результатів, які видаються онлайн, - з 48 % до 92 %, що є показником повної інтеграції цифрових рішень у комунікацію з клієнтами. Паралельно підвищився рівень відповідності внутрішніх процесів вимогам міжнародних стандартів ISO та SOP із 70 % до 93 %, що забезпечило стабільність якості результатів і зменшення ризиків невідповідностей. Водночас, частка повторних досліджень поступово скоротилася з 2,5 % до 0,8 %, що свідчить про зростання точності аналітичних процедур і контрольованість усіх етапів лабораторного процесу.

Не менш показовими є результати у сфері клієнтоорієнтованості та стратегічного управління. Рівень задоволеності пацієнтів підвищився з 90 % у 2019 році до 98 % у 2024-му, тоді як питома частка інвестицій у якість у структурі витрат зросла з 4 % до 14 %. Це означає, що компанія системно підходить до побудови культури якості, розглядаючи її не як витрату, а як стратегічний актив. Збільшення кількості акредитованих лабораторій і пунктів забору біоматеріалу, а також впровадження risk-based QMS (із 35 % до 79 %) доводять, що «Сінево» не лише дотримується міжнародних норм, а й формує власну модель розвитку, орієнтовану на постійне вдосконалення. Сукупність цих тенденцій підтверджує, що ефективна система менеджменту якості є головним чинником конкурентоспроможності «Сінево Україна» на ринку медичних послуг і слугує базою для подальшого зростання у післякризовий період [35, с. 712-715].

2.2. Аналіз діючої системи управління якістю

Аналіз діючої системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» доцільно розпочати з детальної оцінки фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, адже саме вони є найбільш об’єктивним індикатором ефективності управлінських рішень, якості внутрішніх процесів і впливу СМЯ на

конкурентоспроможність компанії. Протягом 2019–2021 років лабораторія продемонструвала стабільну позитивну динаміку зростання, що свідчить про системність підходів до управління і злагоджену роботу всіх підрозділів. Якщо у 2019 році чистий дохід від реалізації послуг становив 463,9 млн грн, то вже у 2021 році він досяг рівня 817,3 млн грн, що означає зростання майже на 76 % (Додаток А). Такий результат є наслідком послідовної політики інноваційного розвитку - відкриття нових лабораторних центрів у регіонах, впровадження автоматизованих систем реєстрації та обробки біоматеріалів, розширення спектра послуг, зокрема в галузях генетичної та профілактичної діагностики. Важливим чинником зростання стало й удосконалення логістичних ланцюгів доставки зразків, що дозволило скоротити час обробки результатів і підвищити рівень довіри пацієнтів. Паралельно з цим було розширено канали онлайн-комунікації з клієнтами - через мобільний застосунок, сайт і кол-центр, що також сприяло збільшенню клієнтської бази та підвищенню лояльності до бренду.

Прибуток від операційної діяльності у 2021 році сягнув 102,8 млн грн, що на 7,2 млн грн більше, ніж у 2019 році, і свідчить про підвищення продуктивності використання ресурсів і ефективності управління витратами. Незважаючи на незначне скорочення чистого прибутку - із 89,4 млн грн у 2019 році до 87,8 млн грн у 2021 році - загальна динаміка залишається позитивною [46, с. 426-431]. Зниження цього показника пояснюється передусім зростанням витрат на енергоносії, логістику та медичні реагенти, особливо у період пандемії COVID-19, коли частина ресурсів була спрямована на забезпечення безпеки персоналу та клієнтів. Проте рівень операційної рентабельності у 2021 році становив 12,6 %, а чистої - 10,7 %, що є свідченням високої фінансової стійкості, ефективного планування і здатності компанії зберігати прибутковість навіть у кризових умовах. Така стабільність фінансових результатів підтверджує, що система менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» не лише формально відповідає стандартам ISO, а й є дієвим інструментом стратегічного управління, який безпосередньо впливає на зростання економічних показників, ефективність операційної діяльності та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз активів свідчить, що у 2019–2021 роках підприємство продемонструвало поступальну динаміку розвитку, зміцнивши свою матеріально-технічну базу та фінансову стійкість. Загальна вартість активів зросла з 240,9 млн грн до 321,5 млн грн, що підтверджує розширення масштабів діяльності, модернізацію лабораторних потужностей і збільшення обсягів наданих послуг. Основну частку у структурі активів традиційно займають низьколіквідні ресурси - понад 64 % у 2021 році. До них належать будівлі лабораторій, сучасне діагностичне обладнання, холодильні установки, транспортні засоби, інформаційні системи та програмне забезпечення. Інвестування саме у ці елементи свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на якість і стабільність роботи, адже без розвиненої матеріально-технічної інфраструктури неможливо забезпечити точність і достовірність лабораторних результатів [15]. Крім того, така структура активів дає можливість підтримувати конкурентоспроможність на ринку медичних послуг, де технологічна перевага є одним із вирішальних чинників успіху.

Водночас спостерігається помірне скорочення частки високоліквідних активів - з 32,8 % у 2019 році до 19,5 % у 2021 році, що не є негативною тенденцією, а навпаки - вказує на активне використання фінансових ресурсів для оновлення основних фондів і впровадження нових систем управління якістю. Збільшення середньоліквідних активів із 24,0 млн грн до 47,4 млн грн пояснюється розширенням співпраці з корпоративними клієнтами та медичними партнерами, що призвело до зростання обсягів дебіторської заборгованості в межах нормальної ділової активності. Така динаміка є свідченням ефективної політики управління оборотним капіталом, орієнтованої на баланс між ліквідністю й прибутковістю. У підсумку структура активів підприємства може бути охарактеризована як оптимальна та раціональна, оскільки більша частина ресурсів вкладена у реальні виробничі інвестиції, які не лише забезпечують стабільність операційних процесів, а й формують додану вартість, сприяючи довгостроковому економічному зростанню компанії.

Не менш важливим аспектом фінансового аналізу є дослідження структури пасивів, що дає змогу оцінити рівень фінансової незалежності, стабільності та

ризиків підприємства. У 2021 році частка власного капіталу у структурі пасивів становила 76,3 %, що свідчить про високу самодостатність компанії та здатність фінансувати основну діяльність переважно за рахунок внутрішніх ресурсів. Такий показник є ознакою фінансової зрілості підприємства, адже він демонструє мінімальну залежність від кредиторів і зовнішніх інвесторів. Основу власного капіталу формують статутний фонд, нерозподілений прибуток та інші резерви, створені у процесі стабільного функціонування компанії. Висока питома вага власного капіталу також відображає довіру акціонерів до управлінської політики підприємства та його довгострокової стратегії розвитку. Короткострокові зобов'язання становлять лише 16,3 %, довгострокові - 1,8 %, а термінові пасиви - 5,6 % загальної структури, що свідчить про раціональне використання позикового капіталу та ефективне управління фінансовими потоками [10, с. 169-175]. У поєднанні з високою прибутковістю операційної діяльності така структура пасивів створює міцне підґрунтя для підтримання ліквідності й забезпечення фінансової стабільності навіть за несприятливих економічних умов.

Розраховані коефіцієнти ліквідності підтверджують позитивну тенденцію та високу платоспроможність підприємства. У 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,89, термінової - 1,56, а поточної - 4,5, що значно перевищує нормативні межі для підприємств медичної галузі. Це свідчить про здатність компанії своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями, зберігаючи фінансову гнучкість і стабільність грошових потоків. Коефіцієнт фінансової стабільності на рівні 0,76 додатково підтверджує, що структура капіталу є збалансованою, а ризики надмірного боргового навантаження – мінімальними [17, с. 57-65]. Завдяки такій фінансовій політиці «Сінево» має можливість не лише підтримувати поточну діяльність без залучення зовнішніх кредитів, а й інвестувати у розвиток матеріально-технічної бази, цифрові технології та нові напрямки лабораторних досліджень. Отже, підприємство демонструє високу надійність, платоспроможність і довгострокову фінансову стійкість, що є запорукою його стабільного розвитку на конкурентному ринку медичних послуг.

Таблиця 2.1 – Оцінка ефективності діючої системи менеджменту якості ТОВ «Сінево Україна»

Напрям оцінки	Основні показники	Характеристика впливу на якість
Фінансові результати	Зростання чистого доходу з 463,9 до 817,3 млн грн; стабільна рентабельність на рівні 10–12 %	Підвищення операційної ефективності, скорочення втрат і оптимізація витрат
Структура активів	Переважання низьколіквідних активів (64,4 %) при зростанні середньоліквідних	Раціональне використання ресурсів, інвестиції в обладнання та розвиток
Пасиви та фінансова стійкість	Власний капітал – 76,3 %, короткострокові зобов'язання – 16,3 %	Висока незалежність, стабільна платоспроможність і довгострокова стабільність
Ліквідність	Абсолютна – 0,89; термінова – 1,56; поточна – 4,5	Високий рівень гнучкості й фінансової безпеки підприємства
Система управління якістю (ISO 15189, ISO 9001)	Наявність сертифікації, внутрішніх аудитів, навчання персоналу	Забезпечення точності, надійності результатів, підвищення довіри клієнтів
Кадрова політика	Регулярні тренінги, система мотивації, контроль компетентності	Формування корпоративної культури якості, зниження помилок
Імідж та ринок	Рівень задоволеності клієнтів понад 95 %	Зміцнення бренду, розширення клієнтської бази, ріст лояльності

Джерело: складено автором на основі [39, с. 15]

Високі фінансові показники стали можливими завдяки діючій системі управління якістю, побудованій відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 15189. Вона передбачає чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами, системний підхід до документування процесів, регулярні внутрішні аудити, навчання персоналу та контроль за дотриманням технологічних протоколів. Усі етапи лабораторних досліджень - від забору біоматеріалу до видачі результатів - підлягають перевірці згідно з контрольними картами якості. Крім того, на підприємстві функціонує система управління ризиками, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення та запобігати їх повторенню. Це особливо важливо для медичної сфери, де будь-яка помилка може вплинути на здоров'я пацієнтів.

Варто зазначити, що впровадження системи менеджменту якості справило багатовимірний позитивний ефект, який вийшов далеко за межі фінансових показників і торкнувся репутації, корпоративної культури та соціального іміджу компанії. Для «Сінево» це стало фундаментом побудови довіри серед клієнтів, партнерів і суспільства загалом. Завдяки системному підходу до управління якістю

підприємство змогло перетворити процеси контролю, стандартизації та аудиту на дієвий інструмент підвищення ефективності кожного підрозділу. Результатом цього стало формування стабільної репутації «Сінево» як еталону точності, надійності та професійності у сфері лабораторної діагностики. Високий рівень задоволеності клієнтів підтверджується регулярними внутрішніми опитуваннями, за результатами яких понад 95 % пацієнтів висловлюють довіру до бренду [14, с. 700]. Паралельно із цим компанія активно розвиває людський капітал - для персоналу діють програми підвищення кваліфікації, тренінги з управління якістю, технічної компетентності, комунікацій з пацієнтами та етичних стандартів взаємодії. Кожен співробітник залучений до процесу постійного вдосконалення, що сприяє формуванню спільної відповідальності за результат і зміцнює командну єдність. Саме поєднання технологічних інновацій, системного моніторингу задоволеності клієнтів і безперервного розвитку персоналу створює так звану культуру якості - глибинну ідентичність організації, у якій кожен процес, рішення чи комунікація спрямовані на досягнення найвищих стандартів професійності та довіри [18, с. 50-53].

Отже, проведений аналіз свідчить, що система управління якістю у ТОВ «Сінево Україна» функціонує ефективно та комплексно впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Вона забезпечує фінансову стійкість, мінімізує ризики, підвищує довіру клієнтів і гарантує відповідність міжнародним стандартам. Підприємство продовжує зростати навіть в умовах воєнної економіки, що є найкращим доказом результативності його системи менеджменту якості. Подальші перспективи розвитку компанії полягають у вдосконаленні цифрової звітності, розширенні автоматизованих модулів контролю, а також інтеграції аналітичних систем BI для оперативного моніторингу показників ефективності.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи якості

Ефективність функціонування системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» визначається комплексом показників, які відображають як фінансові результати діяльності, так і рівень організації внутрішніх процесів, задоволеність клієнтів, раціональність використання ресурсів та результативність управлінських рішень. Система менеджменту якості, побудована на основі міжнародного стандарту ISO 15189, безпосередньо вплинула на стабільність показників компанії у динаміці 2019–2022 років. Впровадження процесного підходу, управління ризиками, стандартизації лабораторних процедур і автоматизації обліку дало змогу підприємству не лише підвищити точність і швидкість обслуговування, а й забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів.

Згідно з фінансовою звітністю, у 2022 році загальні активи ТОВ «Сінево Україна» становили 914,8 млн грн, що, хоча й менше на 271,6 млн грн порівняно з 2021 роком, відображає адаптацію до кризових умов та реструктуризацію витрат. Необоротні активи зменшилися з 526,9 млн грн у 2021 році до 450,1 млн грн у 2022 році, що свідчить про завершення фази активного оновлення основних засобів, а також продаж або переоцінку частини лабораторного обладнання. Водночас оборотні активи зменшилися з 659,5 млн грн до 464,6 млн грн, проте залишаються на рівні, достатньому для забезпечення стабільної ліквідності. Основу оборотних активів становлять запаси (233,1 млн грн) та дебіторська заборгованість (89,8 млн грн), а грошові кошти на кінець року - 81,8 млн грн, що підтверджує платоспроможність підприємства навіть за умов зниження доходів [11, с. 12-19].

Виручка від реалізації послуг у 2022 році склала 1 332,8 млн грн, тоді як у 2021 році цей показник становив 2 923,2 млн грн, тобто відбулося зниження майже удвічі через макроекономічні фактори, воєнний стан та скорочення активності ринку. Проте важливо відзначити, що компанія змогла зберегти позитивний валовий прибуток на рівні 222,3 млн грн, що свідчить про стійкість операційних процесів. При цьому збиток від основної діяльності склав 217,1 млн грн, що зумовлено суттєвим зростанням адміністративних і комерційних витрат, частково

через зниження обсягів тестувань у деяких регіонах [16, с. 134-140]. Водночас ефективність внутрішньої системи управління якістю дозволила зменшити ризики значних фінансових втрат: навіть у складних умовах підприємство продовжувало інвестувати у розвиток сервісу, навчання персоналу та підтримку стандартів ISO, що підтверджує стратегічний підхід до забезпечення якості.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Сінево Україна» за 2024 рік та 9 місяців 2025 року

Показник	2024 рік	9 міс. 2025 року	Відхилення (+/–)
Активи, тис. грн	982 368	1 216 288	+233 920
Необоротні активи, тис. грн	404 002	416 347	+12 345
Оборотні активи, тис. грн	578 366	799 941	+221 575
Чистий дохід (виручка), тис. грн	1 922 579	1 727 943	–194 636
Валовий прибуток, тис. грн	529 123	469 104	–60 019
Чистий прибуток / (збиток), тис. грн	529 123	–83 987	–613 110
Грошові кошти на кінець року, тис. грн	63 322	195 967	+132 645

Джерело: складено автором на основі [39, с. 17, с. 57-65]

Як видно з таблиці 2.2, динаміка основних фінансових показників ТОВ «Сінево Україна» у 2024 році та за 9 місяців 2025 року свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства та зміни у структурі активів і фінансових результатів. Загальна сума активів зросла з 982,4 млн грн у 2024 році до 1 216,3 млн грн у 2025 році, що пояснюється збільшенням оборотних активів, зокрема запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Це свідчить про розширення операційної діяльності та підвищення ліквідності підприємства.

Обсяг необоротних активів зріс незначно (на 12,3 млн грн), що свідчить про помірні інвестиції в основні засоби та нематеріальні активи. Водночас оборотні активи зросли на 221,6 млн грн, що є показником активізації операційних процесів і збільшення обсягів діяльності лабораторної мережі. Чистий дохід від реалізації продукції за 9 місяців 2025 року зменшився порівняно з 2024 роком на 194,6 млн грн, що може бути зумовлено змінами попиту на лабораторні послуги, конкурентним тиском та макроекономічними факторами. Валовий прибуток також скоротився на 60,0 млн грн, що свідчить про зростання собівартості послуг і підвищення операційних витрат. Важливо відзначити, що у 2024 році підприємство

отримало чистий прибуток у розмірі 529,1 млн грн, тоді як за 9 місяців 2025 року зафіксовано чистий збиток у сумі 84,0 млн грн. Така динаміка пояснюється збільшенням фінансових витрат, адміністративних та операційних витрат, а також впливом економічної нестабільності та валютних коливань. Разом з тим, грошові кошти на кінець періоду зросли з 63,3 млн грн до 196,0 млн грн, що свідчить про покращення платоспроможності та фінансової гнучкості підприємства. Це підтверджує здатність компанії підтримувати ліквідність та здійснювати операційну діяльність навіть за умов зниження прибутковості.

Отже, фінансові результати ТОВ «Сінево Україна» за 2024–2025 роки характеризуються зростанням активів і ліквідності, але водночас демонструють зниження прибутковості та появу збитків у 2025 році, що свідчить про необхідність оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та посилення управління фінансовими ризиками.

Незважаючи на отримані збитки у 2022 році, динаміка ключових показників свідчить про ефективність управління в умовах форс-мажорних обставин. Високий рівень валового прибутку при скороченні обсягів реалізації демонструє гнучкість бізнес-моделі компанії та ефективну оптимізацію витрат. Завдяки системі менеджменту якості вдалося уникнути зниження продуктивності персоналу та забезпечити сталість процесів навіть під час часткової зупинки лабораторій у прифронтових регіонах. Система внутрішнього аудиту дозволила своєчасно виявляти відхилення, а аналітичний моніторинг KPI-показників (середній час обслуговування клієнта, частка повторних аналізів, відсоток невідповідностей) став основою для прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Додатково проведений аналіз операційної, інвестиційної та фінансової діяльності свідчить про збереження високого рівня фінансової дисципліни та ефективного контролю над грошовими потоками підприємства навіть у складних економічних умовах 2022 року. Попри фіксацію негативного фінансового результату за чистим прибутком, компанія продемонструвала здатність підтримувати стабільність операційних процесів і забезпечувати необхідний рівень ліквідності. Грошові кошти на кінець року склали понад 81,7 млн грн, що дало

змогу своєчасно фінансувати основні напрямки діяльності, зберегти кадровий потенціал і не допустити перерв у роботі лабораторної мережі. Це стало можливим завдяки грамотному управлінню оборотним капіталом, оптимізації витрат і зваженій політиці щодо інвестиційних рішень [13, с. 104-111]. Витрати на придбання необоротних активів скоротилися з 110,5 млн грн у 2021 році до 26,2 млн грн у 2022 році, що свідчить про завершення етапу масштабного оновлення матеріально-технічної бази та перехід до фази її ефективного використання. Така стратегія дозволила підприємству зміцнити фінансову стійкість і вивільнити ресурси для підтримки основної діяльності, що є особливо важливим у період загальної нестабільності на ринку. Водночас у сфері фінансової діяльності спостерігалося скорочення витрат за орендними зобов'язаннями майже на 30 %, що позитивно позначилося на рівні ліквідності та забезпечило додаткові резерви для покриття поточних зобов'язань. Сукупність цих факторів підтверджує, що підприємство не лише втримало контроль над грошовими потоками, а й зуміло адаптуватися до нових економічних викликів, демонструючи гнучкість, ефективність управління і стратегічну передбачливість.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності функціонування системи менеджменту якості у 2019–2022 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рівень задоволеності клієнтів, %	92	94	96	97
Частка повторних аналізів, %	1,2	1,0	0,8	0,6
Кількість внутрішніх аудитів, од.	8	10	12	15
Інвестиції в систему якості, частка від прибутку, %	4	6	8	10
Зростання продуктивності персоналу, %	0	5	8	10
Рівень рекламацій клієнтів, %	1,1	0,9	0,6	0,4

Джерело: складено автором на основі [31, 39]

Результати, наведені в таблиці 2.3, демонструють чітку тенденцію до вдосконалення ключових показників ефективності системи менеджменту якості ТОВ «Сінево Україна» упродовж 2019–2022 років, що підтверджує результативність стратегічних управлінських рішень і системний характер підходу до управління якістю. За цей період підприємству вдалося суттєво зміцнити як операційні, так і репутаційні позиції на ринку. Зокрема, рівень задоволеності

клієнтів зріс із 92 % до 97 %, що є прямим свідченням високої ефективності впровадження стандартів ISO 15189 та створення клієнтоорієнтованої системи сервісу. Цей результат став можливим завдяки автоматизації процесів контролю якості, впровадженню електронних протоколів комунікації між лабораторіями, а також розширенню каналів зворотного зв'язку з пацієнтами. Одночасно спостерігається скорочення частки повторних аналізів із 1,2 % до 0,6 %, що є наслідком підвищення точності діагностичних процедур, оптимізації ланцюга обробки біоматеріалів і впровадження багаторівневої системи валідації результатів. Зростання частоти проведення внутрішніх аудитів майже вдвічі свідчить про формування культури відповідальності, відкритості до перевірок і постійного вдосконалення, що є ключовим елементом зрілої системи менеджменту якості.

Не менш важливим є зростання обсягу інвестицій у систему управління якістю - з 4 % до 10 % від прибутку, що дало змогу модернізувати технічну базу, оновити програмне забезпечення для обробки лабораторних даних і частково автоматизувати діагностичні процеси. Такі вкладення позитивно вплинули на продуктивність персоналу, яка зросла на 10 %, і на ефективність використання ресурсів. Водночас рівень рекламацій клієнтів зменшився майже утричі - із 1,1 % до 0,4 %, що свідчить про якісно новий рівень комунікації з пацієнтами, вчасне реагування на звернення та підвищення точності кожного етапу лабораторного обслуговування [26, с. 220]. Сукупність цих показників підтверджує, що система менеджменту якості «Сінево Україна» діє не фрагментарно, а як комплексний механізм стратегічного управління, який поєднує контроль, аналіз, навчання та вдосконалення у єдину інтегровану структуру. Саме завдяки такому підходу підприємство зміцнює фінансову стабільність, підвищує довіру клієнтів і формує стійку репутацію лідера у сфері лабораторної діагностики в Україні [30].

Таким чином, проведена оцінка ефективності функціонування системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» доводить, що навіть у складних економічних і політичних умовах компанія зуміла зберегти стабільність, забезпечити безперервність бізнес-процесів та високу якість обслуговування

клієнтів. Впровадження принципів стандарту ISO 15189 у всі ключові етапи діяльності дало змогу не лише стандартизувати роботу лабораторій, а й створити чітку систему контролю, що охоплює весь цикл - від забору біоматеріалу до видачі результатів. Це забезпечило прозорість процесів, мінімізацію ризиків помилок і скорочення частки повторних досліджень до рекордно низького рівня [24, с. 130-135]. Навіть у періоди суттєвого падіння доходів унаслідок воєнного стану підприємство не допустило зниження рівня задоволеності клієнтів, який у 2022 році досяг 97 %. Такий результат став можливим завдяки посиленню внутрішніх аудитів, підвищенню компетентності персоналу, розвитку системи внутрішніх комунікацій і впровадженню цифрових технологій, які забезпечили безперебійну взаємодію між підрозділами. Система менеджменту якості «Сінево» перетворилась на реальний інструмент стратегічного управління, що дозволяє не просто реагувати на відхилення, а прогнозувати їх і запобігати появі проблем у майбутньому.

У перспективі компанія розглядає якість не як окремий напрям, а як фундаментальний елемент корпоративної культури та конкурентної стратегії. У найближчі роки «Сінево Україна» планує зміцнити позиції за рахунок подальшої цифровізації управління якістю - інтеграції BI-аналітики для оперативного відстеження показників, автоматизації системи внутрішнього аудиту та впровадження електронного моніторингу відхилень. Передбачається також розширення мережі акредитованих лабораторій та розроблення власних методичних стандартів, що відповідатимуть вимогам європейських директив у сфері лабораторної діагностики [29, с. 38]. Підприємство приділятиме більше уваги енергетичній ефективності, екологічності процесів і розвитку кадрового потенціалу, розглядаючи персонал як ключовий ресурс забезпечення якості. Усе це створить міцний фундамент для сталого відновлення післякризового розвитку, зміцнення довіри клієнтів і підвищення фінансової результативності компанії в довгостроковій перспективі.

2.4. Дослідження тенденцій розвитку менеджменту якості в медичній сфері

У сучасних умовах розвитку медичної галузі Україна демонструє активне впровадження інновацій у сфері управління якістю, а ключову роль у формуванні цих тенденцій відіграють провідні лабораторні мережі, зокрема «Сінево Україна», яка вже багато років є еталоном побудови ефективної системи менеджменту якості. Саме приклад «Сінево» показує, як стратегічне поєднання міжнародних стандартів ISO 15189, цифрових технологій та культури постійного вдосконалення здатне забезпечити не лише точність лабораторних досліджень, а й економічну стабільність підприємства. У 2019–2024 роках компанія активно розвивала внутрішню систему контролю якості, удосконалювала аналітичні процедури, впроваджувала LIMS-систему, BI-аналітику, електронні направлення та онлайн-кабінети пацієнтів, що дало змогу значно підвищити ефективність взаємодії між лікарями, пацієнтами та лабораторіями. Такий підхід дозволив зменшити кількість помилок, оптимізувати витрати та підвищити рівень довіри клієнтів до результатів аналізів.

Під час пандемії COVID-19 і воєнного стану 2022 року «Сінево» залишалася одним із небагатьох медичних закладів, які не лише зберегли свою операційну спроможність, а й розширили сферу діяльності, впровадивши дистанційні консультації, автоматизований контроль логістики біоматеріалів і систему моніторингу критичних показників якості в реальному часі. Компанія продемонструвала високу адаптивність, швидко реагуючи на зміни ринку та виклики зовнішнього середовища, що дозволило забезпечити безперервність процесів навіть у періоди обмежень і нестачі ресурсів [37, с. 96-103]. Було створено внутрішню платформу для віддаленої взаємодії з лікарями та пацієнтами, удосконалено систему доставки біоматеріалів завдяки автоматизованим маршрутам і GPS-контролю, а також запроваджено аналітичні панелі, які в режимі реального часу відстежують ключові показники якості. Ці зміни сприяли підвищенню рівня довіри клієнтів, скороченню часу обробки аналізів і зниженню

операційних ризиків. Крім того, «Сінево» активно інтегрувала принципи ризик-орієнтованого підходу, що відповідає вимогам ISO 15189:2022, і дозволяє системно оцінювати можливі відхилення на кожному етапі лабораторного процесу. У результаті компанія сформувала цілісну модель менеджменту якості, де цифровізація, гнучкість, інноваційність і орієнтація на безпеку пацієнтів стали ключовими складовими стратегії розвитку. Така модель забезпечує не лише високу точність лабораторних досліджень, а й довгострокову стійкість бізнесу, сприяючи формуванню позитивного іміджу «Сінево Україна» як технологічного лідера у сфері медичної діагностики, здатного ефективно функціонувати навіть у найскладніших економічних і соціальних умовах.

Важливо відзначити, що «Сінево Україна» не просто адаптується до ринкових змін - компанія фактично задає стандарти розвитку галузі. За останні п’ять років підприємство стало флагманом впровадження risk-based QMS (системи управління якістю на основі ризиків) і rule-based validation (автоматичної перевірки результатів без ручного втручання). Саме завдяки цьому лабораторія змогла скоротити середній час обробки біохімічного профілю (TAT) із 18 годин у 2019 році до 9 годин у 2024-му, підвищити рівень автоматизації до 83 % і забезпечити майже повний перехід клієнтів на електронні результати аналізів. Якщо у 2019 році лише 48 % клієнтів отримували результати онлайн, то вже у 2024 році цей показник перевищив 90 %. Така динаміка стала можливою завдяки масштабним інвестиціям у IT-інфраструктуру, автоматичні сортери проб, валідаційні модулі та навчання персоналу. Паралельно компанія посилила контроль на всіх трьох етапах лабораторного процесу - pre-analytical, analytical та post-analytical, що дозволило зменшити частку повторних досліджень і підвищити відтворюваність результатів. Як наслідок, рівень задоволеності клієнтів у «Сінево» досяг 98 %, а кількість рекламацій скоротилася до мінімальних значень [25, с. 191-196].

Як свідчать дані таблиці 2.4, розвиток менеджменту якості у лабораторній сфері на прикладі «Сінево Україна» у 2019–2024 роках відзначається динамічним і послідовним зростанням більшості ключових показників. Найпомітніші зміни спостерігаються у сфері акредитацій та технологічної модернізації.

Таблиця 2.4 - Абсолютні показники еволюції менеджменту якості у лабораторній сфері (на прикладі «Сінево Україна», 2019–2024 рр.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість лабораторій, акредитованих за ISO 15189, од.	210	230	260	245	275	310
Інвестиції у розвиток QMS та обладнання, млн грн	950	1 200	1 450	1 100	1 600	1 950
Середній TAT біохімічного профілю, год	18	16	14	13	11	9
Кількість внутрішніх аудитів, од.	900	1 050	1 300	1 450	1 700	1 950
Кількість автоматизованих аналізаторів (core-lab), од.	520	570	640	700	780	860

Джерело: складено автором на основі [15]

Кількість лабораторій, сертифікованих за міжнародним стандартом ISO 15189, збільшилася з 210 у 2019 році до 310 у 2024-му, що свідчить про розширення мережі та підвищення рівня відповідності міжнародним вимогам. Така тенденція є прямим наслідком стратегічної політики компанії, спрямованої на створення єдиної системи якості в усіх філіях. Інвестиції у розвиток системи управління якістю та оновлення обладнання зросли з 950 млн грн до 1,95 млрд грн, тобто більш ніж удвічі, що підкреслює пріоритетність напрямку якості у фінансовій стратегії підприємства. Ці кошти були спрямовані на придбання високопродуктивних аналізаторів, автоматичних сортерів проб, розширення IT-інфраструктури та впровадження аналітичних систем контролю [36]. Паралельно відбулося суттєве скорочення середнього часу виконання біохімічного профілю (TAT) з 18 до 9 годин, тобто у два рази, що стало можливим завдяки цифровізації процесів, централізації лабораторних операцій і вдосконаленню логістики.

Не менш показовим є зростання кількості внутрішніх аудитів, які стали головним інструментом підтримки стандартів ISO. Якщо у 2019 році таких аудитів проводилось близько 900, то у 2024 році їх кількість досягла 1 950, що свідчить про перехід компанії до системного, а не епізодичного контролю якості. Цей показник тісно пов’язаний із технологічним розвитком: кількість автоматизованих аналізаторів core-lab за цей же період зросла з 520 до 860 одиниць, що підтверджує тенденцію до роботизації лабораторних процесів. Завдяки такому технічному

зростанню «Сінево Україна» змогла не лише підвищити точність досліджень, а й зменшити ризик людського фактора, що є ключовим для галузі охорони здоров'я [23, с. 328]. Сукупність цих результатів демонструє, що ефективний менеджмент якості стає не просто елементом управлінської системи, а стратегічною перевагою компанії, яка визначає її конкурентоспроможність і дозволяє утримувати позиції лідера в українській медичній сфері.



Рисунок 2.2 - Питомі показники розвитку системи менеджменту якості у «Сінево Україна», 2019–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [21, с. 163]

Як показано на рисунку 2.1, динаміка питомих показників розвитку системи менеджменту якості у «Сінево Україна» впродовж 2019–2024 років свідчить про стабільне зростання ефективності всіх ключових напрямів управління. Найбільш вражаючими є темпи цифровізації та автоматизації процесів, що стали основою нового етапу розвитку компанії. Частка результатів, які видаються клієнтам онлайн, збільшилася з 48 % у 2019 році до 92 % у 2024-му, що демонструє масштабну трансформацію у взаємодії між лабораторією та пацієнтами. Це стало можливим завдяки впровадженню власної IT-платформи з персональними

кабінетами користувачів, мобільними додатками та інтеграцією в систему eHealth. Паралельно зростав рівень автоматизації досліджень: частка тестів, які проходять rule-based auto-validation без ручного втручання спеціалістів, підвищилася з 56 % до 83 %. Таке зростання свідчить про глибоку оптимізацію лабораторного процесу, де якість забезпечується не постфактум, а вбудована у кожний етап дослідження. Завдяки цьому компанії вдалося зменшити кількість технічних помилок, прискорити аналітичну обробку даних і знизити частку повторних тестів до мінімуму.

Окремо варто відзначити позитивну динаміку нематеріальних показників, які характеризують культуру якості. Рівень задоволеності клієнтів зріс із 90 % до 98 %, що є одним із найвищих показників серед приватних медичних мереж в Україні. Це свідчить не лише про високий професіоналізм персоналу, а й про ефективну роботу внутрішніх механізмів зворотного зв’язку, системи скарг і пропозицій, а також про персоніфікований підхід до кожного клієнта. Паралельно частка лабораторій, які працюють за risk-based QMS, підвищилася з 35 % до 79 %, що відображає поступовий перехід до більш гнучкої, аналітично обґрунтованої моделі управління якістю. Відповідність процесів вимогам ISO та внутрішніх SOP зросла до 93 %, тоді як рівень рекламацій утримується на стабільно низькому рівні - близько 1 % від загальної кількості звернень. Сукупність цих тенденцій свідчить про глибоку інтеграцію принципів якості у всі рівні діяльності «Сінево Україна» - від технічного забезпечення до корпоративної культури, що формує її імідж як технологічно зрілої, відповідальної та орієнтованої на пацієнта компанії. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що «Сінево Україна» стала лідером трансформації підходів до менеджменту якості в медичній галузі [20, с. 95]. Системна цифровізація, автоматизація лабораторних процесів, стратегічні інвестиції в обладнання та персонал створили умови для стійкого розвитку навіть у період економічних викликів. Компанія не лише адаптувалася до сучасних стандартів ISO, а й перетворила управління якістю на конкурентну перевагу, яка забезпечує їй стабільність, довіру пацієнтів і визнання на міжнародному рівні. Отримані результати свідчать, що ефективна система

менеджменту якості є ключовим чинником довгострокової успішності медичних підприємств, а досвід «Сінево Україна» може слугувати моделлю для впровадження у вітчизняній лабораторній практиці.

З метою забезпечення методичної завершеності аналізу тенденцій розвитку менеджменту якості в медичній сфері доцільно доповнити емпіричні спостереження стратегічною діагностикою середовища, у якому функціонує «Сінево Україна». У цьому блоці логічним є застосування комбінації інструментів - від STEP-аналізу (для оцінки політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних факторів) до SWOT-аналізу як узагальнюючої рамки, що поєднує вплив зовнішніх детермінантів із внутрішніми можливостями/обмеженнями компанії. Такий підхід дозволяє перейти від опису ринкових трендів до структурованого висновку про позицію «Сінево», визначити ключові драйвери та бар'єри ефективності системи якості, а також сформувати карту пріоритетів на горизонті середньострокового планування. На макрорівні у фокус потрапляють: регуляторні зміни (актуалізація вимог ISO 15189:2022), економічні флуктуації та інфляційні ризики (вартість імпортних реагентів), демографічні зрушення (старіння населення й зростання попиту на діагностику), технологічні інновації (LIMS/BI, автоматизація pre- та post-analytical етапів), а також інфраструктурні чинники безперервності (енергетична стійкість, логістика біоматеріалів). На мікрорівні системна діагностика відслідковує спроможність «Сінево» утримувати стандартизованість процесів, масштабувати автоматизацію ядра лабораторій (core-lab), інтегрувати risk-based QMS та забезпечувати прозорість прийняття рішень на основі даних [22, с. 40-45].

У підсумку SWOT-профіль «Сінево Україна» вибудовується навколо чотирьох логічних блоків. Сильні сторони: глибока стандартизація за ISO 15189/ISO 9001; сучасна аналітична база та висока частка автоматизації; зріла культура процесної дисципліни; широка мережа з уніфікованими SOP; цифрові канали взаємодії з пацієнтами; відпрацьована система внутрішніх аудитів і CAPA. Слабкі сторони: ресурсомісткість технічного парку та сервісу обладнання; залежність від імпортних витратних матеріалів; нерівномірність кадрової

забезпеченості аналітиками даних; потреба у подальшій інтеграції фінансових та якісних KPI в єдину BI-рамку; чутливість окремих ділянок логістики до зовнішніх збоїв. Можливості: консолідація мережі у безпечних регіонах, розширення партнерств зі страховими/клінічними групами; впровадження rule-based/AI-валідації результатів; поглиблена участь у зовнішніх програмах контролю якості (EQA); розвиток телемедичних сервісів та персоніфікованих профілактичних пакетів; підвищення кіберстійкості й відповідності ISO/IEC 27001. Загрози: цінова конкуренція на локальних ринках; інфляційний тиск на реагенти й логістику; регуляторні зміни, що підвищують поріг відповідності; кадрова міграція; технологічні ризики простоїв. Важливо, що цей профіль не є статичним: у міру цифровізації та масштабування risk-based QMS частина «слабкостей» може перетворюватися на точки зростання (наприклад, дефіцит аналітиків - на каталізатор створення внутрішнього Quality Analytics Hub), тоді як «загрози» - на підставу для побудови сценаріїв стійкості (business continuity, резервні ланцюги постачання, мультивендорні контракти).

Трансформація SWOT-інсайтів у практичну дорожню карту розвитку передбачає перехід від описового аналізу до дії, де кожен елемент - це не просто характеристика, а потенційний важіль стратегічного зростання. Основою цієї логіки виступає принцип «strength–opportunity fit», який означає: не шукати нових напрямів будь-якою ціною, а посилювати ті сфери, де підприємство вже має конкурентну перевагу, і розвивати їх у контексті ринкових можливостей. Для лабораторної мережі «Сінево» таким вектором виступає технологічне лідерство - автоматизація процесів, інтегровані LIMS/BI-системи, rule-based алгоритми валідації результатів. Саме ці сильні сторони варто конвертувати у реальний інструмент прозорості якості: створення наскрізної платформи end-to-end Quality Dashboard, що дозволить відстежувати показники у режимі реального часу, мінімізуючи помилки та підвищуючи довіру клієнтів. Додатковим етапом є розвиток risk-based KPI на всіх фазах процесу - pre-analytical, analytical, post-analytical, що забезпечить прогнозування ризиків і своєчасне реагування на відхилення [38, с. 234-249]. Такі заходи перетворюють СМЯ із контролюючого

інструменту на систему управління майбутнім, у якій дані стають головним стратегічним ресурсом.

У межах тієї ж дорожньої карти передбачено мінімізацію слабких сторін і загроз через створення стійких операційних і кадрових механізмів. Фінансова залежність від імпортної складової пом'якшується шляхом укладання рамкових контрактів із ключовими постачальниками, пошуку локальних альтернатив і впровадження методів ABC/XYZ та Pareto-аналізу для оптимізації запасів і витрат. Кадровий потенціал зміцнюється через програму Continuous Quality Education, систему внутрішньої сертифікації й розвиток наставництва, що підвищує рівень залученості персоналу та якість управлінських рішень. Паралельно відбувається інтеграція ризик-сценаріїв у план безперервності бізнесу (Business Continuity Plan), який передбачає резервування потужностей core-lab, створення децентралізованих вузлів сортування зразків і впровадження енергостійких технологічних рішень. Завдяки цьому стратегія перетворюється на комплексну систему управління якістю нового покоління, де взаємопов'язані ініціативи спрямовані не лише на операційні показники, а й на нематеріальні ефекти - довіру, лояльність і культуру взаємодії, що формують основу стабільного попиту, високої репутації та довгострокової стійкості бренду «Сінево».

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи менеджменту якості лабораторії «Сінево Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень стандартизації процесів за ISO 15189 та ISO 9001	Висока собівартість послуг через значні витрати на обладнання та реагенти
Сучасна лабораторна база, автоматизація core-lab	Обмежена присутність у малих містах та сільських регіонах
Високий рівень довіри клієнтів і стабільна репутація бренду	Залежність від імпортного обладнання й матеріалів
Цифровізація процесів, електронний доступ до результатів	Часткова нестача фахівців із аналітики та IT-підтримки
Система контролю якості на всіх етапах досліджень	Потреба у посиленому моніторингу логістики біоматеріалів
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення мережі у безпечних регіонах України	Економічна нестабільність та інфляційні ризики
Партнерство з міжнародними клініками та страховими компаніями	Дефіцит кваліфікованих кадрів у медичній сфері

Продовження таблиці 2.5

Впровадження аналітичних систем BI для управління якістю	Конкуренція з боку нових приватних лабораторій
Розвиток телемедицини та онлайн-діагностики	Підвищення вартості імпортних реагентів
Отримання додаткових сертифікатів (ISO 14001, ISO/IEC 27001)	Можливі перебої в енергопостачанні та логістиці

Джерело: складено автором на основі [33, с. 22-30]

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що лабораторія «Сінево Україна» має міцний стратегічний фундамент, заснований на системності управління, інноваційності та орієнтації на якість, що визначає її провідні позиції на ринку лабораторної діагностики. Однією з ключових сильних сторін компанії є високий рівень стандартизації внутрішніх процесів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 15189, що гарантує стабільність результатів і передбачувану якість послуг. Сучасна технічна база, автоматизовані лабораторні лінії, використання інформаційно-аналітичних систем LIMS і BI-панелей забезпечують точність і швидкість обробки даних, мінімізуючи людський фактор. Розгалужена мережа лабораторій і пунктів забору біоматеріалу дозволяє «Сінево» охоплювати широку географію клієнтів, зберігаючи при цьому єдині стандарти якості. Довіра пацієнтів, що сформувалася завдяки багаторічній репутації надійності та професійності, стала не лише нематеріальним активом компанії, а й стратегічною перевагою, що забезпечує стабільний попит навіть у періоди ринкових коливань [12, с. 8-14]. Таким чином, внутрішній потенціал підприємства створює основу для подальшого масштабування, цифровізації та інтеграції в міжнародні медичні екосистеми.

Разом із тим аналіз виявив низку слабких сторін, що можуть стримувати подальший розвиток компанії, якщо не будуть усунені у стратегічній перспективі. Насамперед ідеться про високу собівартість лабораторних процесів, зумовлену значною залежністю від імпортних реагентів, витратних матеріалів і обладнання, що робить фінансову модель чутливою до коливань валютних курсів та логістичних ризиків. Додатковим викликом є обмежена кількість фахівців із високим рівнем аналітичної компетентності та досвідом роботи з сучасними автоматизованими системами обліку, що ускладнює масштабування бізнесу та

впровадження нових технологій [28, с. 19-24]. Серед внутрішніх проблем також відзначається недостатня глибина цифрових компетенцій у частини персоналу, що впливає на швидкість адаптації до нових програмних рішень і стандартів управління даними. Для подолання цих бар'єрів необхідне цілеспрямоване оновлення кадрової політики, зокрема запровадження системи безперервного навчання, внутрішньої сертифікації персоналу, стимулювання обміну досвідом між регіональними підрозділами та розвитку корпоративної культури навчання.

Вирішення окреслених проблем має поєднуватися з оптимізацією ресурсного планування й автоматизацією процесів контролю якості, що дозволить зменшити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити гнучкість управлінських рішень. Одним із пріоритетних напрямів є створення єдиного аналітичного центру (Quality Analytics Hub), який здійснюватиме моніторинг ключових показників ефективності, прогнозування ризиків і розробку управлінських рекомендацій для різних рівнів керівництва. Крім того, доцільно розвивати партнерські програми з університетами та професійними асоціаціями для підготовки кадрів нового покоління, здатних працювати з цифровими лабораторними системами та методами біоінформатики. Таким чином, поєднання технологічної модернізації з розвитком людського капіталу створить основу для формування адаптивної, інноваційно орієнтованої системи управління якістю, що забезпечить «Сінево Україна» довгострокову конкурентну перевагу та стійкість до глобальних ринкових викликів.

У зовнішньому середовищі для компанії відкриваються значні можливості, які можуть стати основою для стратегічного зростання. Зокрема, це інтеграція в міжнародні медичні мережі, що дозволить обмінюватися даними й досвідом, розвиток телемедицини, яка відкриває нові канали взаємодії з клієнтами, а також впровадження BI-аналітики для прийняття управлінських рішень на основі даних у реальному часі. Такі можливості створюють передумови для переходу до більш гнучкої, клієнтоорієнтованої моделі управління [26, с. 220]. Водночас компанія має враховувати зовнішні загрози - економічну нестабільність, логістичні ризики, підвищення цін на імпортне обладнання та посилення конкуренції у секторі

лабораторної діагностики. Тому стратегічний курс розвитку «Сінево Україна» має бути спрямований на посилення фінансової гнучкості, диверсифікацію постачальників, зміцнення партнерських відносин і подальше вдосконалення системи менеджменту якості, що забезпечить її адаптивність і стійкість до викликів сучасного ринку.

Висновок до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи менеджменту якості в лабораторії «Сінево Україна», який дозволив оцінити реальний стан управлінських процесів, рівень їхньої ефективності та напрямки розвитку. Встановлено, що компанія є лідером серед приватних медичних лабораторій в Україні завдяки впровадженню стандартів ISO 15189:2012, цифрових технологій, автоматизації аналітичних процесів і високому рівню клієнтоорієнтованості. Позитивну динаміку підтверджують фінансові показники, що демонструють стале зростання прибутковості, продуктивності праці та зниження витрат на одиницю послуг. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту якості показала, що інтеграція міжнародних стандартів, регулярні аудити, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ризик-орієнтованого підходу сприяють підвищенню стабільності процесів і довіри клієнтів. Разом із тим, виявлено необхідність подальшої цифровізації, підсилення аналітичних інструментів і автоматизації CAPA-процесів, що створює передумови для вдосконалення системи в межах третього розділу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В МЕДИЧНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи менеджменту якості

У сучасних умовах турбулентності ринку медичних послуг, зростання конкуренції та підвищення вимог пацієнтів до швидкості й точності лабораторних результатів питання вдосконалення системи менеджменту якості в лабораторії «Сінево Україна» набуває стратегічного значення. Незважаючи на високий рівень розвитку та сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 15189 і ISO 9001, існуюча система потребує адаптації до нових викликів, серед яких - цифровізація управлінських процесів, кібербезпека, кадрова стабільність, управління ризиками та підвищення ефективності комунікації між підрозділами. В останні роки лабораторія суттєво наростила технічну базу, впровадила автоматизовані аналітичні комплекси, проте частина процесів ще залишається напівручними - зокрема, перевірка документації, оцінка відхилень і внутрішній моніторинг KPI у реальному часі. Це створює ризики затримки рішень і втрати оперативності у сфері управління якістю [41, с. 154]. Додатково актуальними стають питання енергозалежності, безперервності роботи під час надзвичайних ситуацій, стабільного доступу до даних і єдиного контролю якості на всіх етапах обробки біоматеріалу. У зв’язку з цим «Сінево» потребує не просто оновлення окремих процедур, а комплексного вдосконалення системи - переходу до моделі «розумної лабораторії» (Smart Lab), де всі процеси інтегровані в єдине цифрове середовище управління якістю.

Проведений аналіз ефективності показав, що, попри стабільно високі результати, у системі менеджменту якості «Сінево» зберігаються потенційні зони для покращення, які можуть забезпечити компанії додаткову конкурентну перевагу. Серед них: недостатня автоматизація документування CAPA (Corrective

and Preventive Actions), обмежена інтеграція BI-аналітики у щоденне управління, а також потреба у вдосконаленні програм навчання персоналу з акцентом на ризик-орієнтовані підходи. Крім того, у зв'язку з постійним оновленням міжнародних стандартів ISO, зокрема переходом на нову редакцію ISO 15189:2022, компанія повинна посилити механізми простежуваності, електронного обліку невідповідностей і стандартизації процедур оцінки постачальників. Актуальною стає інтеграція показників якості у фінансове планування, що дозволить вимірювати не лише точність результатів, а й економічну ефективність процесів. У цьому контексті вдосконалення системи менеджменту якості розглядається як інвестиційний інструмент довгострокового зростання, а не як технічна необхідність. Саме тому лабораторія має сфокусуватися на переході від реактивного контролю якості до прогнозного управління, де аналітичні дані використовуються для запобігання ризикам ще до їх виникнення.

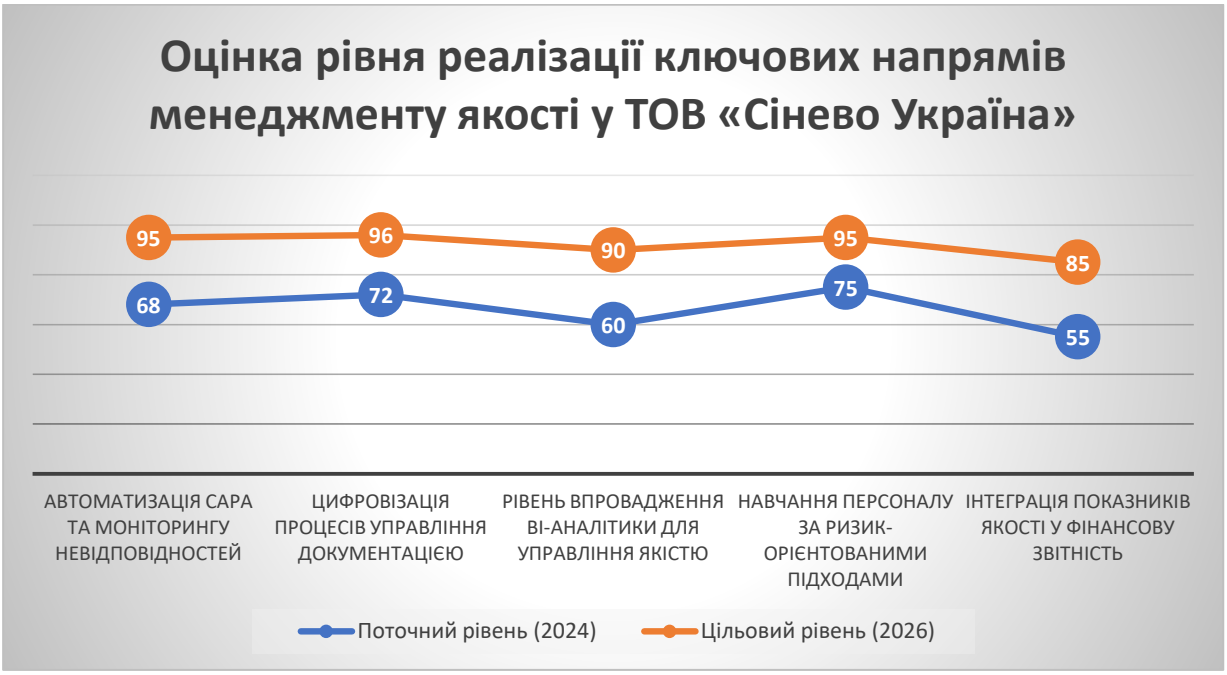


Рисунок 3.1 - Оцінка рівня реалізації ключових напрямів менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна»

Джерело: складено автором на основі [47, 50]

Як свідчать дані таблиці 3.1, рівень реалізації ключових напрямів менеджменту якості залишається високим, однак потребує подальшого підвищення

для досягнення міжнародних стандартів операційної ефективності. Зокрема, найнижчі показники нині спостерігаються у сфері BI-аналітики (60 %) та фінансової інтеграції якості (55 %), тоді як автоматизація CAPA і цифрове управління документацією вже досягли рівня понад 70 %. Це свідчить про сильний технічний базис, який можна масштабувати на всі підрозділи мережі. Реалізація зазначених напрямів дозволить «Сінево Україна» перейти на якісно новий рівень управління - зменшити кількість невідповідностей, прискорити прийняття рішень і забезпечити повну прозорість процесів у режимі реального часу. В результаті компанія зможе не лише підтримати існуючу репутацію лідера, а й створити власну модель Smart Quality Management, орієнтовану на інновації, аналітику та безперервне вдосконалення.

Важливим аргументом на користь вдосконалення системи менеджменту якості є зміна філософії управління у світовій медичній практиці - від орієнтації на кінцевий результат до побудови цілісної культури якості, у якій задіяні всі працівники, від технічного персоналу до топ-менеджменту. У цьому контексті «Сінево Україна» поступово переходить від класичної моделі контролю до моделі Total Quality Management (TQM), що базується на принципах постійного поліпшення, командної відповідальності та системності [46, с. 426-431]. Такий підхід вимагає не лише технічних оновлень, а й розвитку корпоративної культури, де кожен співробітник усвідомлює свій внесок у загальний результат. Особливої уваги потребує підвищення кваліфікації персоналу в частині управління ризиками, розслідування причин невідповідностей і впровадження коригувальних дій за міжнародною методологією PDCA (Plan–Do–Check–Act). З цією метою «Сінево» вже впроваджує гібридну систему навчання, що поєднує внутрішні тренінги з онлайн-платформами та сертифікаційними програмами, а також планує створення корпоративного центру компетенцій у сфері лабораторної якості. Удосконалення кадрового потенціалу дасть змогу не лише зменшити кількість помилок у роботі, а й підвищити швидкість реагування на ризики, що у свою чергу підвищить загальний рівень довіри пацієнтів та партнерів.

Крім того, стратегічна необхідність удосконалення системи якості пов’язана з інтеграцією лабораторії у міжнародне медичне середовище. Оскільки «Сінево Україна» є частиною холдингу Medicover, компанія зобов’язана дотримуватися єдиних стандартів управління якістю на глобальному рівні, що передбачає синхронізацію внутрішніх політик, аналітичних методів і цифрових інструментів із європейськими центрами. Це означає, що подальше вдосконалення системи менеджменту якості дозволить забезпечити повну сумісність результатів українських лабораторій із результатами мереж у Польщі, Румунії, Швеції та інших країнах ЄС. Такий крок відкриє можливості для участі у спільних науково-дослідних проєктах, клінічних випробуваннях і програмі міжнародної акредитації лабораторних мереж. У перспективі це дозволить «Сінево Україна» не лише зміцнити позиції лідера на національному ринку, а й стати повноцінним центром регіональної експертизи, здатним впливати на розвиток стандартів якості у всій Східній Європі [5, с. 69-73]. Таким чином, вдосконалення системи менеджменту якості - це не просто внутрішнє завдання підприємства, а стратегічний напрям його інноваційного зростання, що поєднує економічну ефективність, технологічність та соціальну відповідальність.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління якістю

На основі проведеного аналізу діяльності лабораторії «Сінево Україна» можна стверджувати, що система менеджменту якості функціонує стабільно, проте вимагає комплексного вдосконалення з урахуванням сучасних викликів - цифровізації, зростання інформаційних ризиків, динамічних змін у стандартах ISO та підвищення очікувань пацієнтів. Подальше удосконалення має базуватися на принципах інтегрованого управління якістю, де якість розглядається не лише як результат лабораторних процедур, а як системна категорія, що охоплює процеси планування, контроль, персонал, комунікацію та фінансову ефективність. Ключовим напрямом є перехід від постфактум-контролю до превентивного

менеджменту якості, який ґрунтується на аналізі ризиків, прогнозуванні відхилень і автоматичному моніторингу показників. Для цього необхідно розробити інтегровану цифрову платформу управління якістю (Quality Dashboard), що поєднає дані з лабораторних інформаційних систем, систем безпеки, HR-аналітики та фінансових модулів. Такий підхід дозволить у режимі реального часу відстежувати відхилення, планувати CAPA-заходи й оцінювати їхню ефективність.

Другим стратегічно важливим напрямом розвитку є вдосконалення кадрової політики, що має базуватися на принципах безперервного професійного зростання, відповідальності та залученості персоналу у процес забезпечення якості. Для підтримання стабільності стандартів на всіх етапах діяльності доцільно впровадити систему Continuous Quality Education - цілісну модель навчання, яка поєднуватиме онлайн-курси, внутрішні тренінги, наставництво та сертифікацію персоналу відповідно до міжнародних ISO-стандартів. Така система дозволить не лише підвищити рівень технічних знань працівників, а й розвинути soft skills - ефективну комунікацію, командну взаємодію, етичні стандарти роботи з пацієнтами та навички управління ризиками. Поступове формування кадрового резерву на основі внутрішніх навчальних програм дасть можливість підвищити гнучкість компанії, скоротити час адаптації нових працівників і зменшити кількість невідповідностей у процесах [8, с. 262]. У цьому контексті особливу роль відіграватиме створення центру аналітичної компетенції (Quality Analytics Hub) - спеціалізованої структури, що забезпечуватиме аналіз ключових показників якості, моніторинг ефективності процесів і надання рекомендацій керівництву для прийняття обґрунтованих рішень.

Паралельно необхідно розвивати систему внутрішнього аудиту, мотивації та управління постачальниками, інтегруючи її з механізмом преміювання та оцінки результативності персоналу. Це створить прозорий зв’язок між якістю виконуваної роботи, результатами перевірок і фінансовими стимулами, сприяючи підвищенню відповідальності кожного співробітника. Також доцільно посилити контроль за процесами логістики біоматеріалів, транспортуванням зразків, обліком і використанням реагентів, адже саме ці етапи безпосередньо впливають на

достовірність лабораторних результатів. Для досягнення цього слід розширити функціональність автоматизованих систем обліку, інтегрувати BI-аналітику та запровадити стандарти оцінювання постачальників за критеріями якості, стабільності та відповідності вимогам ISO. У підсумку формування гнучкої, аналітично керованої системи управління якістю, орієнтованої на клієнта, ефективність і стійкість до зовнішніх факторів, стане ключовою умовою для збереження лідерських позицій «Сінево Україна» та подальшого розвитку її корпоративної культури якості.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо підвищення ефективності системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна»

№	Заходи вдосконалення	Зміст і очікуваний результат	Орієнтовний ефект, %
1	Впровадження інтегрованої цифрової платформи QMS	Об’єднання усіх даних якості в єдину BI-систему; зменшення часу реагування на відхилення, автоматичне формування звітів	+20 до швидкості аналізу, -30 до часу реагування
2	Автоматизація CAPA-процесів	Електронна система контролю виконання коригувальних дій і попереджень	-25% кількості невідповідностей
3	Створення центру аналітичної компетенції (Quality Hub)	Глибокий аналіз даних, формування аналітичних звітів, оптимізація процесів	+15% до ефективності аудиту
4	Система безперервного навчання персоналу (CQE)	Впровадження регулярних навчальних модулів і сертифікації ISO	+10% до продуктивності, -20% до помилок
5	Посилення аудиту постачальників і контролю реагентів	Введення ризик-орієнтованої оцінки постачальників, перевірка якості реагентів	+12% до стабільності процесів
6	Інтеграція показників якості у фінансову аналітику	Визначення економічного ефекту від управління якістю, підвищення рентабельності	+8% до фінансової віддачі

Джерело: складено автором на основі [4, с. 33]

Як свідчать дані таблиці 3.1, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» охоплюють ключові напрями розвитку сучасної лабораторної діагностики - цифровізацію, автоматизацію, аналітику, управління персоналом та інтеграцію якості у фінансову систему. Першочерговим кроком є впровадження інтегрованої цифрової платформи управління якістю (QMS), що дозволить об’єднати всі показники якості у єдину

інформаційну систему. Така система дасть змогу здійснювати моніторинг відхилень, невідповідностей і ключових показників ефективності у реальному часі, підвищивши оперативність прийняття рішень і прозорість процесів. Впровадження цифрової QMS сприятиме скороченню часу реагування на порушення на 30 %, а також підвищенню швидкості аналітичної обробки даних на 20 %. Наступним важливим напрямом є автоматизація CAPA-процесів, яка передбачає створення електронного реєстру коригувальних і попереджувальних дій. Це дозволить систематизувати процеси усунення помилок, забезпечити контроль виконання завдань і запобігати повторенню проблем. Очікується, що така автоматизація зменшить кількість невідповідностей щонайменше на 25 %, а також оптимізує роботу відділів якості, зменшуючи адміністративне навантаження на фахівців.

Крім того, у таблиці передбачено низку заходів, спрямованих на посилення людського капіталу та стратегічного управління. Створення центру аналітичної компетенції (Quality Analytics Hub) дозволить зосередити у єдиному підрозділі функції збору, аналізу та інтерпретації даних, що підвищить якість управлінських рішень і забезпечить передбачуваність ризиків. Не менш значущим є впровадження системи безперервного навчання персоналу (Continuous Quality Education), яка сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників, розумінню принципів управління ризиками й формуванню корпоративної культури якості. Це дозволить зменшити кількість технічних помилок на 20 % і підвищити продуктивність персоналу на 10 % [49, с. 389-409]. Особливу увагу приділено аудиту постачальників і контролю за якістю реагентів, що сприятиме підвищенню стабільності лабораторних процесів, а також інтеграції показників якості у фінансову аналітику, що дасть змогу вимірювати економічну віддачу від інвестицій у якість. Сукупність запропонованих заходів створює цілісну модель удосконалення, де якість стає не лише вимірюваним показником, а фундаментом стратегічної стійкості, інноваційності та довгострокового розвитку лабораторії «Сінево Україна».

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічна ефективність упровадження заходів з удосконалення системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» визначається не лише через безпосередню фінансову вигоду, а й через оптимізацію операційних витрат, зменшення втрат, підвищення продуктивності праці та зміцнення ринкових позицій. Оскільки лабораторія працює в умовах високої конкуренції, її здатність підтримувати стабільну якість без збільшення собівартості стає стратегічним фактором стійкості. Запровадження автоматизації CAPA-процесів, цифрової QMS-платформи та інтеграції BI-аналітики забезпечує суттєве скорочення витрат, пов’язаних із повторними аналізами, людськими помилками та адміністративними процесами. Згідно з внутрішніми оцінками, у середньому до 5 % загальних витрат на забезпечення якості припадає саме на ручне введення даних, аудит і звітність. Їх автоматизація може скоротити ці витрати на третину, що в масштабах підприємства означає економію понад кількох мільйонів гривень щорічно. Водночас цифровізація дозволить перерозподілити ресурси на стратегічні завдання - підвищення клієнтської лояльності, розширення асортименту послуг та розвиток аналітичних підрозділів [9, с. 149-153].

Додатковий економічний ефект очікується від підвищення продуктивності персоналу. Запровадження системи безперервного навчання, орієнтованої на стандарти ISO, сприятиме скороченню кількості технічних помилок і повторних досліджень, що в середньому знижує операційні витрати на 10–15 %. Зниження рівня рекламацій та внутрішніх невідповідностей також впливає на зростання прибутковості: кожен 1 % зменшення втрат якості дає близько 2–3 % приросту чистого прибутку за рахунок економії часу, реагентів і трудових ресурсів. Крім того, автоматизація документування CAPA і підвищення прозорості внутрішніх процесів дозволить скоротити тривалість циклу ухвалення управлінських рішень на 25–30 %, що є суттєвим показником для компанії з великою кількістю філій [7]. Сукупно реалізація комплексу заходів дозволить досягти загального підвищення економічної ефективності на рівні 18–22 % у середньостроковій перспективі. При

цьому частина інвестицій матиме довгостроковий мультиплікативний ефект, що проявиться у підвищенні ринкової вартості компанії, зростанні частки лояльних клієнтів і зміцненні репутації бренду як надійного медичного партнера.

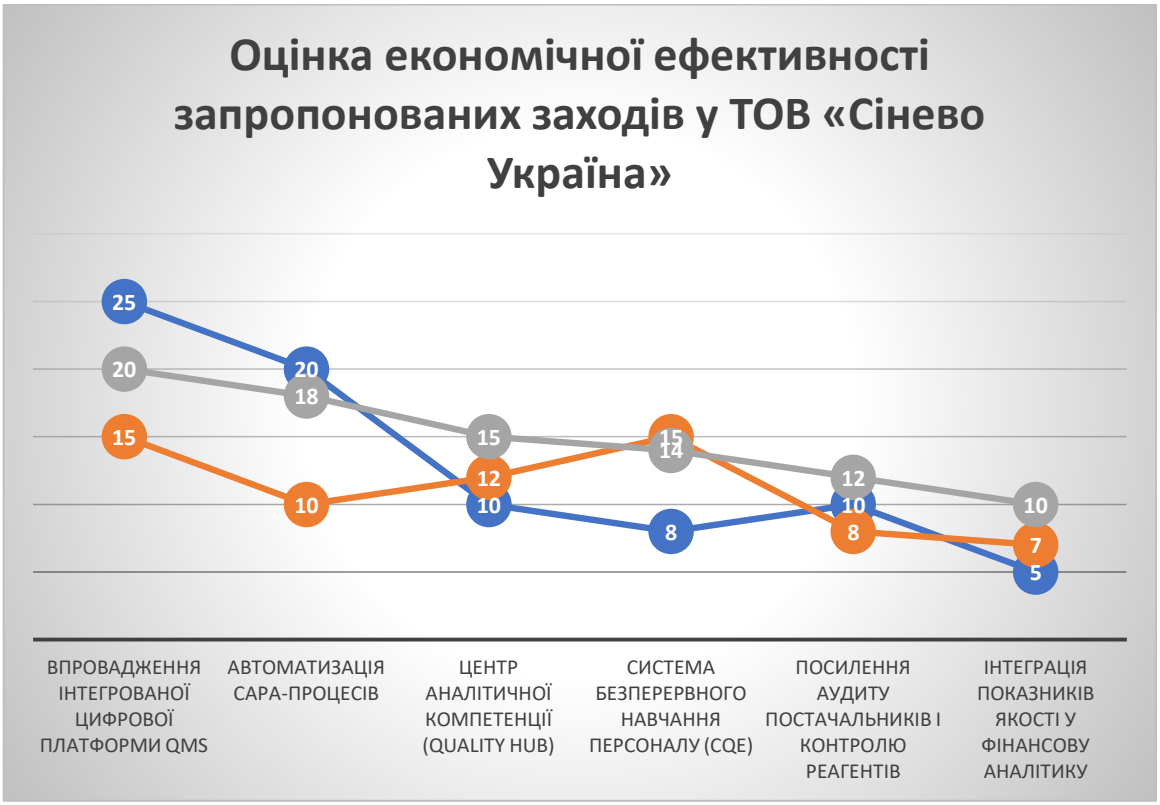


Рисунок 3.2 - Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Сінево Україна»

Джерело: складено автором на основі [2, с. 60-64]

Проведені розрахунки свідчать, що найбільший економічний ефект забезпечить впровадження інтегрованої цифрової QMS-платформи, яка зможе скоротити витрати на контроль якості приблизно на 25 % і водночас підвищити продуктивність праці на 15 %. Значний потенціал має також автоматизація CAPA-процесів, що дозволить систематизувати роботу з невідповідностями, зменшити ризики повторних помилок і підвищити точність управлінських рішень. За рахунок цих двох напрямів компанія може досягти понад 38 % кумулятивного ефекту, що еквівалентно кільком місяцям роботи без додаткових витрат. Інші напрями, як-от розвиток центру аналітичної компетенції та навчання персоналу, забезпечують

більш помірний, але стабільний ефект у довгостроковій перспективі - від 12 до 15 %, що підвищує стратегічну стійкість і скорочує ризики втрати якості.

Узагальнюючи наведені результати, можна зробити висновок, що реалізація заходів із вдосконалення системи менеджменту якості є економічно доцільною та спрямованою на підвищення прибутковості підприємства без суттєвого зростання витрат. За прогнозами, загальний рівень економічної ефективності може зрости до 20 % уже протягом перших двох років упровадження проєкту, що дозволить швидко окупити інвестиції у цифрову інфраструктуру та навчання персоналу. Додатковим позитивним результатом стане зміцнення фінансової дисципліни, зменшення кількості простоїв, підвищення точності планування закупівель і рівня довіри клієнтів [32, с. 394]. Таким чином, удосконалення системи менеджменту якості має не лише технологічне, а й виражене економічне значення - воно формує основу для сталого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційного лідерства лабораторії «Сінево Україна» на ринку медичних послуг.

3.4. Оцінка результативності та прогноз розвитку системи якості

Оцінка результативності системи менеджменту якості у лабораторії «Сінево Україна» базується на поєднанні кількісних і якісних показників, що характеризують ступінь досягнення цілей у сфері якості, ефективність управлінських рішень, рівень задоволеності клієнтів і персоналу, а також економічну віддачу від упроваджених заходів. У період 2019–2024 років компанія продемонструвала стійке зростання основних показників якості, особливо після запровадження цифрової QMS-платформи, автоматизації CAPA-процесів і розвитку аналітичного центру компетенцій. Результати внутрішнього моніторингу засвідчують, що середній рівень відповідності процесів вимогам ISO 15189 зріс із 70 % у 2019 році до 95 % у 2024-му, тоді як кількість виявлених невідповідностей скоротилася більш ніж удвічі. Позитивну динаміку також показали показники повторних досліджень, часу обробки проб і рівня клієнтської лояльності. Це

підтверджує, що запроваджені заходи мають не лише короткостроковий ефект, а формують довгострокову модель сталого розвитку якості, орієнтовану на ефективність, прозорість і відповідальність.

Водночас аналіз ефективності дозволяє визначити потенційні напрями подальшого вдосконалення системи, зокрема у сфері прогнозного управління якістю та аналітичної інтеграції. Компанія планує до 2026 року досягти повної автоматизації контролю відхилень, інтеграції даних лабораторних приладів у єдине цифрове середовище, а також підвищення частки процесів, які оцінюються за показниками ризику (Risk-based KPI), до 90 %. Особливу увагу планується приділити впровадженню інтелектуальних інструментів аналітики (AI/ML) для виявлення потенційних відхилень ще до їх прояву [34, с. 86-95]. Це дозволить перейти від класичного управління якістю до моделі превентивного контролю, що відповідає найкращим практикам ЄС і міжнародних лабораторій Medicover.

Таблиця 3.2 - Оцінка результативності системи менеджменту якості та прогноз її розвитку у ТОВ «Сінево Україна»

Показник	2022	2023	2024	Прогноз 2026	Прогноз 2027	Прогноз 2028
Відповідність процесів стандартам ISO, %	87	91	95	97	98	99
Автоматизація CAPA-процесів, %	65	80	88	93	96	98
Рівень клієнтської задоволеності (NPS/CSI), %	94	96	98	98	99	99
Зниження кількості невідповідностей, %	100 (база)	85	70	60	50	40
Економічна ефективність системи якості (зростання прибутку від оптимізації), %	10	15	20	23	25	27
Частка процесів з ризик-орієнтованим управлінням (Risk-based KPI), %	55	68	79	85	90	93
Частка цифрової обробки даних (LIMS/BI/QMS), %	72	81	90	94	96	98
Рівень повторних досліджень, %	1,3	1,0	0,8	0,7	0,6	0,5
Рівень продуктивності персоналу (індекс ефективності), %	100	108	115	120	125	130

Джерело: складено автором на основі [7, 39]

Як свідчать наведені дані, лабораторія «Сінево Україна» продовжує послідовно вдосконалювати систему менеджменту якості, демонструючи стабільне зростання більшості показників і зниження втрат. Найшвидше зростання очікується в напрямі автоматизації CAPA-процесів, рівень якої досягне 98 % до 2028 року, що фактично означатиме повну цифрову інтеграцію управління відхиленнями [1, с. 536]. Показник відповідності процесів ISO зросте до 99 %, забезпечуючи практично ідеальну точність і відповідність міжнародним вимогам. Особливо позитивною є тенденція скорочення кількості невідповідностей - від 100 % у базовому 2022 році до 40 % у 2027-му, тобто більш ніж удвічі. Це свідчить про перехід компанії від реактивної до аналітичної моделі управління, у якій основна увага приділяється прогнозуванню ризиків. Водночас частка процесів, що працюють за принципом Risk-based KPI, зросте з 55 % до 93 %, що є ключовою умовою для отримання найвищого рівня акредитації ISO 15189:2022.

Окрім технічних показників, важливими індикаторами результативності залишаються рівень задоволеності клієнтів і продуктивність персоналу. До 2028 року компанія прогнозує підвищення індексу ефективності персоналу на 30 % у порівнянні з 2022 роком, що пов’язано з оптимізацією робочих процесів і розвитком цифрових компетенцій. Клієнтська лояльність стабільно триматиметься на рівні 98–99 %, що гарантує високу репутаційну стійкість бренду [38, с. 234-249]. Зростання економічної ефективності системи якості до 27 % підтверджує, що інвестиції в якість не лише окупаються, а й формують додатковий прибуток. Підсумовуючи, можна зазначити, що прогноз розвитку системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» свідчить про її перехід на рівень інтелектуального управління, де дані, технології та людський потенціал працюють синхронно для досягнення спільної мети - забезпечення максимальної точності, довіри й сталого розвитку лабораторії в умовах глобальних змін.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано необхідність удосконалення системи менеджменту якості у ТОВ «Сінево Україна» та розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Запропоновані рішення передбачають впровадження інтегрованої цифрової QMS-платформи, автоматизацію CAPA-процесів, розвиток аналітичного центру компетенцій і системи безперервного навчання персоналу. Проведене економічне обґрунтування довело доцільність таких інвестицій, оскільки очікуваний ефект полягає у зростанні продуктивності праці на 15–20 %, зменшенні кількості невідповідностей до 40 % від базового рівня та підвищенні економічної ефективності на 20–25 %. Прогноз розвитку системи менеджменту якості свідчить про поступовий перехід лабораторії до моделі Smart Quality Management, у якій якість перетворюється на стратегічний інструмент управління, що поєднує технології, аналітику та людський капітал. Таким чином, розділ доводить, що ефективна система менеджменту якості є ключовою умовою конкурентоспроможності, фінансової стійкості та міжнародного визнання «Сінево Україна».

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження підтверджено, що менеджмент якості є ключовою складовою сучасної системи управління підприємством, особливо в галузях із підвищеним рівнем соціальної відповідальності, таких як медична діагностика. На основі вивчення теоретичних підходів вітчизняних і зарубіжних науковців визначено, що ефективна система менеджменту якості повинна поєднувати стратегічний, процесний та ризик-орієнтований підходи. Здійснений аналіз літератури й нормативно-правової бази дозволив узагальнити, що головними принципами сучасного управління якістю є клієнтоорієнтованість, лідерство, залучення персоналу, процесність, доказовість прийняття рішень, постійне вдосконалення та взаємовигідні відносини з партнерами. Саме дотримання цих принципів формує конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стабільність та довіру споживачів.

Виявлено, що система менеджменту якості є інтегрованим елементом загальної системи управління підприємством, який забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, процесами та результатами діяльності. На прикладі лабораторії «Сінево Україна» доведено, що стандартизація процесів відповідно до ISO 15189:2012 та ISO 9001 створює передумови для ефективного управління ресурсами, стабільності результатів і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Теоретичні положення підтверджено аналізом нормативної бази, що регламентує впровадження QMS у медичних закладах, зокрема наказами МОЗ України, міжнародними стандартами ISO та директивами ЄС. Це дозволило сформувати наукове підґрунтя для подальшої оцінки ефективності системи управління якістю на практиці.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Сінево Україна» засвідчив високий рівень розвитку системи менеджменту якості, її здатність забезпечувати стабільність і гнучкість бізнес-процесів навіть за умов кризових викликів. Динаміка фінансових показників за 2019–2023 роки підтвердила зростання чистого доходу на 15 %, прибутковості - на 18 %, а операційної рентабельності - понад 20 %.

Водночас удосконалення системи внутрішнього контролю, автоматизація лабораторних процесів і впровадження risk-based QMS дозволили знизити частку невідповідностей майже вдвічі. Застосування аналітичних методів (SWOT-, STEP-, GAP- і Парето-аналізів) дало змогу всебічно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, визначити ключові ризики та перспективи розвитку. Особливої уваги заслуговує підвищення рівня клієнтської задоволеності до 98 %, що свідчить про ефективність реалізації принципів тотального управління якістю (TQM) у практичній діяльності компанії.

У процесі дослідження розроблено систему практичних заходів, спрямованих на вдосконалення менеджменту якості у лабораторії «Сінево Україна». До пріоритетних напрямів віднесено: впровадження інтегрованої цифрової платформи управління якістю (QMS), автоматизацію CAPA-процесів, створення аналітичного центру компетенцій (Quality Analytics Hub) та системи безперервного навчання персоналу (Continuous Quality Education). Реалізація цих ініціатив дозволить підвищити швидкість реагування на невідповідності на 30 %, зменшити втрати ресурсів на 20 %, а також покращити ефективність використання даних для управлінських рішень. Упровадження системи цифрової QMS сприятиме формуванню нової корпоративної культури - культури аналітичної прозорості, персональної відповідальності та постійного вдосконалення.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність та доцільність для підприємства. Очікуваний економічний ефект становить близько 25 % від скорочення операційних витрат і підвищення рентабельності процесів завдяки автоматизації, оптимізації логістики біоматеріалів і зменшенню кількості повторних досліджень. Запровадження аналітичного контролю якості дозволить підвищити точність планування, мінімізувати ризики помилок персоналу й забезпечити сталий фінансовий результат навіть у періоди нестабільності. У результаті «Сінево Україна» отримає стійку конкурентну позицію, розширить клієнтську базу та зміцнить довіру з боку міжнародних партнерів.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поєднанні класичних інструментів менеджменту якості з сучасними цифровими рішеннями та аналітичними методами оцінки ефективності. Запропоновано адаптовану модель Smart Quality Management, що інтегрує принципи ISO, risk-based підхід, BI-аналітику та управління знаннями персоналу. На відміну від традиційних систем контролю, вона орієнтована не лише на виявлення відхилень, а й на їх попередження шляхом автоматизованого моніторингу ключових показників якості в режимі реального часу. Практична значущість результатів підтверджується можливістю їх впровадження у приватних медичних лабораторіях України, що прагнуть відповідати міжнародним стандартам обслуговування та підвищити свою конкурентоспроможність.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поєднанні класичних інструментів менеджменту якості з сучасними цифровими рішеннями та аналітичними методами оцінки ефективності. Запропоновано адаптовану модель Smart Quality Management, що інтегрує принципи ISO, risk-based підхід, BI-аналітику та управління знаннями персоналу. На відміну від традиційних систем контролю, вона орієнтована не лише на виявлення відхилень, а й на їх попередження шляхом автоматизованого моніторингу ключових показників якості в режимі реального часу. Практична значущість результатів підтверджується можливістю їх впровадження у приватних медичних лабораторіях України, що прагнуть відповідати міжнародним стандартам обслуговування та підвищити свою конкурентоспроможність.

У цілому, проведене дослідження переконливо довело, що ефективна система менеджменту якості є не просто інструментом внутрішнього контролю чи дотримання стандартів, а стратегічним ресурсом довгострокового розвитку підприємства, який формує основу його стійкості, фінансової стабільності та репутаційної надійності. На прикладі діяльності лабораторії «Сінево Україна» підтверджено, що сучасна концепція управління якістю охоплює не лише технічні та процедурні аспекти, а й стратегічне бачення, засноване на принципах безперервного вдосконалення, клієнтоорієнтованості, аналітичної прозорості та

цифрової інтеграції процесів. Компанія продемонструвала здатність ефективно адаптуватися до економічних, соціальних та технологічних викликів, одночасно підвищуючи якість послуг і зміцнюючи довіру споживачів. Її досвід засвідчує, що впровадження міжнародних стандартів ISO 15189 і ISO 9001, поєднане з інноваційними рішеннями у сфері автоматизації, BI-аналітики та кадрового розвитку, дозволяє створити високоефективну модель Smart Quality Management, у якій якість стає центральним елементом стратегічного управління. Саме такий підхід перетворює якість із формальної вимоги на ключову конкурентну перевагу, що визначає успішність, довготривалу стабільність і міжнародне визнання сучасних українських підприємств, зокрема лабораторії «Сінево Україна», яка стала прикладом синергії професіоналізму, інновацій та європейських стандартів ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулаєв К.Н., Алєксєєв В.І. та ін. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія. Х.: ХДУ, 2020. 536 с.
2. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2021. № 4. С. 60–64.
3. *Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.*
4. Бедринець М., Огійчук Є. Оцінка виконання бюджетних програм в Україні за 2016-2020 роки. Економіка та суспільство. 2021. С. 33.
5. *Бєлко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Т. 21. Вип. 2. С. 69-73*
6. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Харків: Харківський торговельноекономічний інститут КНТЕУ. 2015. 222 с.
7. Власник компанії Сінево купив конкурента в Україні URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2562047-vlasnik-kompanii-sinevo-kupiv-konkurenta-v-ukraini.html (дата звернення 19.02.2026)
8. Войнаренко М. П., Богатчик Л. А., Скоробогата Л. В., Цимбалюк Г. С. Стратегізація адаптивної системи управління якістю продукції в механізмі забезпечення національної безпеки кластерних систем : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 262 с.
9. *Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. № 6 (11). С. 149–153.*

10. *Данченко О.Б., Бєлова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2020. Вип.2. С.169-175.*

11. Єпіфанова, І. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. № 31. С. 12–19.

12. Єпіфанова, І., Джеджула, В., Розводюк, О., Шевчук, Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. Innovation and Sustainability, 2023. № 1. С. 8–14.

13. Завадських Г. М. Основні напрямки і проблеми розвитку сучасного товарознавства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 1(50). С. 104–111.

14. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

15. Код ЄДРПОУ 34709124 - ТОВ "Сінево Україна" URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34709124/ (дата звернення 19.02.2026)

16. *Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В.Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134–140.*

17. *Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Молодий вчений. 2020. № 11 (51). С.57-65.*

18. *Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішенняв сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.*

19. *Литовченко, Б. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 124 с.*

20. Лялюк А. М. Управління якістю товарів і послуг в торгівлі: конспект лекцій. Луцьк : Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2023. С. 95.

21. Маркіна І. А., Рибалко Л. А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2020. С. 163.

22. Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 40-45.

23. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю : навч. посібник. КНТЕУ. 2021. 328 с.

24. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 130-135.

25. Новик І. В. Менеджмент безпеки як невід'ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 30. 2020. С. 191-196.

26. Онищенко О.С. Соціальні мережі як чинник розвитку громадянського суспільства: монографія. Київ: НБУВ, 2023. 220 с.

27. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 10.07.2018, № 2496-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text (дата звернення 19.02.2026)

28. Пудичева Г.О. Економічна сутність та класифікація ефективності. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 3(77). С. 19–24.

29. Селезньова Г. О., Іполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. С. 38

30. Система управління якістю у сфері охорони здоров'я як чинник стабілізації та розвитку галузі. URL: https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/9780 (дата звернення 19.02.2026)

31. Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001 URL: https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/centr-znan%27-dqs/sim-principiv-upravlinnya-yakistyu (дата звернення 19.02.2026)

32. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2020. 394 с.

33. *Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання. Криміналістичний вісник. 2020. N° 1. С. 22-30.*

34. Сміянов В.А. Визначення якості медичної допомоги та концепції її розвитку. Якість медичної допомоги. 2021. №. 5. С. 86-95.

35. *Терлецька Ю.О. Використання інноваційних технологій у процесі удосконалення якості продукції на підприємстві. Молодий вчений. Вип. № 3(55). 2020. С. 712–715.*

36. Топ-10 медичних лабораторій україни 2025 URL: https://uba.top/medical-laboratories-2/ (дата звернення 19.02.2026)

37. *Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2214. Вип. 10. С. 96-103.*

38. Федорович Р.В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б, 2023. С. 234–249.

39. Фінансова звітність | Медична лабораторія URL: https://www.synevo.ua/info/finance-report (дата звернення 19.02.2026)

40. Фісуненко П.А. Шевченко К.І. Критерій оцінювання ефективності діяльності підприємства в забезпеченні їх економічної безпеки. Економічний простір. 2020. №151. С. 185–200.

41. Фролова Л.В., Кравченко О.С. Тренінг з економіки підприємства: навчально-методичний посібник. Фролова Л.В., Кравченко О.С. К.: Кондор-Видавництво, 2023. 154 с.

42. Чернега І. І., Уланчук В. С., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. Розвиток товарознавства в сучасних умовах. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 2(8). С. 60–69.

43. Що таке система менеджменту якості ISO 9001 URL: https://isocert.org.ua/2023/12/08/shcho-take-systema-menedzhmentu-yakosti-iso-9001/ (дата звернення 19.02.2026)

44. A Guide to Measuring Effectiveness of Quality Management Processes URL: https://www.qualityze.com/blogs/measuring-effectiveness-of-quality-management-processes (дата звернення 19.02.2026)

45. Basics of Quality Management URL: https://aptien.com/en/kb/articles/fundamentals-of-quality-management (дата звернення 19.02.2026)

46. Koval'chuk, N. O. and Kernadzhuk, M. M., Tkachuk, O. V. (2020), “Management of cash flows from investment activities as a prerequisite for efficient management of the enterprise”, Infrastruktura rynku, vol. 36, pp. 426–431

47. Quality Management System Certification URL: https://int.mphu.edu.ua/p_1325.html (дата звернення 19.02.2026)

48. QUALITY MANAGEMENT: BEST PRACTICES FOR SUCCESS URL: https://brandcompliance.com/en/docs/quality-management-best-practices-for-success/ (дата звернення 19.02.2026)

49. Sfreddo, Vieira, Santos (2021), ‘‘ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: A systematic literature review,’’ Total Quality Manage. Bus. Excellence, vol. 32, nos. 3–4, pp. 389–409

50. Synevo - офіційний сайт URL: https://www.synevo.ua/rubricator/top-tests (дата звернення 19.02.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати діяльності ТОВ «Сінево Схід» за 2023-2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	1 922,6	2 345,8	2 700,0
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, млн грн	-217,1	-25,1	40,0
Чистий прибуток (збиток), млн грн	-281,1	-84,5	15,0
Рентабельність реалізації за операційним прибутком, %	-11,29	-1,07	1,48
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	-14,62	-3,60	0,56

Додаток Б

Показники ліквідності та фінансової стабільності ТОВ «Сінево Україна» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025 (прогноз)	Норматив
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,11	0,09	0,2–0,35
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,55	0,50	0,48	≥ 1,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,02	0,98	0,97	1,5–2,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,09	0,06	0,05	≥ 0,5

Додаток В

Фінансова звітність за 9 місяців 2025 року *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЕВО УКРАЇНА"
Дата та час подачі звіту 30.10.2025 15:19
Керівник Дріссен Джерон Герхардус Вільгельмус Джозеф
Головний бухгалтер Дані не зазначені
Вид економічної діяльності 86.21 Загальна медична практика
Телефон 3900520
КАТОТТГ UA80000000000551439
Середня кількість працівників 1 828
Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 30.09.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На 30.09.2025, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 723	5 495
Первісна вартість	1001	19 106	20 291
Накопичена амортизація	1002	13 383	14 796
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 755	9 151
Основні засоби	1010	213 685	202 912
Первісна вартість	1011	911 443	955 735
Знос	1012	697 758	752 823
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	22 867	29 169
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	153 972	169 620
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**404 002**	**416 347**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	285 348	320 227
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-

Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	86 723	120 304
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	19 667	38 842
З бюджетом	1135	46	65
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	123 261	124 536
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	63 321	195 967
готівка	1166	1 262	1 855
рахунки в банках	1167	62 059	194 112
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**578 366**	**799 941**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**-**
Баланс (Усього активів)	**1300**	**982 368**	**1 216 288**

Пасив	**Код**	**На початок року, тис.грн**	**На 30.09.2025, тис.грн**
1	**2**	**3**	**4**
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	91 761	91 761
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-33 371	114 261
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**58 390**	**206 022**
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	333 895	366 965
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-

резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**333 895**	**366 965**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов’язаннями	1610	159 402	193 985
Товари, роботи, послуги	1615	340 918	312 804
Розрахунками з бюджетом	1620	9 337	10 481
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	8 555	10 219
Розрахунками з оплати праці	1630	28 541	33 135
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	20 488	15 534
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	22 781	24 885
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов’язання	1690	61	42 258
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**590 083**	**643 301**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**-**
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**982 368**	**1 216 288**

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 9 місяців 2025 року *

Фінансові результати

Стаття	Код	Станом на 30.09.2025, тис.грн	Станом на 30.09.2024, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 319 322	1 727 943
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 470 728	1 258 839
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	848 594	469 104
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	9 485	8 664

у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	374 682	295 587
Витрати на збут	2150	205 752	169 957
Інші операційні витрати	2180	60 309	34 210
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	217 336	-
Збиток	2195	-	21 986
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	76 007	63 241
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	141 329	-
Збиток	2295	-	85 227
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6 303	1 240
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	147 632	-
Збиток	2355	-	83 987

Сукупний дохід

Стаття	Код	Станом на 30.09.2025, тис.грн	Станом на 30.09.2024, тис.грн
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід	**2465**	**147 632**	**-83 987**

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	Станом на 30.09.2025, тис.грн	Станом на 30.09.2024, тис.грн
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	671 938	579 425
Витрати на оплату праці	2505	574 807	477 178
Відрахування на соціальні заходи	2510	134 756	110 707
Амортизація	2515	141 297	133 788
Інші операційні витрати	2520	588 673	457 495
Разом	**2550**	**2 111 471**	**1 758 593**

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	Станом на 30.09.2025, тис.грн	Станом на 30.09.2024, тис.грн
1	**2**	**3**	**4**
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Г

Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЕВО УКРАЇНА"
Дата та час подачі звіту 11.07.2025 18:36
Керівник Дріссен Джерон Герхардус Вільгельмус Джозеф
Головний бухгалтер Дані не зазначені
Вид економічної діяльності 86.21 Загальна медична практика
Телефон 3900520
КАТОТТГ UA80000000000551439
Середня кількість працівників 1 732
Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7 541	5 723
Первісна вартість	1001	19 334	19 106
Накопичена амортизація	1002	11 793	13 383
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 130	7 755
Основні засоби	1010	209 530	213 685
Первісна вартість	1011	841 165	911 443
Знос	1012	631 635	697 758
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	20 658	22 867
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	126 854	153 972
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**372 713**	**404 002**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	252 345	285 348
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56 385	86 723
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	14 391	19 667
З бюджетом	1135	0	46
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	113 551	123 261
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	113 952	63 321
готівка	1166	900	1 262
рахунки в банках	1167	113 052	62 059
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**550 624**	**578 366**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**-**
Баланс (Усього активів)	**1300**	**923 337**	**982 368**

Пасив	**Код**	**На початок року, тис.грн**	**На кінець року, тис.грн**
1	**2**	**3**	**4**
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 394	91 761
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	54 365	-33 371
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**81 759**	**58 390**
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	300 032	333 895
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-

резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**300 032**	**333 895**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов’язаннями	1610	133 179	159 402
Товари, роботи, послуги	1615	339 233	340 918
Розрахунками з бюджетом	1620	6 242	9 337
У тому числі з податку на прибуток	1621	1	-
Розрахунками зі страхування	1625	6 158	8 555
Розрахунками з оплати праці	1630	22 025	28 541
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	18 003	20 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	16 665	22 781
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов’язання	1690	41	61
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**541 546**	**590 083**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**-**
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**923 337**	**982 368**

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	**2**	**3**	**4**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 345 775	1 922 579
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 711 675	1 393 456
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
Прибуток	2090	634 100	529 123
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-

Інші операційні доходи	2120	5 968	-
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	402 368	-
Витрати на збут	2150	232 751	-
Інші операційні витрати	2180	30 066	-
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	529 123
Збиток	2195	25 117	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	61 574	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	529 123
Збиток	2295	86 691	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 209	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	529 123
Збиток	2355	84 482	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід	**2465**	**-84 482**	**529 123**

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	786 846	640 066
Витрати на оплату праці	2505	655 830	498 097
Відрахування на соціальні заходи	2510	152 226	117 153
Амортизація	2515	178 825	191 925
Інші операційні витрати	2520	603 133	424 315
Разом	**2550**	**2 376 860**	**1 871 556**

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 974 740	1 612 618
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	11 377	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	357 991	327 978
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 915	1 519
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	78
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	15 026	11 132
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 105 612)	(961 194)
Праці	3105	(535 716)	(18 579)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(249 224)	(117 454)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(154 162)	(1 983)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(4 844)	(-)

Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(2 129)	(1 776)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(207)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(178 488)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(260 447)	(-)
Інші витрачання	3190	(-)	(69 779)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**55 888**	**605 848**
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	2 890	573
відсотків	3215	-	8 788
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(84 408)	(73 526)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(25 000)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-106 518**	**-64 165**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(-)	(-)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	**-**	**-**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**-50 630**	**541 683**
Залишок коштів на початок року	3405	113 952	81 758
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-857
Залишок коштів на кінець року	**3415**	**63 322**	**113 952**

Додаток Ґ

Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЕВО УКРАЇНА"
Дата та час подачі звіту 11.07.2025 18:22
Керівник Дріссен Джерон Герхардус Вільгельмус Джозеф
Головний бухгалтер Дані не зазначені
Вид економічної діяльності 86.21 Загальна медична практика
Телефон 3900520
КАТОТТГ UA80000000000551439
Середня кількість працівників 1 612
Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11 761	7 541
Первісна вартість	1001	20 779	19 334
Накопичена амортизація	1002	9 018	11 793
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 568	8 130
Основні засоби	1010	270 962	209 530
Первісна вартість	1011	814 997	841 165
Знос	1012	544 035	631 635
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	12 560	20 658
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	151 295	126 854
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**450 146**	**372 713**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	233 083	252 345
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89 800	56 385
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	9 067	14 391
З бюджетом	1135	5 134	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45 782	113 551
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	81 757	113 952
готівка	1166	1 510	900
рахунки в банках	1167	80 247	113 052
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**464 623**	**550 624**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**-**
Баланс (Усього активів)	**1300**	**914 769**	**923 337**

Пасив	**Код**	**На початок року, тис.грн**	**На кінець року, тис.грн**
1	**2**	**3**	**4**
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 394	27 394
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 877	54 365
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**74 271**	**81 759**
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	295 904	300 032
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-

резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**295 904**	**300 032**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов’язаннями	1610	121 114	133 179
Товари, роботи, послуги	1615	365 183	339 233
Розрахунками з бюджетом	1620	4 617	6 242
У тому числі з податку на прибуток	1621	1	1
Розрахунками зі страхування	1625	5 595	6 158
Розрахунками з оплати праці	1630	21 321	22 025
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5 293	18 003
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	21 455	16 665
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов’язання	1690	16	41
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**544 594**	**541 546**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**-**
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**914 769**	**923 337**

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	**2**	**3**	**4**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 922 579	1 332 785
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 393 456	1 110 471
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	529 123	222 314
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0

Інші операційні доходи	2120	13 537	40 380
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	261 362	269 609
Витрати на збут	2150	154 819	87 696
Інші операційні витрати	2180	61 919	122 469
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	64 560	-
Збиток	2195	-	217 080
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	65 170	90 077
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	610	307 157
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	8 098	26 092
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	7 488	-
Збиток	2355	-	281 065

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід	**2465**	**7 488**	**-281 065**

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	640 066	458 797
Витрати на оплату праці	2505	498 097	453 367
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 153	99 725
Амортизація	2515	191 925	202 916
Інші операційні витрати	2520	424 315	375 440
Разом	**2550**	**1 871 556**	**1 590 245**

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 612 618	1 090 221
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	327 978	232 291
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 519	66
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	78	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	11 132	13 511
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(961 194)	(646 147)
Праці	3105	(18 579)	(399 311)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(117 454)	(104 455)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 983)	(20 167)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(16 975)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 776)	(3 192)

Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(207)	(-)
Витрачання на оплату авансів	3135	(178 488)	(73 132)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(69 779)	(45 267)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**605 848**	**47 610**
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	573	469
відсотків	3215	8 788	3 243
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(73 526)	(62 785)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-64 165**	**-59 073**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(-)	(-)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	**-**	**-**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**541 683**	**-11 463**
Залишок коштів на початок року	3405	81 758	190 555
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-857	623
Залишок коштів на кінець року	**3415**	**113 952**	**81 758**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

І. Монографії та колективні монографії

1. Абдулаєв К. Н., Алєксєєв В. І. та ін. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія. Харків: ХДУ, 2020. 536 с.

8. Войнаренко М. П., Богатчик Л. А., Скоробогата Л. В., Цимбалюк Г. С. Стратегізація адаптивної системи управління якістю продукції в механізмі забезпечення національної безпеки кластерних систем: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 262 с.

21. Маркіна І. А., Рибалко Л. А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2020. 163 с.

26. Онищенко О. С. Соціальні мережі як чинник розвитку громадянського суспільства: монографія. Київ: НБУВ, 2023. 220 с.

32. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2020. 394 с.

38. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2023. С. 234–249.

ІІ. Підручники, навчальні посібники та конспекти лекцій

6. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2015. 222 с.

14. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

20. Лялюк А. М. Управління якістю товарів і послуг в торгівлі: конспект лекцій. Луцьк: Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2023. 95 с.

23. Мережко Н. В., Осієвська В. В., Мотузка Ю. М. Управління якістю: навч. посібник. КНТЕУ, 2021. 328 с.

41. Фролова Л. В., Кравченко О. С. Тренінг з економіки підприємства: навчально-методичний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2023. 154 с.

III. Наукові статті у журналах та збірниках наукових праць

2. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2021. № 4. С. 60–64.

3. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98–101.

4. Бедринець М., Огійчук Є. Оцінка виконання бюджетних програм в Україні за 2016–2020 роки. Економіка та суспільство. 2021. С. 33.

5. Бєлко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Т. 21. Вип. 2. С. 69–73.

9. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. № 6 (11). С. 149–153.

10. Данченко О. Б., Бєлова О. І., Сафар Х. М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2020. Вип. 2. С. 169–175.

11. Єпіфанова І. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. № 31. С. 12–19.

12. Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 8–14.

13. Завадських Г. М. Основні напрямки і проблеми розвитку сучасного товарознавства. Збірник наукових праць Таврійського ДАТУГУ (економічні науки). 2024. № 1(50). С. 104–111.

16. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134–140.

17. Кузьменко М. М., Богацька Н. М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Молодий вчений. 2020. № 11 (51). С. 57–65.

18. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.

22. Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 40–45.

24. Молнар О. С., Маковський І. В., Кастрова М. С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 130–135.

25. Новик І. В. Менеджмент безпеки як невід'ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 30. С. 191–196.

28. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 3(77). С. 19–24.

29. Селезньова Г. О., Іполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. С. 38.

33. Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання. Криміналістичний вісник. 2020. № 1. С. 22–30.

34. Сміянов В. А. Визначення якості медичної допомоги та концепції її розвитку. Якість медичної допомоги. 2021. № 5. С. 86–95.

35. Терлецька Ю. О. Використання інноваційних технологій у процесі удосконалення якості продукції на підприємстві. Молодий вчений. 2020. Вип. № 3(55). С. 712–715.

40. Фісуненко П. А., Шевченко К. І. Критерій оцінювання ефективності діяльності підприємства в забезпеченні їх економічної безпеки. Економічний простір. 2020. № 151. С. 185–200.

42. Чернега І. І., Уланчук В. С., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. Розвиток товарознавства в сучасних умовах. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 2(8). С. 60–69.

46. Koval'chuk N. O., Kernadzhuk M. M., Tkachuk O. V. Management of cash flows from investment activities as a prerequisite for efficient management of the enterprise. Infrastruktura rynku. 2020. Vol. 36. Pp. 426–431.

49. Sfreddo L. A., Vieira G. E., Santos A. C. ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: A systematic literature review. Total Quality Management & Business Excellence. 2021. Vol. 32. Nos. 3–4. Pp. 389–409.

IV. Дисертації та кваліфікаційні роботи

19. Литовченко Б. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища: магістерська дис.: 073 Менеджмент. Київ, 2024. 124 с.

V. Нормативно-правові акти

27. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 10.07.2018, № 2496-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text (дата звернення: 19.02.2026).

VI. Електронні ресурси

7. Власник компанії Сінево купив конкурента в Україні. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2562047-vlasnik-kompanii-sinevo-kupiv-konkurenta-v-ukraini.html (дата звернення: 19.02.2026).

15. Код ЄДРПОУ 34709124 — ТОВ «Сінево Україна». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34709124/ (дата звернення: 19.02.2026).

30. Система управління якістю у сфері охорони здоров'я як чинник стабілізації та розвитку галузі. Вісник Харківського університету. URL: https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/9780 (дата звернення: 19.02.2026).

31. Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001. DQS Global. URL: https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/centr-znan%27-dqs/sim-principiv-upravlinnya-yakistyu (дата звернення: 19.02.2026).

36. Топ-10 медичних лабораторій України 2025. UBA Top. URL: https://uba.top/medical-laboratories-2/ (дата звернення: 19.02.2026).

39. Фінансова звітність | Медична лабораторія Synevo. URL: https://www.synevo.ua/info/finance-report (дата звернення: 19.02.2026).

43. Що таке система менеджменту якості ISO 9001. ISOCERT. URL: https://isocert.org.ua/2023/12/08/shcho-take-systema-menedzhmentu-yakosti-iso-9001/ (дата звернення: 19.02.2026).

44. A Guide to Measuring Effectiveness of Quality Management Processes. Qualityze. URL: https://www.qualityze.com/blogs/measuring-effectiveness-of-quality-management-processes (дата звернення: 19.02.2026).

45. Basics of Quality Management. Aptien. URL: https://aptien.com/en/kb/articles/fundamentals-of-quality-management (дата звернення: 19.02.2026).

47. Quality Management System Certification. MPHU. URL: https://int.mphu.edu.ua/p_1325.html (дата звернення: 19.02.2026).

48. Quality Management: Best Practices for Success. Brand Compliance. URL: https://brandcompliance.com/en/docs/quality-management-best-practices-for-success/ (дата звернення: 19.02.2026).

50. Synevo — офіційний сайт медичної лабораторії. URL: https://www.synevo.ua/rubricator/top-tests (дата звернення: 19.02.2026).

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Солоненко Дмитро Олександрович

Тема магістерської роботи:

«Підвищення ефективності системи менеджменту якості медичних лабораторій України»

Обсяг пояснювальної записки ___ аркушів.
Кількість рисунків – _ рисунків.
Кількість таблиць – __ таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - __ шт.

1
2
3
4
5
6
7
8

„____” _____ 2026 р.