

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління діловою активністю підприємства

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю

«ISIDA-IVF», м.Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,
заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Економіка та
безпека підприємства»

Ялової Вікторії Петрівни

Науковий керівник –
д-р екон. наук, проф.

Бланк Ігор Олександрович

Гарант освітньої програми –
д-р.екон. наук, проф.

Блакита Ганна Владиславівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «ISIDA-IVF»	16
2.1. Дослідження стану ресурсів ТОВ «ISIDA-IVF»;.....	16
2.2. Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «ISIDA-IVF»	26
2.3. Оцінка впливу рівня ділової активності на фінансові результати.....	32
ТОВ «ISIDA-IVF»	32
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ «ISIDA-IVF».....	42
3.1. Напрями вдосконалення управління діловою активністю ТОВ «ISIDA-IVF»	42
3.2. Планування основних показників ділової активності ТОВ «ISIDA-IVF» на плановий період.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах ринкової економіки стабільність фінансового стану підприємства обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації (іміджу), ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів (капіталу) та стабільністю економічного зростання.

Необхідність управління діловою активністю підприємства визначається тим, що саме показники ділової активності дають змогу визначити можливості оптимізації структури капіталу та активів, зростання доходів, оптимізації витрат, що в свою чергу сприяє підвищенню платоспроможності та зміцненню фінансової стійкості.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні засади ділової активності досліджуються вітчизняними та закордонними науковцями, зокрема: Герасимова В. О., Рудь Л. М., І.А. Бланком, Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., К.Д. Кемпбел, Здрілюк В. М., Кащена Н.Б., Горошанська О.О., Польова Т.В., Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І Мулик Т.О., Навитанюк О.В., Овчаренко Є.І., Манько І.М., Годящев М.О., Г.В. Савицькою, Русіна Ю.О., Гнатишена Ю. В., О.О. Терещенком, Ю.С. Цал-Цалком, І.Р. Чуй, О.О. Шеремет, О.В. Яріш та іншими.

Однак, незважаючи на інтерес вчених до вивчення питання з управління діловою активністю підприємства, є низка проблем, що потребують подальшого ґрунтовного дослідження та опрацювання. Не до кінця вирішеними залишаються також питання щодо визначення механізму управління діловою активністю підприємства та щодо розробки моделі організаційного забезпечення.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів і методичних засад та розробка програми удосконалення управління діловою активністю на функціонуючому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади управління діловою активністю підприємства;
- дослідити стан ресурсів ТОВ «ISIDA-IVF»;
- проаналізувати динаміку показників ділової активності ТОВ «ISIDA-IVF»;
- оцінити вплив рівня ділової активності на фінансові результати ТОВ «ISIDA-IVF»;
- розробити напрямки вдосконалення управління діловою активністю ТОВ «ISIDA-IVF»;
- спланувати основні показники ділової активності підприємства на плановий період.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою активністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління діловою активністю підприємства.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «ISIDA-IVF». Підприємство «ISIDA-IVF» створене на підставі рішення Загальних зборів учасників від 15.09.1994 р. у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основні види діяльності підприємства: діяльність лікарняних закладів (основний); загальна медична практика; спеціалізована медична практика; інша діяльність у сфері охорони здоров'я; роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Головними конкурентами ТОВ «ISIDA-IVF» є: «Надія» (клініка репродуктивної медицини); «Мати та дитя»; «Інститут репродуктивної медицини».

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові методи: аналіз і синтез, гіпотетико-дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів ділової активності; емпіричні методи, а саме – горизонтальний та вертикальний – оцінка динаміки ділової активності та аналіз

показників фінансово-господарської діяльності; класифікації та зведення – для систематизації факторів, що впливають на рівень ділової активності; методи моделювання факторного зв'язку, а саме – логічні (детерміновані) – для оцінки факторів, що впливають на управління ділової активності; економіко-статистичний та факторно-аналітичний методи – для планування фінансових показників ділової активності; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень наукової роботи.

Методологічною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, інтернет-ресурси науково метричної бази видань тощо.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Державної служби статистики України, аналітичних та статистичних оглядів та інших видань, матеріали фінансової та статистичної звітності і управлінського обліку діючого підприємства.

Практичне значення. Керівництвом ТОВ «ISIDA-IVF» було прийнято до уваги розроблені напрямки щодо підвищення ефективності діяльності компанії, а також щодо моделі організаційного забезпечення управління діловою активністю.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення і практичні результати дослідження висвітлено в статті «Управління діловою активністю підприємства», яка була опублікована в збірнику статей студентів КНТЕУ «Економіка та фінанси підприємства» 2020 року.

Структура даної роботи складається з вступу, трьох розділів, п'яти підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Проведені дослідження вказують на те, що до кінця ХХ ст. економічна наука не приділяла належної уваги розгляду ділової активності підприємств і не відносила її до особливої категорії соціально-економічних відносин. Незважаючи на об'єктивне існування цього терміну, недостатньою натеper вбачається глибина опрацювання багатьох важливих аспектів ділової активності [1].

Для подальшого дослідження сутності ділової активності підприємства пропонуємо проаналізувати наукову та методичну літератури з питань організації та управління діловою активністю підприємств в сучасних економічних умовах.

Основні наукові підходи до визначення змісту управління діловою активністю підприємства наведено у табл. 1.1.

В останні роки ряд науковців все частіше звертають увагу на проблеми визначення сутності, управління та оцінювання ділової активності виробничо-господарських структур. На думку Герасимова В. О. та Рудь Л. М. [2], управління діловою активністю варто розглядати як процес вибору оптимального співвідношення між набором економічних ресурсів і окремо між обсягом виробництва різних продуктів за допомогою цих ресурсів. При цьому автори розкривають сутність ділової активності, виходячи з теорії кругообігу ресурсів. Такі вчені, як Єпіфанова І. Ю. та Джеджула В. В. [3], також ототожнюють ділову активність і оборотність активів і зобов'язань. Процес управління діловою активністю вони характеризують через призму реалізації комплексу заходів з оптимізації операційного циклу підприємства.

Автори Здрілюк В. М. та Єпіфанова І. Ю. [4] також приділяють увагу аналізу операційного циклу. На думку наведених авторів, поняття «управління діловою активністю» характеризує оцінку ступеня напруженості і виконання плану за всіма видами показників діяльності, з одного боку, а також процес управління ефективністю господарської діяльності підприємства, спрямований на

забезпечення його розвитку, збільшення трудової зайнятості і ефективного використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності та формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єкта ринкових відносин і національної економіки в цілому.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення змісту управління діловою активністю підприємства

№	Автори	Поняття ділової активності підприємства
1	2	3
1	Герасимова В. О., Рудь Л. М. [2]	процес вибору оптимального співвідношення між набором економічних ресурсів і окремо між обсягом виробництва різних продуктів за допомогою цих ресурсів
2	Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. [3]	процес оптимізації операційного циклу діяльності підприємства з використанням різних методів економічного управління
3	Здрілюк В. М., Єпіфанова І. Ю. [4], Кащена Н.Б., Горошанська О.О., Польова Т.В. [5]	процес управління ефективністю господарської діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його розвитку, збільшення трудової зайнятості і ефективного використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності
4	Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І. [6]	комплексна характеристика менеджменту ресурсного забезпечення та операційної діяльності підприємства
5	Мулик Т.О., Навитанюк О.В. [7]	процес управління розвитком підприємства, що займає одне з провідних місць, оскільки генерує його здатність до зростання його вартості
6	Овчаренко Є.І., Манько І.М., Годящев М.О. [8]	системний процес, що складається з певних напрямків (підсистем управління)
7	Ткачук Г.Ю [9], Русіна Ю.О., Гнатишена Ю. В. [10]	процес, пов'язаний з оптимізацією результатів діяльності підприємства та зростанням його потенціалу розвитку
8	Череп О. Г., Глушенко Ю. М. [11]	вплив керівництва підприємства на поточні плани щодо формування, розподілу і перерозподілу всіх видів доступних ресурсів з метою постійного підвищення ефективності діяльності підприємства на мікро та макрорівні
9	Авторське визначення	системний процес прийняття управлінських рішень в напрямку мінімізації впливу ризиків внутрішнього і зовнішнього характеру, що впливають на стан господарської діяльності підприємства для забезпечення максимізації його ринкової вартості і досягнення стійкого економічного зростання.

Джерело: складено автором на основі [2,3,4,5,6,7,8,9,10,11]

На противагу зазначеним вище підходам, Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І. [6] відзначають, що управління діловою активністю не можна розглядати лише стосовно до теорії кругообігу ресурсів. Зміст управління діловою активністю вимагає комплексного підходу, в тому числі з огляду на стадію економічного зростання, оцінюючи динамічність розвитку ринку, тобто увага акцентується на економічному розвитку та економічному зростанні. Таким чином, управління діловою активністю визначається як комплексна характеристика менеджменту ресурсного забезпечення та операційної діяльності підприємства.

Серед таких вчених, як Мулик Т.О., Навитанюк О.В. [7], Овчаренко Є.І., Манько І.М., Годящев М.О. [8], Русіна Ю.О. та Гнатишена Ю. В. [9] тощо, існують більш глибокі підходи до визначення поняття управління діловою активністю. Мулик Т.О. та Навитанюк О.В. [7] розкриває зміст управління діловою активністю, доповнюючи теорію кругообігу ресурсів ще двома економічними категоріями: «економічне зростання» і «економічний розвиток» [7].

Овчаренко Є.І., Манько І.М. та Годящев М.О. [8] вважають, що ділова активність комерційної організації проявляється в динамічності її розвитку [8]. Схожих поглядів щодо взаємозв'язку між економічним розвитком і діловою активністю дотримуються і інші вчені. Зокрема, Ткачук Г.Ю [10], Русіна Ю.О. та Гнатишена Ю. В. [9] стверджують, що на рівень ділової активності безпосередній вплив має, поряд з рівнем ефективності використання ресурсів, ще й ступінь виконання підприємством плану за основними показниками, що забезпечують задані темпи його зростання в сферах операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [10].

На думку Черепа О. Г. та Глушенка Ю. М. [11] управління діловою активністю підприємства можна розглядати як вплив керівництва підприємства на поточні плани щодо формування, розподілу і перерозподілу всіх видів доступних ресурсів з метою постійного підвищення ефективності діяльності підприємства на мікро та макрорівні [11].

Узагальнюючи існуючі визначення ділової активності можна виділити два основних підходи:

1. Одні автори вважають, що ділова активність - це комплекс заходів, спрямованих на розширення частки ринку і збільшення обсягів продажів;
2. інші розглядають ділову активність як оціночний параметр результативності (ефективності) роботи підприємства в цілому.

Отже, спираючись та аналізуючи думки різних авторів щодо ділової активності, вважаємо, що під цією категорією слід розуміти комплексне поняття, яке відображає можливості діяльності підприємства, з урахуванням дії різних факторів як внутрішніх (матеріально-технічних, організаційно-управлінських, фінансових, економічних, соціальних), так і зовнішніх (ринково-кон'юнктурні, господарсько-правові, державного адміністрування); визначає стан підприємства на ринку, його платоспроможність, фінансову стійкість та ефективність використання усіх видів ресурсів.

Таким чином, підводячи підсумки проведеного критичного аналізу, управління діловою активністю можна визначити як неперервний системний процес прийняття управлінських рішень в напрямку мінімізації впливу ризиків внутрішнього і зовнішнього характеру, що впливають на стан господарської діяльності підприємства для забезпечення максимізації його ринкової вартості і досягнення стійкого економічного зростання.

Отже, управління діловою активністю у системі управління розвитком підприємства посідає одне з провідних місць, оскільки генерує його спроможність до зростання його вартості, є головною метою функціонування суб'єктів господарювання.

Кожен з напрямків управління діловою активністю коригується залежно від головної мети функціонування підприємства і від конкретної ситуації [12], яка є пріоритетною в розглянутий період часу з урахуванням стратегічних орієнтирів суб'єктів господарювання.

До критеріїв, що визначають напрямки управління діловою активністю, відносяться наступні (рис. 1.1):

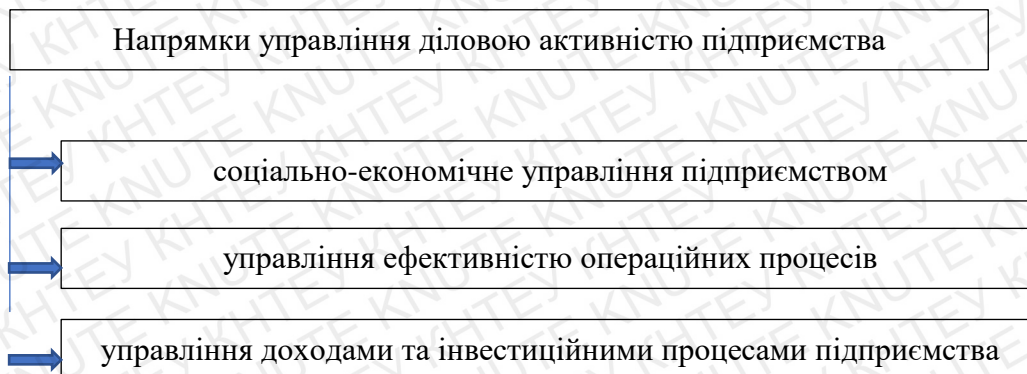


Рис. 1.1. Напрямки управління діловою активністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [13,14,15]

Соціально-економічне управління підприємством забезпечує досягнення позитивного загальноекономічного ефекту [16]. Два інших напрямки управління діловою активністю сприяють досягненню позитивного підприємницького ефекту. При цьому управління доходами та інвестиційними процесами забезпечує пряме задоволення інтересів власників, а управління ефективністю виробничих процесів здійснює це опосередковано через раціоналізацію витрат сировини і матеріалів [17], сприяння науково-технічного та організаційного прогресу [18], що в результаті сприяє зменшенню тривалості операційного циклу і підвищенню ділової активності.

Головні якісні і кількісні критерії ділової активності підприємства систематизовано і подано на рис. 1.2.

Слід зауважити, що не тільки наявність і використання ресурсного потенціалу підприємства виступають факторами формування і рівня прояву його ділової активності [19]. Навпаки, від рівня і спрямованості прояву ділової активності залежать динаміка та ефективність використання ресурсів підприємства, вибір пріоритетного для нього вектора економічної динаміки [20].

Що стосується основних компонентів управління діловою активністю підприємства, то їх можна розглядати як вплив керівництва суб'єкта господарювання на поточні плани з формування, розподілу та перерозподілу всіх видів доступних ресурсів з метою постійного підвищення ефективності діяльності підприємства на мікро- та макрорівнях.



Рис. 1.2. Критерії ділової активності підприємства

Джерело: складено автором на основі [21,22,23]

Ділова активність, виступаючи процесом, пов'язана з результатами діяльності, потенціалом підприємства, конкурентоспроможністю [24].

У сучасній літературі існують різні стратегії як по управлінню підприємством в цілому [25], так і по управлінню діловою активністю, зокрема. Дослідження показують наявність великої кількості класифікацій стратегій управління, відповідні сутнісним особливостям поняття «ділова активність». Найпоширенішою є класифікація за темпами розвитку підприємства, згідно з якою стратегії управління діловою активністю поділяються на [26]: агресивну стратегію; помірну стратегію; консервативну стратегію.

Однак в сучасних умовах господарювання для ефективного управління діловою активністю недостатньо використовувати тільки одну стратегію, адже існують і інші стратегії, які підходять для управління діловою активністю. Зокрема,

за функціональною ознакою виділяють [27]: ресурсну, виробничу і маркетингову стратегію. За стадіями економічного розвитку виділяють стратегії [28]: зростання, стабілізації, скорочення діяльності. Тому доцільним є використання декількох стратегій одночасно, що дозволяє враховувати всі умови зовнішнього і внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на господарюючий суб'єкт.

Оскільки ділова активність у широкому розумінні ототожнює себе з поняттям маркетингового і комерційного просування підприємства за умов залучення максимально можливого ресурсного потенціалу зі спрямуванням усього спектру зусиль [29], то можна сказати, що ділова активність залежить від ресурсів, що є наявними на підприємстві.

На основі проаналізованої літератури [30,31,32], можемо визначити ряд причин, що зумовлюють залежність ділової активності підприємства від ресурсних факторів його економічної динаміки :

- динаміка зростання ресурсів повинна мати однозначну позитивну спрямованість;
- виявлення спрямованості зміни ресурсних факторів економічної динаміки є однією з найважливіших управлінських завдань, вирішення якої забезпечить зростання ділової активності підприємства;
- визначення резервної частини ресурсного потенціалу слід розглядати як джерело економічного розвитку.

Отже, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства може розглядатися як умова розвитку ресурсного потенціалу та зростання ділової активності. Дослідження ресурсних факторів економічної динаміки формування ділової активності підприємства можна проводити за допомогою аналізу екстенсифікації та інтенсифікації, а аналіз співвідношення екстенсивних та інтенсивних ресурсних факторів дасть змогу визначати стадію економічної динаміки і виявляти резерви розвитку ресурсного потенціалу підприємства [33].

Мета аналізу ділової активності підприємства полягає не тільки в тому, щоб оцінити фінансове становище підприємства, але ще в тому, щоб якомога частіше

здійснювати роботу, спрямовану на його підвищення. Оцінка фінансового стану вказує на конкретні напрямки щодо того, як вести цю роботу [34]. Вона дає можливість виявити найбільш важливі аспекти і найбільш слабкі позиції у фінансовому стані безпосередньо даного підприємства. Згідно з цим, результати аналізу надають нам відповідь на те, які найважливіші прийоми і методи поліпшення фінансового стану даного підприємства є в певний період його функціонування.



Рис. 1.3. Основні прийоми оцінки та управління діловою активністю підприємства

Джерело: [авторська розробка]

Взагалі, аналіз ділової активності підприємства може бути виконаний за допомогою наступних головних прийомів: горизонтальний (часовий) аналіз; вертикальний (структурний) аналіз; аналіз відносних та абсолютних показників та факторний аналіз (рис.1.3). Варто зазначити, що абсолютні та відносні показники належать до кількісного рівня оцінки. Також, головним оцінним показником ділової активності підприємства є виробничий (операційний) цикл.

Основними прийомами, за допомогою яких можливий аналіз управління діловою активністю, можуть бути порівняльний [35] та трендовий аналіз [36].

Ці прийоми мають певні недоліки, оскільки дають можливість здійснювати лише часткове управління діловою активністю. У процесі здійснення порівняльного аналізу експерти використовують дані, що характеризують фактичний стан діяльності підприємства, конкурентів, галузі, не маючи можливості при цьому враховувати поточні та перспективні зміни в економічному середовищі, що, у свою чергу, не дає змоги ефективно управляти діловою активністю [37].

У сучасних підходах існують різноманітні методи оцінки ділової активності, зокрема: матричні методи, інтегральні методи, графічні методи, методи, що базуються на порівнянні з еталоном, коефіцієнтний метод, метод порівняльних переваг, математичні та експертні методи, індексний та агрегатний методи, метод групувань та аналіз рядів динаміки тощо.

Кожний метод аналізу ділової активності займає вагоме значення при оцінці або управлінні нею [38]. Не існує єдиного прийому або методу, який би поєднав у собі усі елементи оцінки. Тому логічно їх поєднувати та комбінувати на різних етапах діяльності, планування, залежно від цілей та потреб керівництва підприємства. Доповнюючи один одного вони допомагають розкрити складні зв'язки та взаємозалежності, що виникають між різними показниками ділової активності.

Мета управління діловою активністю зазвичай реалізується через виконання завдань управління діловою активністю [39]. До основних задач управління віднесені: оцінка рівня ділової активності, забезпечення, активізація і стимулювання ділової активності суб'єктів господарювання.

Активізація стану ділової активності як завдання в процесі управління діловою активністю має на меті вивести фінансово-господарський стан суб'єкта господарювання за основними оцінюваними показниками на новий рівень розвитку, що неможливо без значних перетворень у виробничій сфері діяльності [40].

Перераховані завдання, а також мета управління діловою активністю знаходять своє відображення у функціях управління.

Функції управління діловою активністю включають в себе [41]:

- планування зміни рівня ділової активності підприємства, включаючи розробку моделі оцінки ділової активності;
- організація реалізації на практиці розробленої моделі оцінки ділової активності підприємства;
- облік і контроль результатів практичних розрахунків по створеним критеріям оцінки ділової активності;
- аналіз і регулювання відхилень планових і фактичних значень показників ділової активності.

Отже, у першому розділі на основі аналізу наукової та методичної літератури вітчизняних та зарубіжних вчених – ми запропонували визначення «ділової активності підприємства» та визначили сутність процесу управління діловою активністю на підприємстві. Зокрема, виокремили три напрямки управління діловою активністю: соціально-економічне управління підприємством; управління ефективністю операційних процесів; управління доходами та інвестиційними процесами підприємства та розглянули стратегії управління діловою активністю. Також, систематизували якісні і кількісні критерії ділової активності та запропонували окремі прийоми оцінки ділової активності та її управління. Та для більш поглибленого дослідження сутності ділової активності розглянули функції управління діловою активністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «ISIDA-IVF»

2.1. Дослідження стану ресурсів ТОВ «ISIDA-IVF»

ТОВ «ISIDA-IVF» — одна з провідних комплексна акушерсько-гінекологічна клініка, яка об'єднує стаціонар і три амбулаторно-поліклінічних центри. Клініки ТОВ «ISIDA-IVF» спеціалізуються на лікуванні безпліддя, акушерстві, гінекології, мамології та педіатрії до 18 років. В 2006 році клініка ТОВ «ISIDA-IVF» отримала міжнародний сертифікат якості ISO 9001 і підтверджувала його протягом 8-ми років, а вже в 2018 році вона успішно пройшла незалежний аудит і отримали повний (Full) сертифікат міжнародної акредитації лікувальних установ по британському стандарту QHA Trent. Отримання сертифікату підтверджує: більшість процесів в ISIDA відповідають всім міжнародним стандартам якості в охороні здоров'я.

Клініки ТОВ «ISIDA-IVF» обладнані сучасною, безпечною та точною апаратурою, що дозволяє швидко і чітко поставити діагноз, вести постійний моніторинг і здійснювати якісне лікування. Пологовий зал і операційні блоки оснащені спеціальною системою очищення повітря і стерилізації, завдяки чому показники безпеки в клініці ISIDA знаходяться на високому рівні. У клініко-діагностичній лабораторії працює інформаційна система, яка передбачає штрих-кодуювання біологічного матеріалу.

Діяльність підприємства у 2016 -2019 роках характеризується його фінансово – економічними показниками, що містяться в балансах підприємства та його фінансових звітах (див. додатки А, А.1).

Для здійснення ґрунтового аналізу фінансово-господарського стану досліджуваного об'єкту проведено діагностику основних показників майнового потенціалу та використання трудових ресурсів за 2017- 2019 рр.

Динаміку активів підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Динаміка складу активів ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Актив	Роки, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Необоротні активи				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Нематеріальні активи	1 401	1 089	2 739	-312	1 650	-22,3	151,5
первісна вартість	4 524	4 686	6 936	162	2 250	3,6	48,0
накопичена амортизація	3 123	3 597	4 197	474	600	15,2	16,7
Незавершені капітальні інвестиції	10 050	35 416	9 094	25 366	-26 322	252,4	-74,3
Основні засоби	157 609	151 751	247 999	-5 858	96 248	-3,7	63,4
первісна вартість	272 666	280 704	445 446	8 038	164 742	2,9	58,7
знос	115 057	128 953	197 447	13 896	68 494	12,1	53,1
інші фінансові інвестиції	5	5	5	—	—	—	—
Усього за розділом 1	169 065	188 261	259 837	19 196	71 576	11,4	38,0
2.Оборотні активи							
Запаси	16 481	17 219	14 099	738	-3 120	4,5	-18,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10 457	13 703	13 000	3 246	-703	31,0	-5,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	13 725	11 976	20 017	-1 749	8 041	-12,7	67,1
з бюджетом	571	695	782	124	87	21,7	12,5
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	—	—	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	363	1 089	323	726	-766	200,0	-70,3
Гроші та їх еквіваленти	2 496	2 749	4 676	253	1 927	10,1	70,1
Витрати майбутніх періодів	149	430	1 047	281	617	188,6	143,5
Усього за розділом 2	44 242	47 861	53 944	3 619	6 083	8,2	12,7
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	213 307	236 122	313 781	22 815	77 659	10,7	32,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З даних аналітичної таблиці можна зробити висновок, що за досліджуваний період обсяг активів мав тенденцію до зростання. На кінець звітнього року обсяг активів збільшився на 77659 тис.грн. (+32,9%) та становив 313781 тис.грн., за рахунок зростання необоротних активів на 38,0% (71576 тис.грн.). А саме, збільшилась вартість основних засобів на 96248 тис.грн. (+63,4%), за рахунок їх дооцінки, тоді як незавершені капітальні інвестиції зменшились на 26322 тис.грн. (-74,3%), що свідчить про придбання нового обладнання та розширення будівництва. Питома вага необоротних активів у 2019 році складала 82,8%, що на 3,1% більше ніж у попередньому році. Як і у попередніх роках більшу частку

займають основні засоби – 79,0%, їх питома вага збільшилась на 14,8 % (див.додаток Б).

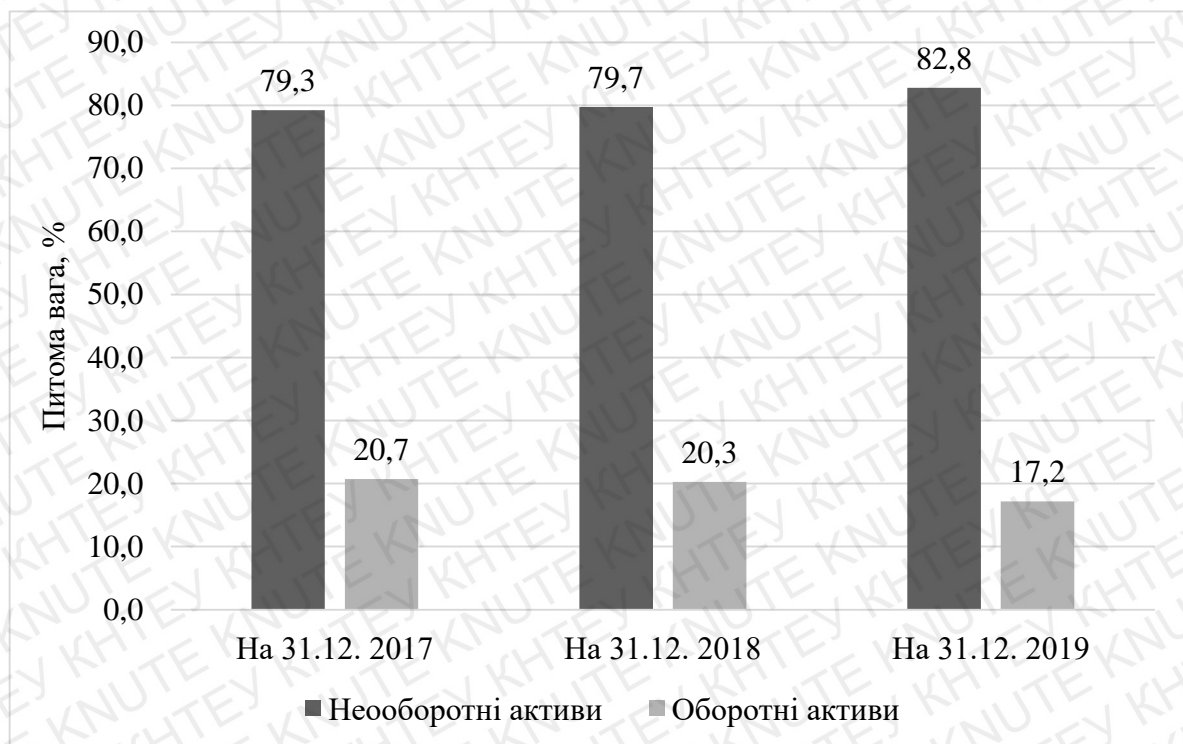


Рис. 2.1.1. Динаміка структури активів ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Незавершені капітальні інвестиції займають незначну частку у структурі необоротних активів – 2,9%, що на 12,1% менше ніж у 2018 році. Обсяг оборотних активів у 2019 році також мав тенденцію до зростання, а саме зріс на 6083 тис.грн. (+12,7%). Але питома вага у загальній вартості активів знизилась на 3,1% та складала – 17,2% (див. рис.2.1.1). Позитивним є те, що обсяг запасів зменшився на 3120 тис.грн.(-18,1%), його частка у структурі оборотних активів – 4,5%, що на 2,8% менше ніж у 2018 році. Також, позитивні зміни відбулись у статті грошових коштів та їх еквівалентів – їх обсяг зріс на 1927 тис.грн. (+70,1%), але їх частка у структурі активів дуже мала – 1,5%. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зменшилась на 3246 тис.грн. (-5,1%), їх частка у структурі – 4,1%, тоді як дебіторська заборгованість за виданими авансами суттєво зросла на 8041 тис.грн. (+67,1%), її питома вага -6,4%.

Динаміку капіталу підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр. наведено у таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Динаміка складу капіталу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Пасив	Роки, тис.грн.			Абсолютна приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	5	6	7	8
1	2	3	4	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	38 136	38 136	38 136	—	—	—	—
Додатковий капітал	×	×	73 268	—	73 268	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий)	77 670	81 338	93 237	3 668	11 899	4,7	14,6
Усього за розділом 1	115 806	119 474	204 641	3 668	85 167	3,2	71,3
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	26 818	35 925	46 777	9 107	10 852	34,0	30,2
Довгострокові забезпечення	9 411	11 478	12 961	2 067	1 483	22,0	12,9
Усього за розділом 2	36 229	47 403	59 738	11 174	12 335	30,8	26,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	7 700	11 465	11 465	3 765	—	48,9	—
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	11 549	4433	4 204	-7 116	-229	-61,6	-5,2
розрахунками з бюджетом	2 772	3 943	6 878	1 171	2 935	42,2	74,4
розрахунками зі страхування	1 306	1 651	2 032	345	381	26,4	23,1
розрахунками з оплати праці	6 912	8 669	9 969	1 757	1 300	25,4	15,0
за одержаними авансами	29 526	38 398	14 168	8 872	-24 230	30,0	-63,1
Інші поточні зобов'язання	1 507	686	686	-821	—	-54,5	—
Усього за розділом 3	61 272	69 245	49 402	7 973	-19 843	13,0	-28,7
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
Баланс	213 307	236 122	313 781	22 815	77 659	10,7	32,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці, за досліджувані роки обсяг капіталу мав тенденцію до зростання, що є позитивним явищем. Слід відмітити, що обсяг зареєстрованого капіталу залишився незмінним за 2017-2019 роки – 38136 тис.грн. У 2018 році загальний обсяг капіталу збільшився на 22815 тис.грн. (+10,7%) та становив 236122 тис.грн. Зріс обсяг власного капіталу на 3,2% , за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 3668 тис.грн. або на 4,7%. Неможливо не відмітити, що саме власний капітал займає переважну частку у структурі капіталу, за досліджуваний період, а саме у 2017 р.- 54,3%, у 2018 р.- 50,6%, у 2019 р. – 65,2%.

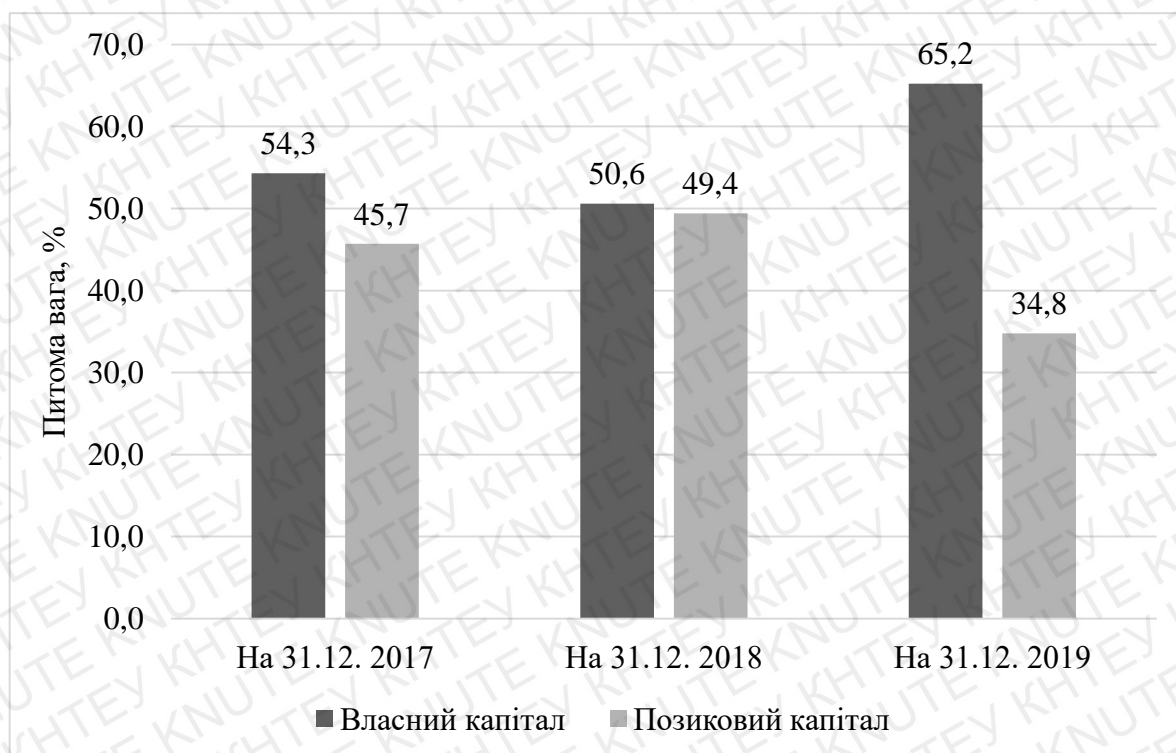


Рис. 2.1.2. Динаміка структури капіталу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У звітному році обсяг капіталу зріс на 32,9% або на 77659 тис.грн. та становив 313781 тис.грн. На таке зростання вплинуло збільшення власного капіталу на 85167 тис.грн. (+71,35%), а саме завдяки появі додаткового капіталу, обсяг якого складав – 73268 тис.грн., завдяки дооцінки основних засобів. Питома вага власного капіталу у структурі займає 65,2% (+14,6%), з яких 23,4% складає додатковий капітал (див.додаток Б.1). Неможливо не відмітити зростання нерозподіленого прибутку на 14,6% або на 11899 тис.грн. , але його питома вага у структурі власного капіталу знизилась на 4,7%, та становила 29,7%. У 2019 році частка позикового капіталу складала 34,8%., що на 14,6% менше, ніж у структурі 2018 року, з яких довгострокові зобов'язання займають 19,0%, а поточні зобов'язання – 15,7%. Зниження позикового капіталу відбулось за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 19843 тис.грн. (-28,7%), тоді як довгострокові зобов'язання зросли на 12335 тис.грн. (+26,0%).

Проаналізуємо динаміку стану основних засобів ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр., яку наведено у таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Динаміка стану основних засобів ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абсолютний приріст (базисний)	Темп приросту (базисний),%
1	2	3	4	5	6
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	272 666	280 704	445 446	172780	63,4
Знос основних засобів, тис. грн	115 057	128 953	197 447	82390	71,6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	157609	151751	247999	90390	57,4
<i>Коефіцієнт зношуваності основних засобів</i>	0,42	0,46	0,44	0,02	5,0
<i>Коефіцієнт придатності основних засобів</i>	0,58	0,54	0,56	-0,02	-3,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З даних таблиці 2.1.3 можемо бачити, що обсяг основних засобів по залишковій вартості у 2017-2019 рр. збільшився на 90390 тис.грн, а їх знос збільшився на 82390 тис.грн. Також, можемо спостерігати, що у 2018 році ситуація погіршилась, а саме коефіцієнт зношуваності виріс з 0,42 до 0,46, тоді як коефіцієнт придатності зменшився з 0,58 до 0,54. У 2019 році ситуація покращилась коефіцієнт зношуваності зменшився на 0,02 пункти, а коефіцієнт придатності зріс на 0,02 пункти.

Для більш повного дослідження основних засобів проаналізуємо динаміку інтенсивності відновлення основних засобів ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр., яку наведено у таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Динаміка інтенсивності відновлення основних засобів ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	253 664	272 666	280 704	19002	8038	7,49	2,95
Вартість введених в дію основних засобів, тис. грн	19 363	11 437	46 969	-7926	35532	-40,93	310,68
Вартість основних засобів, що вибули з експлуатації, тис. грн	361	3 399	647	3038	-2752	841,55	-80,96
<i>Коефіцієнт введення в дію основних засобів</i>	0,071	0,041	0,105	-0,030	0,065	-42,6	158,8
<i>Коефіцієнт вибуття основних засобів</i>	0,001	0,012	0,002	0,011	-0,010	775,9	-81,5
<i>Коефіцієнт приросту основних засобів</i>	1,075	1,029	1,587	-0,045	0,557	-4,2	54,1
<i>Коефіцієнт відношення вибуття основних засобів до їх введення</i>	0,020	0,306	0,022	0,286	-0,284	1426,7	-92,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З даних таблиці 2.1.4 можемо бачити, що у 2018 році відбулося зменшення коефіцієнту введення в дію основних засобів на 42,6%, при цьому рівень вибуття основних засобів зріс майже у 8 разів. Також спостерігалось зниження рівня приросту основних засобів на 4,2%. У 2018-2019 рр. відбулося зростання коефіцієнту введення в дію основних засобів майже у 2 рази, при цьому рівень вибуття основних засобів скоротився на 81,5%. Також спостерігалось зростання рівня приросту основних засобів на 54,1%.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр., яку наведено у таблиці 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Категорії персоналу	2017	2018	2019	Абсолютний приріст, осіб		Темп приросту, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративно-управлінський персонал, усього у т.ч.:	204	225	254	21	29	10,3	12,9
<i>керівники</i>	36	34	41	-2	7	-5,6	20,6
<i>спеціалісти</i>	69	82	95	13	13	18,8	15,9
<i>технічні службовці</i>	99	109	118	10	9	10,1	8,3
Виробничий персонал, усього у т.ч.:	425	497	513	72	16	16,9	3,2
<i>основні робітники (медичний персонал)</i>	425	497	513	72	16	16,9	3,2
Середньооблікова чисельність персоналу	629	722	767	93	45	14,8	6,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Середньоспикова чисельність персоналу у 2017-2018 рр. збільшилася на 93 особи, у тому числі чисельність працівників виробничого персоналу зросла на 72 особи, а управлінського - на 21 особу. Зокрема, відбулося зростання кількості спеціалістів на 13 осіб та службовців на 10 осіб.

Показник чисельності персоналу у 2018-2019 рр. збільшився на 45 осіб, у тому числі чисельність працівників виробничого персоналу зросла на 16 осіб, а управлінського - на 29 осіб. Зокрема, відбулося зростання кількості спеціалістів на 13 осіб та службовців на 9 осіб.

Динаміка показників структури персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр. наведено на рис. 2.1.3.

Як свідчать дані підприємства, у 2017 році у структурі чисельності працівників домінувала частка працівників виробничого персоналу – 67,6%. У 2018 році даний показник зріс до 68,8%, а у 2019 році скоротився до 66,9%.



Рис. 2.1.3. Динаміка структури персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Питома вага адміністративно-управлінського персоналу залишалась практично на одному рівні, а саме у 2017 р. -32,4%, у 2018 р.-31,2%, у 2019 р.-33,1%.

Динаміку показників руху персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр. наведено у таблиці 2.1.6.

З даних табл. 2.1.6 можемо зробити висновки про те, що рівень плинності кадрів на підприємстві мав поступову тенденцію до скорочення, що пояснювалося стабілізацією кадрової політики мережі медичних клінік.

Таким чином, було проаналізовано основні показники функціонування ТОВ «ISIDA-IVF». Загалом, аналіз динаміки активів показав, що підприємство розширює свої виробничі можливості за рахунок капітальних вкладень в будівництво та придбання основних засобів, що вважається позитивним явищем, але слід приділити увагу підвищенню рівня платоспроможності підприємства.

Стан сукупного капіталу підприємства є позитивним, оскільки питома вага власного капіталу перевищує 50% у загальній структурі капіталу, динаміка

поточних зобов'язань та забезпечень має тенденцію до зниження, а залучення довгострокових зобов'язань для формування майна свідчить про продуману фінансову стратегію.

Таблиця 2.1.6

Динаміка руху персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Категорії персоналу	2017	2018	2019	Абсолютна зміна, осіб		Темп приросту, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Середньооблікова чисельність працівників	629	722	767	93	45	15	6
Прийнято працівників	105	54	24	-51	-30	-49	-56
Вибуло працівників, у т.ч:	12	9	10	-3	1	-25	11
1. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,019	0,012	0,013	-0,007	0,001	-35	5
2. Коефіцієнт плинності кадрів	0,186	0,087	0,044	-0,099	-0,043	-53	-49
3. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,167	0,075	0,031	-0,092	-0,044	-55	-58
4. Коефіцієнт обороту кадрів	-	0,148	0,062	-	-0,086	-	-58

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши стан основних засобів, можна зазначити, що коефіцієнт придатності, все ж таки, більше за коефіцієнт зносу, за досліджуваний період. Також, нормативні значення коефіцієнта зношуваності повинні бути менше 0,5 (у 2019 р. -0,44 пункти), а коефіцієнта придатності, навпаки, більше 0,5 (у 2019 р. -0,56 пункти). Це свідчить про те, що технічний стан основних засобів у нормі.

У структурі чисельності працівників питому вагу займала частка виробничого персоналу у 2019 р. – 67,6%. У 2018 році даний показник зріс до 68,8%, а у 2019 році скоротився до 66,9%. Питома вага адміністративно-управлінського персоналу залишалась практично на одному рівні, а сама у 2017 р. -32,4%, у 2018 р. -31,2%, у 2019 р. -33,1%.

2.2. Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «ISIDA-IVF»

У даному питанні доцільно здійснити аналіз показників ділової активності, зокрема показники оборотності та тривалості обороту окремих складових активів та капіталу, фондівіддачі та продуктивності праці.

Динаміку коефіцієнтів оборотності та періодів обороту ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017 -2019 роки узагальнено та представлено у таблицях 2.2.1, 2.2.2.

Таблиця 2.2.1

Динаміка показників оборотності активів та капіталу ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017- 2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів, разів обороту	1,4	1,5	1,3	0,0	-0,2	3,1	-11,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів обороту	7,6	7,2	7,1	-0,4	-0,1	-5,2	-1,6
Коефіцієнт оборотності запасів, разів обороту	14,7	16,1	18,3	1,4	2,2	9,7	13,8
Коефіцієнт оборотності товарної дебіторської заборгованості, разів обороту	25,1	27,5	27,1	2,4	-0,4	9,7	-1,6
Коефіцієнт оборотності грошових активів, разів обороту	144,5	126,7	97,3	-17,8	-29,4	-12,3	-23,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів обороту	19,3	34,0	66,5	14,7	32,5	76,2	95,6
Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань, разів обороту	7,6	7,2	7,1	-0,4	-0,1	-5,2	-1,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, разів обороту	2,6	2,8	2,2	0,3	-0,6	10,2	-21,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Значення коефіцієнта оборотності активів підприємства «ISIDA-IVF» становило 1,4 у 2017 р., 1,5 - у 2018 р., 1,3 - у 2019 р., що на 11,1% менше, порівняно з 2018 роком. Негативна динаміка значень коефіцієнта оборотності активів свідчить, що підприємство менш ефективно почало використовувати

майновий потенціал, виражений основними засобами, запасами та іншими складовими оборотних активів. Внаслідок цього період обороту активів у 2019 році зріс на 12,5%, порівняно попереднім роком та становив 274 дні (див табл.2.2.2).

Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2017 р. становив 7,6 рази. Тобто, на одну гривню активів припадала 7,6 грн. доходів, в 2018 р. – 7,2 разів, а в 2019 р. – 7,1 рази. Отже, спадна динаміка рівня оборотності оборотних активів свідчить про зниження ефективності їх перетворення в грошові активи, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Період обороту оборотних активів мав тенденцію до зростання, а саме у 2018 р. зріс на 5,5%, у 2019 р. на 1,6%.

Тенденція коефіцієнту оборотності запасів йде до зростання, у 2018 р. показник зріс на 9,7%, у 2019 р. на 13,8%. Завдяки такій ситуації період обороту запасів знижувався за досліджуваний період, а саме у 2018 р. на 8,8 % (22,3 дні), у 2019 р. на 12,1 % (19,6 днів). Отже, така тенденція є позитивною, оскільки не спричиняє затоварення запасів на складі.

Значення коефіцієнта оборотності товарної дебіторської заборгованості було високим з огляду незначних її значень по відношенню до обсягів доходів. Це зумовлено тим, що мережа клінік працювала з рядом корпоративних клієнтів за партнерськими договорами, надаючи послуги клієнтам партнерів (медичних представників). Це спричиняє виникнення дебіторської заборгованості. На наш погляд, в перспективі потрібно переглянути політику управління дебіторською заборгованістю з метою підвищення рівня ділової активності.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за 2017-2019 роки мав тенденцію до зростання, а саме у 2017 р. – 19,3 рази, 2018 р. - 34,0 рази, 2019 р.- 66,5 разів. Тому період обороту кредиторської заборгованості мав спадний характер, а саме у 2018 р. знизився на 43,2 % (10,6 днів), у 2019 р. зменшився на 48,9 % (5,4 дні). Що є позитивною тенденцією, оскільки кошти, які підприємство позичало на товари, роботи та послуги, воно поступово повертає та не залишається у боргах протягом аналізованого періоду.

Рівень оборотності власного капіталу коливався в межах 2,2-2,8 рази та мав спадну тенденцію. Період обороту власного капіталу у 2019 р. зріс на 26,7% та становив 161,5 днів. Це свідчить про те, що за рахунок власного капіталу були профінансовані основні засоби, що і визначило низький рівень його оборотності. В перспективі для зростання рівня ділової активності доцільно переглянути політику фінансування активів та запровадити механізми відповідного фінансового контролю, який наразі є відсутнім.

Таблиця 2.2.2

**Динаміка показників періоду обороту активів та капіталу
ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017- 2019 рр.**

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Період обороту активів, днів	251,2	243,5	274,0	-7,6	30,5	-3,0	12,5
Період обороту оборотних активів, днів	47,3	49,9	50,7	2,6	0,8	5,5	1,6
Період обороту запасів, днів	24,5	22,3	19,6	-2,2	-2,7	-8,8	-12,1
Період обороту товарної дебіторської заборгованості, днів	14,4	13,1	13,3	-1,3	0,2	-8,9	1,6
Період обороту грошових активів, днів	2,5	2,8	3,7	0,4	0,9	14,1	30,2
Період обороту власного капіталу, днів	140,5	127,5	161,5	-13,0	34,0	-9,3	26,7
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	18,7	10,6	5,4	-8,1	-5,2	-43,2	-48,9
Період обороту поточних зобов'язань, днів	47,3	49,9	50,7	2,6	0,8	5,5	1,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На рис. 2.2.1 наведено показники тривалості фінансового та операційного циклу за 2017-2019 рр.

Тривалість фінансового циклу мала тенденцію до зростання, у 2017 р. кількість днів становила – 20,2, у 2019 р. – 27,5 днів. Така ситуація відбулась

внаслідок значного зниження кредиторської заборгованості та практично сталої тенденції дебіторської заборгованості. Тобто, підприємство розраховалось за свої борги, але не отримало коштів від своїх клієнтів. Така ситуація може призвести до виникнення потреби у залученні додаткового капіталу для поповнення оборотних коштів.

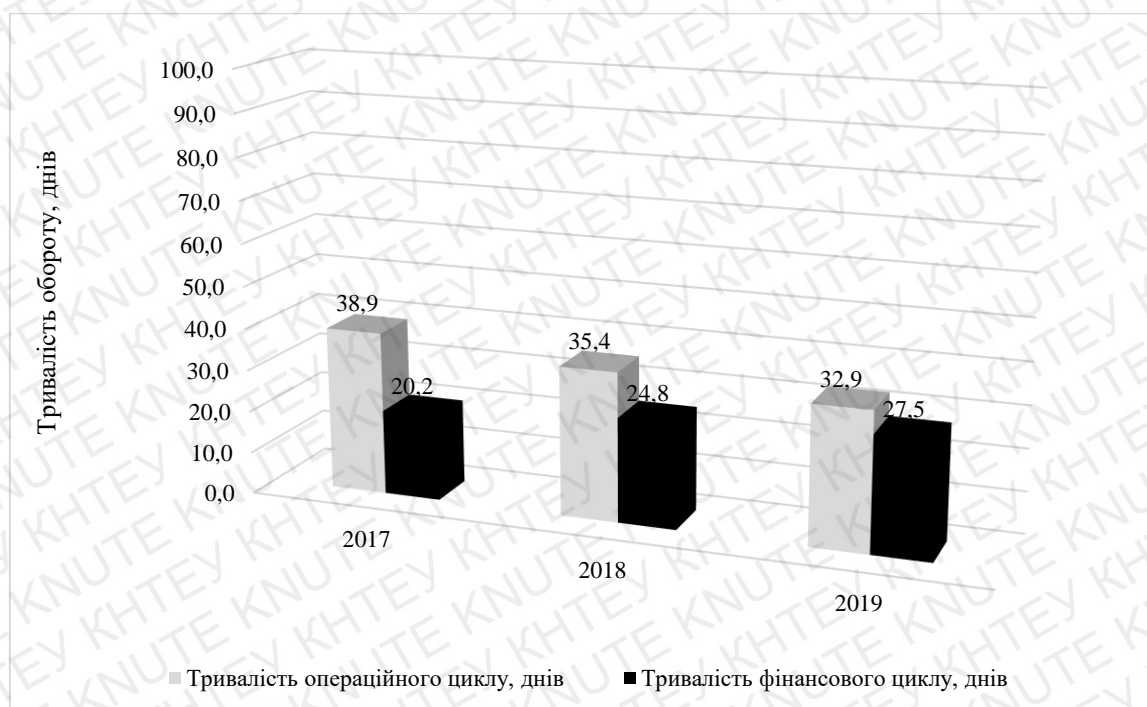


Рис. 2.2.1 Динаміка тривалості фінансового та операційного циклу ТОВ «ISIDA-IVF» мза 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Тоді як, тенденція операційного циклу мала спадний характер. А саме у 2017 р. кількість днів становила – 38,9, а у 2019 р. – 32,9 дні. На це вплинуло зниження періоду обороту запасів. Період обороту дебіторської заборгованості мав незначний вплив, тому що залишався практично незмінним.

Важливим етапом аналізу економічних показників роботи підприємства є його забезпеченість необхідними ресурсами – персоналом та основними засобами. Динаміку показників оцінки використання персоналу підприємства наведено у табл. 2.2.3. Відповідно до даних, наведених у таблиці, в цілому можна спостерігати поступове зростання показника продуктивності праці персоналу.

Таблиця 2.2.3

**Динаміка показників використання персоналу
ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис.грн	290130	332187	361256	42057	29069	14,5	8,8
Чисельність працівників ТОВ «ІСІДА-ІVФ», осіб	629	722	767	93	45	14,8	6,2
Продуктивність праці персоналу, тис.грн / особу	461	460	471	-1	11	-0,3	2,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2017 році продуктивність праці персоналу складала 461 тис.грн, у 2018 році вона трохи знизилась до рівня 460 тис.грн або на 0,3%, а у 2019 році – збільшилася до рівня 471 тис.грн або на 2,4%. Як наслідок, рівень зростання доходів від надання послуг були вищими за динаміку зростання чисельності персоналу підприємства.

Показники використання основних засобів ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

**Динаміка показників використання основних засобів
ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість основних засобів (середньорічна), тис.грн	155592	154680	199875	-911,5	45195	-0,6	29,2
Фондовіддача, грн	1,86	2,15	1,81	0,28	-0,34	15,2	-15,8
Фондоозброєність, тис.грн / особу	247,4	214,2	260,6	-33,1	46,4	-13,4	21,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані таблиці, у 2017 році фондovіддача складала 1,86грн (тобто на 1 грн основних засобів припадало 1,86 грн річного доходу підприємства). У 2018 році показник фондovіддачі збільшився до рівня 2,15 грн або на 15,2%, а у 2019 році – скоротився до рівня 1,81 грн. або на 15,8%. На таке зменшення фондovіддачі вплинуло те, що темпи приросту продуктивності праці значно менші за темпи зростання фондоозброєності. Також, негативним є те, що темпи приросту чистого доходу у 2019 році менше ніж темпи зростання вартості основних фондів, це свідчить про неефективне використання основних засобів.

Отже, підбиваючи підсумки даного питання, можна зазначити, що негативна динаміка значень коефіцієнта оборотності активів свідчить, що підприємство менш ефективно почало використовувати майновий потенціал, виражений основними засобами, запасами та іншими складовими оборотних активів. Спадна динаміка рівня оборотності оборотних активів свідчить про зниження ефективності їх перетворення в грошові активи, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Тенденція коефіцієнту оборотності запасів йде до зростання, така тенденція є позитивною, оскільки не спричиняє затоварення запасів на складі. За рахунок власного капіталу були профінансовані основні засоби, що і визначило низький рівень його оборотності. В перспективі для зростання рівня ділової активності доцільно переглянути політику фінансування активів та запровадити механізми відповідного фінансового контролю, який наразі є відсутнім.

Тривалість фінансового циклу мала тенденцію до зростання. Така ситуація може призвести до виникнення потреби у залученні додаткового капіталу для поповнення оборотних коштів. Тенденція операційного циклу мала спадний характер. На це вплинуло зниження періоду обороту запасів. Динаміка показника фондovіддачі свідчить про неефективне використання основних засобів.

2.3. Оцінка впливу рівня ділової активності на фінансові результати ТОВ «ISIDA-IVF»

Проаналізуємо показники, що виражають формування фінансових результатів підприємства (див.табл. 2.3.1).

Таким чином, протягом 2017-2018 рр. основні показники діяльності ТОВ «ІСІДА-ІVФ» зазнали позитивних змін. Чистий дохід від надання послуг збільшився у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 42057 тис. грн. (+14,5%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 41244 тис.грн (+17,9%), що було пов'язано переважно зі збільшенням персоналу у 2018 році. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання медичних послуг на 813 тис. грн. (+1,4%). У 2019 році відбулось зростання чистого доходу від надання послуг підприємства на 29069 тис.грн або на 8,8%. Зростання доходів відбулося під впливом двох факторів – підвищення цін на послуги та зростання кількості клієнтів підприємства .

Таблиця 2.3.1

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017- 2019 рр.

Показник	Роки, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	290130	332187	361256	42057	29069	14,5	8,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	230216	271460	286998	41244	15538	17,9	5,7
Валовий: прибуток	59914	60727	74258	813	13531	1,4	22,3
Інші операційні доходи	3948	3144	3420	-804	276	-20,4	8,8
Адміністративні витрати	25431	29740	35270	4309	5530	16,9	18,6
Витрати на збут	11790	14751	18904	2961	4153	25,1	28,2
Інші операційні витрати	1990	1496	2666	-494	1170	-24,8	78,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	24651	17884	20838	-6767	2954	-27,5	16,5
Інші фінансові доходи	154	0	0	-	-	-	-
Інші доходи	3372	1714	5820	-1658	4106	-49,2	239,6
Фінансові витрати	7935	5062	7694	-2873	2632	-36,2	52,0
Інші витрати	14022	10063	4453	-3959	-5610	-28,2	-55,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6220	4473	14511	-1747	10038	-28,1	224,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1120	805	2612	-314	1807	-28,1	224,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	5100	3668	11899	-1433	8231	-28,1	224,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чистий фінансовий результат ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017 році становив 5100 тис. грн. У 2018 році обсяг чистого прибутку склав 3668, що на 1433 тис. грн. (-28,1%) менше, порівняно з аналогічним показником 2017 року. У 2019 році обсяг чистого прибутку підприємства зріс на 8231 тис.грн або на 224,4%, досягши рівня 11899 тис.грн. Основними факторами зростання чистого фінансового результату були зростання виручки від надання медичних послуг та оптимізація витрат. Саме оптимізація витрат дала можливість утримати позитивний тренд до збільшення чистого прибутку попри зниження показника середнього рівня завантаженості клініки.

Оцінка впливу внутрішніх факторів на ефективність управління діловою активністю підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» передбачає використання методу елімінування, або ланцюгового факторного аналізу. Основними внутрішніми факторами, які визначали вплив на ефективність управління діловою активністю підприємства, є такі: динаміка попиту, що обумовлюється кількістю клієнтів клініки; цінова політика; чисельність працівників; продуктивність праці; обсяг основних засобів; фондвіддача; обсяг запасів; рівень оборотності запасів.

Варто відмітити, що ділова активність визначаються також впливом двох основних факторів:

- цінові фактори – впливають на зміну попиту на медичні послуги;
- фактор кількості клієнтів підприємства.

Оцінку впливу факторів кількості клієнтів та середньої вартості обслуговування одного клієнта у клініці на обсяги діяльності підприємства наведено в таблиці 2.3.2.

Отже, впродовж 2017-2018 років обсяг діяльності підприємства зріс на 42057,0 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання кількості на 619 осіб забезпечило зростання чистого доходу на 8749 тис.грн;
- за рахунок зростання середньої вартості обслуговування клієнтів на 1574 грн. обсяг діяльності збільшився на 33308 тис.грн.

Таблиця 2.3.2

**Оцінка впливу факторів кількості клієнтів та середньої вартості
обслуговування одного клієнта у клініці на обсяги діяльності підприємства
ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр.**

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період		
			2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Кількість клієнтів клініки	осіб	К	20542	21161	21177
Дохід від реалізації	тис.грн	ЧД	290130	332187	361256
Середня вартість обслуговування 1-го клієнта	грн / особу	$S_v = \frac{ЧД}{К}$	14124	15698	17059
Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн:					
				2017-2018	2018- 2019
- зміни обсягу запасів	$\Delta ЧД_z = (Z_n - Z_{n-1}) * K_{O_{n-1}}$			8749	247
- зміни середньої вартості обслуговування клієнтів	$\Delta ЧД_{ко} = (K_{O_n} - K_{O_{n-1}}) * Z_n$			33308	28822
Загальна зміна чистого доходу	$\Delta ЧД_{\Sigma} = \Delta ЧД_z + \Delta ЧД_{ко}$			42057	29069

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Впродовж 2018-2019 років обсяг діяльності підприємства зріс на 29069 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання кількості на 16 осіб забезпечило зростання чистого доходу на 247 тис.грн;

- за рахунок зростання середньої вартості обслуговування клієнтів на 1361 грн. обсяг діяльності збільшився на 28822 тис.грн.

Оцінку впливу факторів чисельності працівників та продуктивності їх праці на обсяги діяльності підприємства, що виражають абсолютну міру ділової активності, наведено в таблиці 2.3.3.

Впродовж 2017-2018 років обсяг чистого доходу підприємства зріс на 42057,0 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання чисельності працівників на 93 особи забезпечило зростання чистого доходу на 42896,8 тис.грн;

- за рахунок зниження продуктивності праці на 1,2 тис.грн / особу обсяг чистого доходу скоротився на 839,8 тис.грн.

Таблиця 2.3.3

Оцінка впливу чисельності працівників та продуктивності їх праці на обсяги діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр.

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період		
			2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Чисельність працівників	осіб	Кп	629	722	767
Дохід від реалізації	тис.грн	ЧД	290130	332187	361256
Продуктивність праці	тис.грн / особу	ПП = ЧД / Кп	461	460	471
Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн:					
			2017-2018	2018-2019	
- зміни чисельності працівників	$\Delta\text{ЧД}_{\text{кп}} = (\text{Кп}_n - \text{Кп}_{n-1}) * \text{ПП}_{n-1}$		42896,8	20704,2	
- зміни продуктивності праці	$\Delta\text{ЧД}_{\text{пп}} = (\text{ПП}_n - \text{ПП}_{n-1}) * \text{Кп}_n$		-839,8	8364,8	
Загальна зміна чистого доходу	$\Delta\text{ЧД}_{\Sigma} = \Delta\text{ЧД}_{\text{кп}} + \Delta\text{ЧД}_{\text{пп}}$		42057,0	29069,0	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг діяльності підприємства збільшився на 29069 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання чисельності працівників на 45 осіб забезпечило зростання чистого доходу на 20704,2 тис.грн;

- за рахунок зростання продуктивності праці на 10,9 тис.грн / особу обсяг чистого доходу збільшився на 8664,8 тис.грн.

Важливим фактором впливу на абсолютне значення ділової активності, яка характеризується обсягами доходів підприємства, поряд з показниками використання трудових ресурсів є показники ефективності використання майнового потенціалу.

Оцінку впливу факторів обсягу основних засобів та фондівіддачі на обсяги діяльності підприємства наведено в табл. 2.3.4.

Впродовж 2017-2018 років обсяг чистого доходу підприємства зріс на 42057,0 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зменшення обсягу основних засобів на 912 грн. вплинуло на зниження чистого доходу на 1699,7 тис.грн;
- за рахунок зростання рівня фондівддачі основних засобів на 0,283 грн обсяг чистого доходу збільшився на 43756,7 тис.грн.

У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг чистого доходу підприємства збільшився на 29069 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання обсягу основних засобів на 45195 тис.грн вплинуло на збільшення чистого доходу на 97059,7 тис.грн;

Таблиця 2.3.4

Оцінка впливу факторів обсягу основних засобів та фондівддачі на обсяги діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр.

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період		
			2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Основні засоби	тис.грн	ОЗ	155592	154680	199875
Дохід від реалізації	тис.грн	ЧД	290130	332187	361256
Фондовіддача	грн	$\text{ФВ} = \text{ЧД} / \text{ОЗ}$	1,86	2,15	1,81
Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн:				2017-2018	2018-2019
- зміни обсягу основних засобів		$\Delta\text{ЧД}_{\text{оз}} = (\text{ОЗ}_n - \text{ОЗ}_{n-1}) * \text{ФВ}_{n-1}$		-1699,7	97059,7
- зміни фондівддачі		$\Delta\text{ЧД}_{\text{фв}} = (\text{ФВ}_n - \text{ФВ}_{n-1}) * \text{ОЗ}_n$		43756,7	-67990,7
Загальна зміна чистого доходу		$\Delta\text{ЧД}_{\Sigma} = \Delta\text{ЧД}_{\text{оз}} + \Delta\text{ЧД}_{\text{фв}}$		42057,0	29069,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

- за рахунок зниження рівня фондівддачі основних засобів на 0,34 грн обсяг чистого доходу зменшився на 67990,7 тис.грн.

Рівень ділової активності, який характеризується абсолютним показником доходів підприємства, в значній мірі визначається наявністю певного матеріально-сировинного забезпечення – залишки лікарських препаратів, засобів для медичного

огляду, тощо. Тому важливо проаналізувати вплив обсягу запасів на зміну доходів підприємства.

Оцінку впливу факторів обсягу запасів та рівня їх оборотності на обсяги діяльності підприємства наведено в табл. 2.3.5.

Впродовж 2017-2018 років обсяг чистого доходу підприємства зріс на 42057,0 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання обсягу запасів на 1179 тис.грн забезпечило зростання чистого доходу на 21817,8 тис.грн;

- за рахунок зростання рівня оборотності запасів на 1,20 рази обсяг чистого доходу збільшився на 20239,2 тис.грн.

Таблиця 2.3.5

Оцінка впливу факторів обсягу запасів та їх оборотності на обсяги діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 рр.

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період		
			2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Запаси	тис.грн	З	1567150%	1685000%	1565900%
Дохід від реалізації	тис.грн	ЧД	290130	332187	361256
Рівень оборотності запасів	разів	$K_{об} = \frac{ЧД}{З}$	18,51	19,71	23,07
Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн:				2017-2018	2018-2019
- зміни обсягу запасів	$\Delta ЧДз = (З_n - З_{n-1}) * K_{об_{n-1}}$		21817,8	-23479,8	
- зміни рівня оборотності запасів	$\Delta ЧДко = (K_{об_n} - K_{об_{n-1}}) * З_n$		20239,2	52548,8	
Загальна зміна чистого доходу	$\Delta ЧД_{\Sigma} = \Delta ЧДз + \Delta ЧДко$		42057,0	29069,0	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг чистого доходу підприємства зріс на 29069 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- скорочення обсягу запасів підприємства на 1191 тис.грн вплинуло на зменшення чистого доходу на 23479,8 тис.грн;

- за рахунок зниження рівня оборотності запасів на 3,36 рази обсяг чистого доходу зріс на 52548,8 тис.грн.

Розрахуємо інтегральні показники ефективності формування та використання фінансових ресурсів за моделлю «Дюпон». У таблиці 2.3.6 наведено показники оцінки факторного впливу коефіцієнта оборотності оборотних активів та рентабельності реалізації на результуючий показник рентабельності оборотних активів.

Як свідчать дані таблиці, у 2018 році рентабельність оборотних активів знизилась на 0,4 пункти, в тому числі за рахунок зміни оборотності рентабельність оборотних активів зменшилась на 22,7 пункти. Зміна рентабельності реалізації вплинула на зростання рентабельності оборотних активів на 22,3 пункти.

У 2019 році рентабельність оборотних активів зменшилася на 0,1 пункт переважно за рахунок зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів .

Таблиця 2.3.6

Оцінка впливу оборотності та рентабельності реалізації на рентабельність оборотних активів ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017-2019 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	Період			Абсолютне відхилення	
		2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис.грн	ЧД	290130	332187	361256	42057	29069
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	5100	3668	11899	-1433	8231
Середній обсяг оборотних активів, тис.грн	ОА	38115	46052	50903	7937	4851
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_o = \text{ЧД} / \text{ОА}$	7,61	7,21	7,10	-0,40	-0,12
Рентабельність реалізації,%	$P_p = \text{ЧП} / \text{ЧД}$	56,9	90,6	30,4	34	-60
Рентабельність оборотних активів,%	$P_{oa} = K_o * P_p$	7,6	7,2	7,1	-0,4	-0,1
Зміна рентабельності оборотних активів за рахунок, %:						
- оборотності	$(K_{o1} * P_{p0} - K_{o0} * P_{p0})$	-	-	-	-22,7	-10,5
- рентабельності реалізації	$(K_{o1} * P_{p1} - K_{o1} * P_{p0})$	-	-	-	22,3	10,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Також для оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів проаналізуємо на основі модель «Дюпон» вплив факторів рентабельності реалізації та капіталовіддачі власного капіталу. Відповідні розрахунки факторного впливу

наведених факторів на рівень рентабельності власного капіталу наведено у табл.

2.3.7

Таблиця 2.3.7

**Оцінка впливу капіталовіддачі власного капіталу та рентабельності
реалізації на рентабельність власного капіталу
ТОВ «ISIDA-IVF» у 2017-2019 рр.**

Показник	Алгоритм розрахунку	Період			Абсолютне відхилення	
		2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис.грн	ЧД	290130	332187	361256	42057	29069
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	5100	3668	11899	-1433	8231
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	ВК	113256	117640	162058	4384	44417
Середньорічна вартість активів, тис.грн	А	202420	224715	274952	22295	50237
Рентабельність власного капіталу, %	$Re = \text{ЧП} / \text{ВК}_c$	0,045	0,031	0,073	-0,014	0,042
Ресурсовіддача, пунктів	$Ro = \text{ЧД} / \text{ВК}$	1,43	1,48	1,31	0,04	-0,16
Чиста рентабельність продажів	$Rn = \text{ЧП} / \text{ЧД}$	0,018	0,011	0,033	-0,007	0,022
Коефіцієнт фінансової залежності, пунктів	$Fd = \text{Ас} / \text{ВК}$	1,787	1,910	1,697	0,123	-0,214
Зміна рентабельності власного капіталу за рахунок:						
- ресурсовіддачі	$Rn_1 * Ro_1 * Fd_0 - Rn_1 * Ro_0 * Fd_0$	-	-	-	0,001	-0,003
- чистої рентабельності продажів	$Rn_1 * Ro_0 * Fd_0 - Rn_0 * Ro_0 * Fd_0$	-	-	-	-0,017	0,055
- коеф. фін. залежності	$Rn_1 * Ro_1 * Fd_1 - Rn_1 * Ro_1 * Fd_0$	-	-	-	0,002	-0,009

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані таблиці, у 2018 році рентабельність власного капіталу знизилась на 0,014 пункти, вагомий вплив на це сприяло зниження чистої рентабельності продажів на 0,017 пункти, за рахунок зниження у 2018 році чистого прибутку на 1433,0 тис.грн.

У 2019 році рентабельність власного капіталу зросла на 0,042 пункти, вагомий вплив на це сприяла також зміна чистої рентабельності продажів, а саме

вона зросла на 0,055 пункти, за рахунок збільшення чистого прибутку у 2019 році на 8231 тис.грн.

Проведемо аналіз оцінки ефективності управління рентабельності ТОВ «ІСІДА-ІVФ» за 2017-2019 роки (див. табл. 2.3.8).

Таблиця 2.3.8

Динаміка показників результативності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ІСІДА-ІVФ» за 2017-2019 рр.

Показник	Період			Абсолютний приріст, п.п.		
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2019-2017
1	2	3	4	5	6	7
<i>I. Ресурсні</i>						
1.1. Валова рентабельність активів (RONA), %	29,6	27,0	27,0	-2,6	0,0	-2,6
1.2. Валова рентабельність власного капіталу (ROE), %	52,9	51,6	45,8	-1,3	-5,8	-7,1
1.3. Рентабельність виробничих фондів, %	38,5	39,3	37,2	0,8	-2,1	-1,4
<i>II. Доходні</i>						
2.1. Валова рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг), %	20,7	18,3	20,6	-2,4	2,3	-0,1
2.2. Операційна рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг), %	8,5	5,4	5,8	-3,1	0,4	-2,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Перша група показників рентабельності - ресурсні. Ресурсні показники розраховуються для визначення валової доходності ресурсів або капіталу підприємства.

Валова рентабельність активів показує, який обсяг валового прибутку отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної в його активи. Валова рентабельність активів за 2019 рік залишилась незмінною. Кожна гривня активів приносила 27 грн валового прибутку.

Валова рентабельність власного капіталу цікавить наявних і потенційних власників підприємства. Валова рентабельність власного капіталу за 2018 рік знизилась на 1,3%, а у 2019 році – на 5,8%. Це означає, що знизився загальний рівень результативності діяльності відносно власних вкладень засновників підприємства при реінвестуванні прибутку.

Валова рентабельність основних засобів показує, наскільки є ефективною їх віддача. Валова прибутковість основних засобів за 2018 рік зросла на 0,8% у розрахунку на 1 грн основних засобів. У 2019 році скорочення валової рентабельності основних засобів становило 2,1%. Це означає, що знизилася загальна ефективність використання матеріальних ресурсів для отримання чистого прибутку.

Друга група показників рентабельності – доходні. Доходні характеризують ефективність комерційної діяльності. Валова рентабельність реалізованих послуг за 2018 скоротилася на 2,4%, тобто на 0,024 грн у розрахунку на 1 грн. виручки від реалізації. У 2019 році відбулося зростання даного показника на 2,3%. Це означає, що відбулося зростання результативності діяльності підприємства.

До зовнішніх факторів, які впливали на ділову активність підприємства, можна віднести політичні, економічні, соціальні та технологічні. Оцінка впливу даних факторів не піддається кількісному виміру, тому для їх аналізу використаємо методику PEST-аналізу (див. додаток В).

Отже, у підрозділі 2.3 ми проаналізували фінансові результати підприємства, вплив основних факторів на зміну обсягів діяльності та рентабельності оборотності активів та власного капіталу. Також, проаналізували динаміку показників результативності використання ресурсного потенціалу та дослідили вплив зовнішніх факторів, за допомогою PEST-аналізу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ «ISIDA-IVF»

3.1. Напрями вдосконалення управління діловою активністю ТОВ «ISIDA-IVF»

Метою формування моделі організаційного забезпечення управління діловою активністю ТОВ «ISIDA-IVF» є забезпечення передумов для зостання ділової активності, тобто обсягів діяльності з одночасним забезпеченням необхідного рівня рентабельності роботи підприємства. Оптимальну модель управління діловою активністю можна сформувати виходячи з правильної організації процесу просування медичних послуг на ринку України.

Ефективна система управління діловою активністю може бути орієнтована на ряд ключових завдань: організацію і спрямування зусиль робочого колективу на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з підприємствами, переговори, маркетинг і рекламу; новаторську діяльність; планування, перевірку виконання рішень, оперативні коригування з урахуванням зміни умов праці. Звичайно ж, це є приблизним списком завдань, які найчастіше стоять перед керівництвом, менеджерами і підрозділам управлінської ланки.

Основні напрямки удосконалення моделі управління діловою активністю підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» в напрямку зростання результативності діяльності полягають у посиленні комерційної роботи, зміцненні конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

На рис. 3.1.1 наведено загальну схему, яка відображає напрямки підвищення ефективності моделі управління діловою активністю.

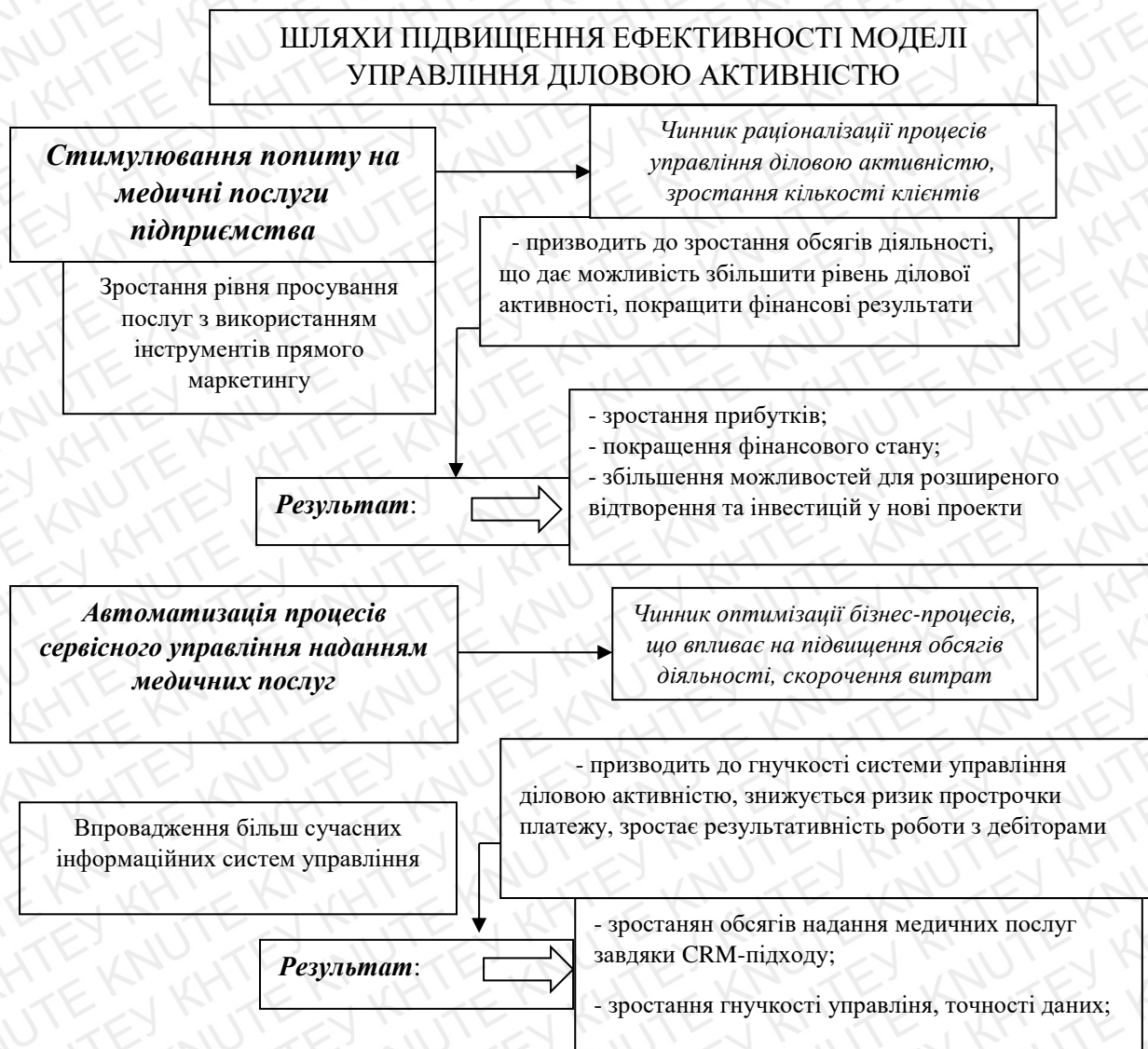


Рис. 3.1.1. Модель підвищення ефективності управління діловою активністю

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для підвищення ефективності управління діловою активністю на підприємстві ТОВ «ISIDA-IVF» на сьогодні можна виділити два основні загальні напрямки:

- стимулювання попиту на медичні послуги підприємства;

- автоматизація процесів сервісного управління наданням медичних послуг.

Характеризуючи заходи з автоматизації, варто відмітити, що вони є обов'язковим логічним закінченням заходів посилення моделі управління діловою активністю, тобто виступають своєрідним інструментом підвищення її ефективності (рис. 3.1.2).

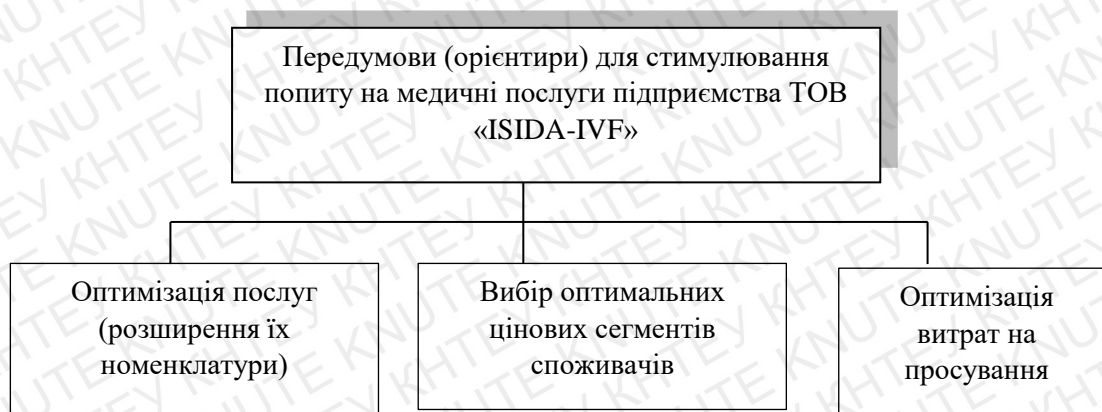


Рис. 3.1.2. Передумови (орієнтири) для стимулювання попиту на медичні послуги підприємства ТОВ «ISIDA-IVF»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розглянемо наведені напрямки більш детально. Удосконалення управління діловою активністю визначається місією підприємства, в основі якої лежить забезпечення стабільних темпів розвитку на ринку медичних послуг. Проблемою розвитку системи просування на підприємстві ТОВ «ISIDA-IVF» є недостатньо високий приток нових клієнтів. З цією метою обґрунтуємо основні заходи, що дозволять залучати нових клієнтів. Для цього необхідно змінити підходи підприємства до формування каналів розподілу та організації заходів з просування послуг на ринок.

Основними передумовами складання плану розвитку діяльності підприємства в 2021 р. будуть такі:

- в сфері сервісної політики: буде спостерігатися цільова спрямованість на моніторинг найбільш популярних медичних послуг у сегменті ринку, в якому працює компанія;

- в сфері цінової політики: буде обраний нижчий та середній ціновий сегменти споживачів, що є характерним для періоду кризи (угоди в сегменті житла економ-класу);
- в сфері комунікаційної політики: оптимізація каналів рекламних комунікацій, вибір найбільш оптимальних медіа-заходів.

Формування заходів з підвищення ефективності моделі управління діловою активністю на підприємстві в 2021 році передбачає вирішення ряду завдань та реалізації ряду цілей. Розглянемо детально кожен з них, виходячи з поставлених орієнтирів стратегічного плану розвитку у 2021 році (див. додаток Г).

Також варто звернути увагу на заходи з посилення ділової репутації підприємства на ринку. З цією метою варто розглянути засоби формування іміджу (посилення іміджу). План-графік заходів імідж-мейкінгу наведено у додатку Г.1.

Як видно з таблиці, заходи холодних дзвінків, поштової та смс-розсилки будуть здійснюватися неперервно за графіком, який буде розроблено для кожного відповідального працівника. Частота здійснення телефонних дзвінків має становити мінімум 1 раз на місяць. Дзвінки мають проводитися в рамках поміркованої політики нагадувань клієнтам про діяльність підприємства у сфері медичних послуг та озвучування цікавих пропозицій.

Організація зустрічей з потенційними клієнтами у сегменті B2B (партнерами, медичними представниками) передбачає залучення цільової аудиторії з даного сегменту. Такі зустрічі доцільно проводити раз на 2 місяці з кожним великим потенційним партнером задля обговорення можливостей та умов співпраці. Організація презентацій також має відбуватися раз на 2 місяці. На презентації мають запрошуватися медичні представники, а також інші зацікавлені сторони (топ-менеджмент фармацевтичних компаній, компаній-постачальників медичного обладнання та ін).

Важливим моментом є уточнення частоти кожного з наведених заходів, що відображено у додатку Г.2.

Оптимізація споживчих сегментів за ціновим діапазоном проводиться за тією ж самою схемою, що і оптимізація сервісної політики підприємства. Різниця лише полягатиме в тому, що в першому випадку об'єктом дослідження будуть різні види послуг підприємства, а в другому - споживачі даних послуг. Відповідно, логіка результатів дослідження буде наступною: клієнти нижчого цінового сегменту будуть обов'язково і закономірно знаходитися в нижчому ціновому діапазоні, і навпаки.

Проведений аналіз структури бізнесу-процесів досліджуваного підприємства, особливостей організації його господарської діяльності та організаційної підсистеми управління дає можливість узагальнити ряд напрямків удосконалення сервісної підтримки пацієнтів з використанням ІТ-технологій, що наведені на рис. 3.1.3.

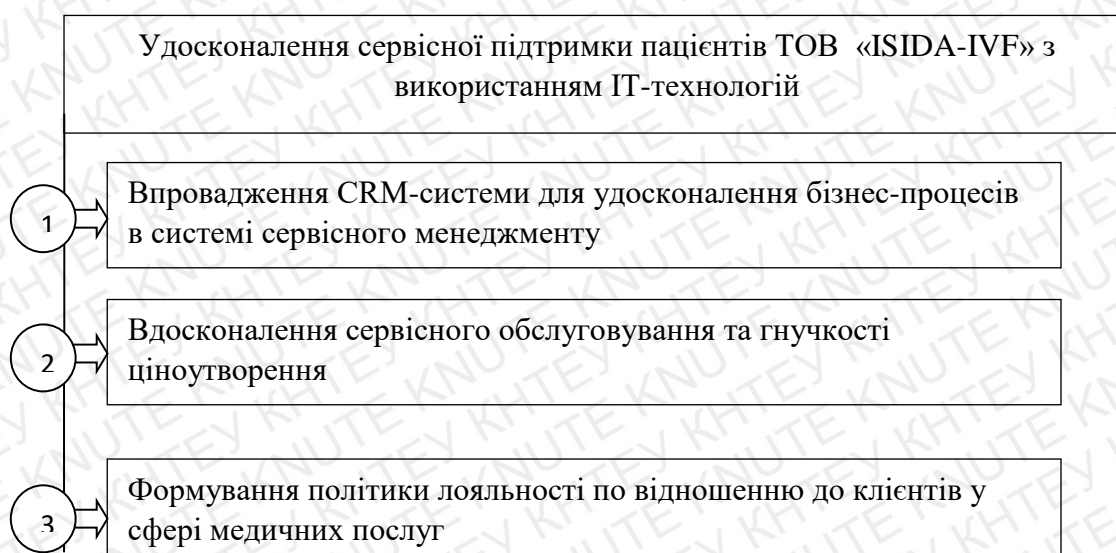


Рис. 3.1.3. Удосконалення сервісної підтримки пацієнтів ТОВ «ISIDA-IVF» з використанням ІТ-технологій

Джерело: складено автором за даними підприємства

Оптимізація сервісного менеджменту передбачає використання виключно експертного методу. Тому нами буде здійснено оцінку сучасної оргструктури, її відповідності специфіці бізнесу, оптимальності відносно виконання поставлених завдань.

Виходячи з аналізу наукової та практичної літератури ми дійшли висновку, що система формування сервісного менеджменту підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» має будуватися на ефективних комунікаціях з потенційними клієнтами. Формування атрибутів удосконаленої сервісної технології має передбачати можливість активного використання CRM-системи

Для запровадження програми лояльності та встановлення можливостей коригування цін на медичні послуги пропонуємо наступну шкалу і умови дії даної програми (див. додаток Г.3).

Впровадження програм лояльності має здійснюватися на базі платформи CRM-системи, а також з урахуванням заходів імідж-мейкінгу через посилення маркетингових комунікацій. Стратегічний план заходів з удосконалення сервісного управління та комунікаціями з клієнтами на засадах CRM-підходу з впровадженням програм лояльності на підприємстві ТОВ «ISIDA-IVF» у 2021 році наведено у додатку Г.4.

Реалізація заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю передбачає також розробку графіку фінансування інвестицій, що передбачені для впровадження наведених заходів (див. додаток Г.5).

Таким чином, основними напрямками формування організаційної моделі удосконалення управління діловою активністю досліджуваного підприємства є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування на підприємстві та посилення гнучкості цінової політики, формування політики лояльності по відношенню до пацієнтів. З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс Shugar Suit, який дозволяє аналізувати активність та повідомлення різних користувачів з використання інструментів веб-аналітики та забезпечувати його коригування в залежності від результатів переглядів рекламних оголошень про медичні послуги та акційні пропозиції і програми інтернет-користувачами. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2021 році складе 684,9 тис.грн.

3.2. Планування основних показників ділової активності ТОВ «ISIDA-IVF» на плановий період

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку спрогнозуємо обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі визначення планових обсягів чистого доходу. Для прогнозування показників результативності роботи підприємства було використано економіко-статистичний та факторно-аналітичний методи. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг чистого доходу, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту доходів у 2017-2019 рр., а також використання показника еластичності обсягу діяльності до зміни чисельності медичного персоналу. Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2020 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня.

При визначенні варіантів можливого доходу скористаємося усіма трьома наведеними вище методами.

1. Економіко-статистичний метод

Використання даного методу передбачає розрахунок трьох можливих варіантів прогнозного значення можливого доходу.

Для прогнозування спочатку необхідно обґрунтувати темпи зростання обсягу доходу у 2017-2019 рр. (див. додаток Д).

Таким чином, ланцюговий темп росту доходу у 2019 році складає 1,088 пункти, середньорічний темп росту – 1,116 пункти, а середнє абсол. приріст - 35563 тис.грн. Використаємо ці показники для прогнозування можливого доходу у 2020 році (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

**Прогноз можливого доходу ТОВ «ISIDA-IVF» на 2020-2021 рр.
за економіко-статистичним методом**

Показники	План на 2020 рік	План на 2021 рік
1	2	3
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі ланцюгового темпу росту	392869	427248
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього темпу росту	403113	449819
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього абсолютного відхилення	396819	435883
Середнє арифметичне	397600	437650

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

За середнє значення варто взяти середню арифметичну трьох прогнозних значень. Прогнозне значення можливого доходу на 2020 рік складе 397600 тис.грн., на 2021 рік – 437650 тис.грн.

2. Факторно-аналітичний метод прогнозування

Використання факторно-аналітичного методу передбачає наявність планового значення чисельності персоналу підприємства на 2020 рік. За даними адміністрації ТОВ «ISIDA-IVF» у 2020 році середньооблікова чисельність штату становитиме 21 особу (у 2019 році фактична чисельність персоналу складає 19 осіб) (див. табл 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

**Прогноз можливого доходу ТОВ «ISIDA-IVF» на 2020-2021 роки за
факторно-аналітичним методом**

Показник	Формула розрахунку	2020 р. План	2021 р. План
1	2	3	
Середній темп росту доходу за весь період	Тр	1,116	
Середньорічний темп росту чисельності персоналу за 2017-2019 рр.	Тч	1,104	
Коефіцієнт еластичності зміни доходу від зміни чисельності працівників	$K_e = T_p / T_{ч}$	1,01	

Продовження табл. 3.2.2

1	2	3	
Планова чисельність працівників, осіб	ЧПпл	21	21
Темп росту чисельності персоналу плановий	Трчп	1,105	1,105
Темп росту доходу плановий	Трпл = Тр * Трпл	1,23	1,23
Плановий дохід, тис.грн	Дпл = Дф * Трпл	445545	549502

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

В подальших планових розрахунках та аналізі доцільно використовувати прогнозне значення обсягу можливого доходу, що є середнім від значень, обчислених двома методами:

$$Д_{2020} = (397600 + 445545)/2 = 421573 \text{ тис.грн.}$$

$$Д_{2021} = (437650 + 549502)/2 = 493576 \text{ тис.грн.}$$

Для визначення прогнозних значень звіту про фінансові результати скористаємося даними щодо можливого обсягу чистого доходу, наведеними вище, а також гіпотезою про те, що впровадження заходів, обґрунтованих у підрозділі 3.1 дасть змогу додатково підвищити обсяг доходу на 10%, тобто:

$$Д_{2021} \text{ (за урахуванням заходів)} = 493576 * (1+10\%) = 524933 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.2.3

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ
«ISIDA-IVF» у 2020 – 2021 рр., тис.грн**

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз	
	2019		2020*	2021
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	361 256	Прогнозний обсяг доходу з попередніх розрахунків	421 573	542 933
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	286 998	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	334 916	431 331

Продовження табл. 3.2.3

1	2	3	4	5
Валовий прибуток, ВП	74 258	ВП = ЧД - СВ	86 656	111 603
Інші операційні доходи, ІД	3 420	знайдено на основі середнього темпу росту	3 183	2 963
Адміністративні витрати, АВ	35 270	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	41 159	53 007
Витрати на збут, ВЗ	18 904	знайдено на основі середнього темпу росту	17 526	22 571
Інші операційні витрати, ІОВ	2 666	ФР = ВП + ІД – АВ – ВЗ - ІОВ	3 086	3 572
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	20 838	Зміни не прогножуються	28 069	35 415
Інші доходи, Ід	5820	Зміни не прогножуються	5820	5820
Фінансові витрати, ФВ	7694	Зміни не прогножуються	7694	7694
Інші витрати, ІВ	4 453	Зміни не прогножуються	4453	4453
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	14 511	ФРоп = ФР + Ід – ФВ - ІВ	21742	29088
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	2612	Визначено на рівні 18% від оподаткованої бази	802	802
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	11 899	ЧП = ФРоп - Пп	20941	28287

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Також враховую те, що обсяги витрат на збут збільшаться на суму бюджету заходів з підрозділу 3.1.

Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. При прогнозування нематеріальних активів було враховано, що їх вартість зросте у 2021 році на 684,9 тис.грн – суму витрат на впровадження CRM-системи та програми лояльності. Вартість основних засобів спрогнозовано виходячи з таких умов: незмінності первісної вартості; щорічної середньої амортизації (за даними фінансового обліку) в сумі 13896 тис.грн. Для прогнозування запасів, товарної дебіторської заборгованості та інших складових оборотних активів зроблено припущення про те, що їх оборотність має зрости у

2021 році мінімум на 5% за рахунок впровадження CRM-підходу у бізнес-процесах підприємства (див. додаток Д.1) Прогнозні обсяги власного капіталу зростатимуть у 2020 році на суму чистого прибутку (враховуємо повне його реінвестування в діяльність підприємства), а у 2021 році весь отриманий чистий прибуток буде виплачено власникам. Також враховуємо, що період обороту кредиторської заборгованості має зменшитися мінімум на 5% за рахунок пришвидшення рівня ділової активності внаслідок впровадження запропонованих заходів (див.табл.3.2.4). Прогнозний баланс ТОВ «ISIDA-IVF» на 2020-2021 роки представлено у додатку Д.1.

Таблиця 3.2.4

**Прогнозні показники ділової активності підприємства ТОВ «ISIDA-IVF»
у 2020 – 2021 рр.**

Показники	Факт	Прогноз		Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
<i>Періоди обороту, дні</i>							
Період обороту активів	274,0	259,2	191,9	-14,8	-67,3	-5,4	-26,0
Період обороту оборотних активів	50,7	43,5	33,8	-7,3	-9,7	-14,3	-22,4
Період обороту запасів	19,6	19,4	18,7	-0,3	-0,6	-1,5	-3,3
Період обороту товарної дебіторської заборгованості	13,3	12,7	12,7	-0,6	0,0	-4,8	0,0
Період обороту грошових активів	3,7	2,3	3,1	-1,4	0,8	-36,5	32,1
Період обороту власного капіталу	161,5	192,6	149,6	31,1	-43,1	19,3	-22,4
Період обороту кредиторської заборгованості	5,4	11,8	2,8	6,4	-9,0	117,3	-76,2
Період обороту поточних зобов'язань	50,7	47,9	32,2	-2,8	-15,8	-5,5	-32,9
Тривалість операційного циклу, днів	32,9	32,0	31,4	-0,9	-0,6	-2,8	-2,0
Продуктивність праці, тис.грн	471,0	549,6	707,9	78,6	158,2	16,7	28,8
Фондовіддача, грн	1,807	1,749	2,390	-0,1	0,6	-3,2	36,7
Валова рентабельність активів (RONA),%	27,0	28,6	38,6	1,5	10,0	5,7	35,1
Валова рентабельність власного капіталу (ROE),%	45,8	40,3	49,5	-5,5	9,2	-12,1	22,8
Рентабельність виробничих фондів,%	37,2	35,9	49,1	-1,2	13,2	-3,2	36,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, за результатами прогнозування показників було встановлено, що заходи впровадження нової моделі управління діловою активністю підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» дадуть змогу збільшити у 2021 році порівняно з 2020-м роком як обсяги доходів (на 121360 тис.грн), так і фінансові результати (на 7346 тис.грн). Рівень ділової активності також зросте, завдяки покращенню показників ділової активності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто та досліджено практичні та теоретичні засади управління діловою активністю підприємства ТОВ «ISIDA-IVF». В результаті чого, у відповідності до мети, предмету та завдань роботи було сформовано висновки та напрямки вдосконалення щодо управління діловою активністю підприємства.

1. Розглянуто та узагальнено основні теоретичні і практичні підходи до визначення категорії «ділова активність підприємства». Завдяки аналізу різних думок науковців щодо діловою активності – запропоновано власне визначення поняття «ділова активність». Визначено, що «ділова активність» - системний процес прийняття управлінських рішень в напрямку мінімізації впливу ризиків внутрішнього і зовнішнього характеру, що впливають на стан господарської діяльності підприємства для забезпечення максимізації його ринкової вартості і досягнення стійкого економічного зростання.

Виявлено напрямки управління діловою активністю підприємства, а саме: соціально-економічне управління підприємством, управління ефективністю операційних процесів, управління доходами та інвестиційними процесами. Тому, управління діловою активністю у системі управління розвитком підприємства посідає одне з провідних місць, оскільки генерує його спроможність до зростання його вартості, є головною метою функціонування суб'єктів господарювання.

Систематизовано головні якісні та кількісні критерії ділової активності підприємства. До якісних критеріїв відносяться : широта ринів збуту продукції, репутація підприємства, інвестиційна привабливість, рівень ефективності використання ресурсів. Тоді як, до кількісних відносять: ступінь виконання плану основних показників діяльності, забезпечення заданих темпів росту показників господарської діяльності та стійкість економічного росту. Запропонували методи оцінки ділової активності: горизонтальний (часовий) аналіз; вертикальний (структурний) аналіз; аналіз відносних та абсолютних показників та факторний

аналіз. Та методи оцінки управління діловою активністю: порівняльний та трендовий аналіз.

Визначили ряд причин, що зумовлюють залежність ділової активності підприємства від ресурсних факторів його економічної динаміки : динаміка зростання ресурсів повинна мати однозначну позитивну спрямованість; виявлення спрямованості зміни ресурсних факторів економічної динаміки є однією з найважливіших управлінських завдань, вирішення якої забезпечить зростання ділової активності підприємства; визначення резервної частини ресурсного потенціалу слід розглядати як джерело економічного розвитку.

2.У другому розділі роботи досліджено стан ресурсів ТОВ «ISIDA-IVF»; проаналізовано динаміку показників ділової активності ТОВ «ISIDA-IVF» ; оцінено вплив рівня ділової активності на фінансові результати ТОВ «ISIDA-IVF».

Проведене дослідження показало, що за досліджуваний період обсяг активів мав тенденцію до зростання. На кінець звітнього року обсяг активів збільшився на 77659 тис.грн. (+32,9%) та становив 313781 тис.грн., за рахунок зростання необоротних активів на 38,0% (71576 тис.грн.). Питома вага необоротних активів у 2019 році складала 82,8%, що на 3,1% більше ніж у попередньому році. . Обсяг оборотних активів у 2019 році також мав тенденцію до зростання, а саме зріс на 6083 тис.грн. (+12,7%). Але питома вага у загальній вартості активів знизилась на 3,1% та складала – 17,2%. Загалом, аналіз динаміки активів показав, що підприємство розширює свої виробничі можливості за рахунок капітальних вкладень в будівництво та придбання основних засобів, що вважається позитивним явищем, але слід приділити увагу підвищенню рівня платоспроможності підприємства.

У звітньому році обсяг капіталу зріс на 32,9% або на 77659 тис.грн. та становив 313781 тис.грн. На таке зростання вплинуло збільшення власного капіталу на 85167 тис.грн. (+71,35%).. Питома вага власного капіталу у структурі займає 65,2% (+14,6%), з яких 23,4% складає додатковий капітал. У 2019 році частка позикового капіталу складала 34,8%., що на 14,6% менше, ніж у структурі 2018 року, з яких довгострокові зобов'язання займають 19,0%, а поточні зобов'язання – 15,7%. Стан

сукупного капіталу підприємства є позитивним, оскільки питома вага власного капіталу перевищує 50% у загальній структурі капіталу, динаміка поточних зобов'язань та забезпечень має тенденцію до зниження, а залучення довгострокових зобов'язань для формування майна свідчить про продуману фінансову стратегію.

Аналіз показників ділової активності, зокрема показники оборотності та тривалості обороту окремих складових активів та капіталу, фондівіддачі та продуктивності праці, показав що коефіцієнт оборотності активів має спадну тенденцію. Це свідчить, що підприємство менш ефективно почало використовувати майновий потенціал, виражений основними засобами, запасами та іншими складовими оборотних активів. Спадна динаміка рівня оборотності оборотних активів свідчить про зниження ефективності їх перетворення в грошові активи, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Значення коефіцієнта оборотності товарної дебіторської заборгованості було високим з огляду незначних її значень по відношенню до обсягів доходів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за 2017-2019 роки мав тенденцію до зростання.). Що є позитивною тенденцією, оскільки кошти, які підприємство позичало на товари, роботи та послуги, воно поступово повертає та не залишається у боргах протягом аналізованого періоду. Рівень оборотності власного капіталу коливався в межах 2,2-2,8 рази та мав спадну тенденцію. Це свідчить про те, що за рахунок власного капіталу були профінансовані основні засоби, що і визначило низький рівень його оборотності. Тривалість фінансового циклу мала тенденцію до зростання, у 2017 р. кількість днів становила – 20,2, у 2019 р. – 27,5 днів. Така ситуація відбулась внаслідок значного зниження кредиторської заборгованості та практично сталої тенденції дебіторської заборгованості. Тобто, підприємство розрахувалось за свої борги, але не отримало коштів від своїх клієнтів. Така ситуація може призвести до виникнення потреби у залученні додаткового капіталу для поповнення оборотних коштів.

Тоді як, тенденція операційного циклу мала спадний характер. А саме у 2017 р. кількість днів становила – 38,9, а у 2019 р. – 32,9 дні. На це вплинуло зниження

періоду обороту запасів. Період обороту дебіторської заборгованості мав незначний вплив, тому що залишався практично незмінним.

Показник фондівдачі ма тенденцію до зменшення. На це вплинуло те, що темпи приросту продуктивності праці значно менші за темпи зростання фондоозброєності. Також, негативним є те, що темпи приросту чистого доходу у 2019 році менше ніж темпи зростання вартості основних фондів, це свідчить про неефективне використання основних засобів.

Проаналізовані показники, що виражають формування фінансових результатів підприємства. Таким чином, у 2019 році відбулось зростання чистого доходу від надання послуг підприємства на 29069 тис.грн або на 8,8%. Зростання доходів відбулося під впливом двох факторів – підвищення цін на послуги та зростання кількості клієнтів підприємства .

Проведений аналіз оцінки ефективності управління рентабельності ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 роки показав, що валова рентабельність активів за 2019 рік залишилась незмінною. Кожна гривня активів приносила 27 грн валового прибутку. Валова рентабельність власного капіталу за 2018 рік знизилась на 1,3%, а у 2019 році – на 5,8%. Це означає, що знизився загальний рівень результативності діяльності відносно власних вкладень засновників підприємства при реінвестуванні прибутку. Валова рентабельність основних засобів у 2019 скоротилась на 2,1%. Це означає, що знизилася загальна ефективність використання матеріальних ресурсів для отримання чистого прибутку. Валова рентабельність реалізованих послуг у 2019 році зросла на 2,3%. Це означає, що відбулося зростання результативності діяльності підприємства.

3.Проведена комплексна діагностика фінансово-господарського стану ТОВ «ISIDA-IVF» надала змогу сформуванню основні напрямки вдосконалення управління діловою активністю. Для підвищення ефективності управління діловою активністю на підприємстві ТОВ «ISIDA-IVF» на сьогодні можна виділити два основні загальні напрямки: стимулювання попиту на медичні послуги підприємства; автоматизація процесів сервісного управління наданням медичних послуг.

Таким чином, основними напрямками формування організаційної моделі удосконалення управління діловою активністю досліджуваного підприємства є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування на підприємстві та посилення гнучкості цінової політики, формування політики лояльності по відношенню до пацієнтів. З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс Shugar Suit, який дозволяє аналізувати активність та повідомлення різних користувачів з використання інструментів веб-аналітики та забезпечувати його коригування в залежності від результатів переглядів рекламних оголошень про медичні послуги та акційні пропозиції і програми інтернет-користувачами. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2021 році складе 684,9 тис.грн.

Проведений аналіз впливу запропонованих заходів на результати діяльності за умови їх впровадження, показав, що заходи впровадження нової моделі управління діловою активністю підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» дадуть змогу збільшити у 2021 році порівняно з 2020-м роком як обсяги доходів (на 121360 тис.грн), так і фінансові результати (на 7346 тис.грн). Рівень ділової активності також зросте, завдяки покращенню показників ділової активності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарева Ю.О. Управління діловою активністю сільськогосподарських підприємств в умовах радіаційного забруднення: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04: Юлія Олександрівна Бондарева. – К., 2015.-208 с.
2. Герасимова В. О. Аналіз ділової активності підприємств машинобудування в Україні [Електронний ресурс] / В. О. Герасимова, Л. М. Рудь // Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія : Економічні науки. - 2019. - №1. - С. 168-175.
3. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : В НТУ, 2017. – 143 с.
4. Здрілюк В. М. Управління діловою активністю підприємства / В. М. Здрілюк; наук. кер. І. Ю. Єпіфанова // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – Електрон. текст. дані. – 2018. [Електронний ресурс]–Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3852>.
5. Кащана Н.Б. та ін. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / Н.Б. Кащана, О.О. Горошанська, Т.В. Польова [та ін.]. – Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2016. – 196 с.
6. Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І. Ділова активність українських підприємств: рівні та основні фактори впливу / Г.І. Кіндрацька, Ю.І. Кулиняк // Видавництво Львівської політехніки. - 2017. - №873 (5). - С. 50-59.
7. Мулик Т.О. Аналіз підходів до визначення сутності поняття «ділова активність підприємства» та показників, що її характеризують/ Т.О. Мулик, О.В. Навитанюк // Східна Європа: економіка, бізнес та аудит. – 2017. – Випуск 2 (07). - С.280-284.
8. Овчаренко Є.І. Особливості оцінки ділової активності підприємства/ Є.І.Овчаренко, І.М.Манько, М.О.Годящев // Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського.-2016.-Випуск 13.- С.344-350.
9. Русіна Ю.О. Управління діловою активністю підприємства / Ю. О. Русіна, Ю. В. Гнатишена // Економіка, фінанси і управління в ХХІ столітті: аналіз тенденцій та

перспективи розвитку : зб. тез міжнар.наук.-практ. конф. (21 березня, 2017 р., м. Київ). - К. : Фінансова рада України, 2017. - Т. 1. - С. 22-24.

10. Ткачук Г.Ю Оцінка ділової активності підприємства / Г.Ю. Ткачук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 13. Частина 4.- 2015.- С.88-90.

11. Череп О.Г. Управління діловою активністю аграрно-промислових підприємств / О. Г. Череп, Ю. М. Глушенко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 41-46.

12. Кобрин Л.Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства / Л.Й.Кобрин //Наукові записки.- 2018.- №1(56). – С. 193-200.

13. Бугас Н.В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств /Н.В.Бугас, Г.В.Костюк // Державне управління: удосконалення та розвиток.-2017. - №2.

14.Щербань О.Д. Стратегічні орієнтири управління ліквідністю та діловою активністю підприємства/ О.Д.Щербань //Економічний аналіз. 2016.- №2.-Т.23.

15. Іскра В.В. Аналіз ділової активності підприємства на прикладі ПАТ «ОВОСТАР»/В.В.Іскра//Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.-Випуск 14. Частина 1.-2015.- С.40-43.

16. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: монографія/Н.Б.Кашена, О.О.Горошанська, Т.В.Польова [та ін.]- Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2016.-196 с.

17. Польова Т. В. Ділова активність як комплексна економічна категорія та теоретичні аспекти її аналізу / Т. В. Польова //Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. [«Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції»],(Одеса: ОНЕУ, 26.05.2016р.). –Херсон : Грінь Д.С., 2016. –С. 403-406.

18. Гуменюк М.М. Удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства /М.М. Гуменюк, А.В.Грицак // «Молодий вчений».-2017.- №10(50).- С.874-877.

19. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. –2018. –№12. –С. 174–177.
20. Савицька О.М., Салабай В.О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. –Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», -2019. -С. 152.
21. Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макrorівні / Н.Л. Мешкова // Глобальні та національні проблеми економіки. –2015. –Вип. 5. –С 508-511.
22. Мулик Я.І. Визначення сутності поняття «ділова активність» та системи показників для її оцінки / Я.І. Мулик // Пошук ефективних механізмів промислового розвитку в контексті сучасної економічної теорії : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24–25 квітня 2015 року). – К., 2015. – С. 96–99.
23. Гаркуша Н.М. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: Монографія / За ред. проф. Н.М. Гаркуші. – Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Харків, 2016. – 182 с.
24. Ткачук Г.Ю. Особливості управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання/Г.Ю.Ткачук, Т.Ю.Іванюк//Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар.зб.наук.пр.-Вип.1(31).- Житомир: ЖДТУ,2015.
25. Безбородова Т.В. Управління оборотними коштами підприємств. /Т.В.Безбородова,Т.В.Даншина// Інвестиції: практика та досвід. -2017. -№1. - С. 59-62.
26. Круш П. В. Методики оцінки фінансової діяльності підприємства / Круш П. В., Якименко Р. А. //Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – №16. – С. 271-276.

27. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства /О.Ф.Томчук// Фахове видання Миколаївського національного університету ім. В. Сухомлинського. Серія: Економічні науки.- 2016. №10. С. 991–995.
28. Тимчишин-Чемерис Ю.В. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення / Ю. В. Тимчишин-Чемерис, С. І. Гвоздь. // Наука онлайн. –2015. – №14. –С. 161–170.
29. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
30. Кальченко О. М. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємств/ О.М. Кальченко// Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал.- 2016. -№ 2 (6). -С. 184–192.
31. Петренко В.С. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства / В.С. Петренко// International scientific journal. -2015. -№ 8. -С. 139–142.
32. Коляденко І.І. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності/І.І. Коляденко, О.П.Кавтиш//Сучасні проблеми економіки і підприємництва. -2017. -Вип.20.- С.248-256.
33. Ніколаєнко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства макrorівні / В.П. Ніколаєнко // Актуальні проблеми економіки. –2016. –№6. –С. 180 –191.
34. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна ; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – К. : ЦНЛ, 2016. – 520 с.
35. Бойко С.В. Методика оцінки ділової активності / С.В.Бойко, А.Л. Вальорко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". — 2018. — №2.
36. Тридід О. М. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання: монографія / О. М. Тридід, О. Г. Тижненко, Л. О. Тижненко. – К. Каравела: УБС НБУ, 2015. – 213 с.
37. Стригуль, Л. С. Економіко–методичне забезпечення оцінки достатності фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Л. С. Стригуль // Глобальні та національні проблеми

економіки. – 2016. – № 10. – С. 516–520. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/107.pdf>.

38. Воронко Р.М. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства / Р.М. Воронко, О.С. Воронко // Підприємництво і торгівля.-2018.- Вип.23.- С.64-69.

39. Хома І.Б. Важливість показників оборотності в системі забезпечення ділової активності підприємства / І.Б.Хома, В.С.Матвійчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – Вип.37.- С.90-94.

40. Мешкова Н.Л. Особливості управління діловою активністю підприємства в кризових умовах / Н.Л. Мешкова // Науковий вісник ХДУ : зб. наук.праць. Серія : Економічні науки – 2015.- Вип. 11, част. 5.– С. 45-48.

41.Воробець Н.С. Ділова активність підприємства – основа його інвестиційної привабливості / Н.С.Воробець, Корбутяк А.Г // Молодий вчений. Серія: Економічні науки. -2018.- №11(63).- С.1086-1090.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс ТОВ «ISIDA-IVF» за 2016 – 2019 роки

Актив	Код рядка	На 01.01.2017	На 01.01.2018	На 01.01.2019	На 31.12.2019
1	2	3	4	5	6
1.Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	1 181	1 401	1 089	2 739
первісна вартість	1001	3 766	4 524	4 686	6 936
накопичена амортизація	1002	2 585	3 123	3 597	4 197
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 784	10 050	35 416	9 094
Основні засоби	1010	153 574	157 609	151 751	247 999
первісна вартість	1011	253 664	272 666	280 704	445 446
знос	1012	100 090	115 057	128 953	197 447
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	5	5
Усього за розділом 1	1095	159 544	169 065	188 261	259 837
2.Оборотні активи					
Запаси	1100	14 862	16 481	17 219	14 099
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 699	10 457	13 703	13 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	1 920	13 725	11 976	20 017
з бюджетом	1135	548	571	695	782
у тому числі з податку на прибуток	1136	287	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	72	363	1 089	323
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 520	2 496	2 749	4 676
Витрати майбутніх періодів	1170	80	149	430	1 047
Усього за розділом 2	1195	31 988	44 242	47 861	53 944
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	191 532	213 307	236 122	313 781

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На 01.01.2017	На 01.01.2018	На 01.01.2019	На 31.12.2019
1	2	3	4	5	6
1. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	38 136	38 136	38 136	38 136
Додатковий капітал	1410				73 268
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72 570	77 670	81 338	93 237
Усього за розділом 1	1495	110 706	115 806	119 474	204 641
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19 463	26 818	35 925	46 777
Довгострокові забезпечення	1520	8 772	9 411	11 478	12 961
Усього за розділом 2	1595	28 235	36 229	47 403	59 738
3. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	614	7 700	11 465	11 465
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	1615	12 333	11 549	4433	4 204
розрахунками з бюджетом	1620	1 089	2 772	3 943	6 878
розрахунками зі страхування	1625	1 742	1 306	1 651	2 032
розрахунками з оплати праці	1630	5 057	6 912	8 669	9 969
за одержаними авансами	1635	29 853	29 526	38 398	14 168
Інші поточні зобов'язання	1690	1 903	1 507	686	686
Усього за розділом 3	1695	52 591	61 272	69 245	49 402
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
Баланс	1900	191 532	213 307	236 122	313 781

Звіт про фінансові результати ТОВ «ISIDA-IVF» за 2016 -2019 роки

1. Фінансові результати					
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	207 435	290 130	332 187	361 256
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	168 885	230 216	271 460	286 998
Валовий :					
прибуток	2090	38 550	59 914	60 727	74 258
Інші операційні доходи	2120	15 799	3 948	3 144	3 420
Адміністративні витрати	2130	21 222	25 431	29 740	35 270
Витрати на збут	2150	9 198	11 790	14 751	18 904
Інші операційні витрати	2180	11 267	1 990	1 496	2 666
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	12 762	24 651	17 884	20 838
Інші фінансові доходи	2200	134	154		
Інші доходи	2240	3 819	3 372	1 714	5 820
Фінансові витрати	2250	7 624	7 935	5 062	7 694
Інші витрати	2255	10 759	14 022	10 063	4 453
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	2290		6 220	4 473	14 511
збиток	2295	1 668			
Витрати з податку на прибуток	2300	97	1120	805	2612
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	2350		5 100	3 668	11 899
збиток	2355	1 765			
2. СУКУПНИЙ ДОХІД					
Назва статті	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Сукупний дохід	2465	-1 765	3 981	3 668	11 899

Продовження додатку А.1

3. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ					
Назва статті	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Матеріальні затрати	2500	88 889	132 101	148 504	154 404
Витрати на оплату праці	2505	68 407	94 660	121 177	127 927
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 069	18 524	25 053	27 420
Амортизація	2515	12 510	15 862	17 318	24 487
Інші операційні витрати	2520	18 597	8 280	5 395	9 600
Разом	2550	210 472	269 427	317 447	343 838

Динаміка структури активів ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017 -2019 роки

Актив	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Необоротні активи							
Нематеріальні активи	0,7	0,5	0,9	-0,2	0,4	-29,8	89,3
Незавершені капітальні інвестиції	4,7	15,0	2,9	10,3	-12,1	218,3	-80,7
Основні засоби	73,9	64,3	79,0	-9,6	14,8	-13,0	23,0
інші фінансові інвестиції	0,002	0,002	0,002	—	—	—	—
Усього за розділом 1	79,3	79,7	82,8	0,5	3,1	0,6	3,9
2.Оборотні активи							
Запаси	7,7	7,3	4,5	-0,4	-2,8	-5,6	-38,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4,9	5,8	4,1	0,9	-1,7	18,4	-28,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	6,4	5,1	6,4	-1,4	1,3	-21,2	25,8
з бюджетом	0,3	0,3	0,2	0,03	-0,05	10,0	-15,3
у тому числі з податку на прибуток	0,0	0,0	0,0	—	—	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,2	0,5	0,1	0,3	-0,4	171,0	-77,7
Гроші та їх еквіваленти	1,17	1,16	1,5	-0,01	0,3	-0,5	28,0
Витрати майбутніх періодів	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	160,7	83,2
Усього за розділом 2	20,7	20,3	17,2	-0,5	-3,1	-2,3	-15,2
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	100,0	100,0	100,0	×	×	×	×

Динаміка структури капіталу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017 -2019 роки

Пасив 1	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту , %	
	2017 2	2018 3	2019 4	2018 рік 5	2019 рік 6	2018 рік 7	2019 рік 8
1. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	17,9	16,2	12,2	-1,7	-4,0	-9,7	-24,7
Додатковий капітал	×	×	23,4	—	23,4	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	36,4	34,4	29,7	-2,0	-4,7	-5,4	-13,7
Усього за розділом 1	54,3	50,6	65,2	-3,7	14,6	-6,8	28,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	12,6	15,2	14,9	2,6	-0,3	21,0	-2,0
Довгострокові забезпечення	4,4	4,9	4,1	0,4	-0,7	10,2	-15,0
Усього за розділом 2	17,0	20,1	19,0	3,1	-1,0	18,2	-5,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	3,6	4,9	3,7	1,2	-1,2	34,5	-24,7
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	5,4	1,9	1,3	-3,5	-0,5	-65,3	-28,6
розрахунками з бюджетом	1,3	1,7	2,2	0,4	0,5	28,5	31,3
розрахунками зі страхування	0,6	0,7	0,6	0,1	-0,1	14,2	-7,4
розрахунками з оплати праці	3,2	3,7	3,2	0,4	-0,5	13,3	-13,5
за одержаними авансами	13,8	16,3	4,5	2,4	-11,7	17,5	-72,2
Інші поточні зобов'язання	0,7	0,3	0,2	-0,4	-0,1	-58,9	-24,7
Усього за розділом 3	28,7	29,3	15,7	0,6	-13,6	2,1	-46,3
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
Баланс	100,0	100,0	100,0	×	×	×	×

Матриця PEST-аналізу впливу основних факторів зовнішнього середовища на ділову активність підприємства ТОВ «ISIDA-IVF»

Середовище	Основні фактори	Напрямок дії фактора	Ступінь залежності від фактору (за 10-ти бальною шкалою)*
1	2	3	4
Економічне середовище	Динаміка курсу гривні	Підприємство здійснює імпорт лікарських препаратів та медичного обладнання. Зниження курсу гривні впливає на зростання собівартості послуг	-5
	Інфляція	Інфляційні процеси змушують підприємство підвищувати ціни на послуги, що впливає на вартісні обсяги доходів	-7
	Ділова активність підприємств на ринку медичних послуг України	Зниження ділової активності спричиняє падіння зацікавленості послугами підприємства. Це призводить до зниження доходів	-3
	Вартість кредитних ресурсів	Висока вартість кредитування поповнення оборотного капіталу негативно впливає на зниження обсягу розширення діяльності, тобто доходів	-2
Політико-правове середовище	Стабільність політичної системи	Упродовж 2019-2020 років ситуація в політичному середовищі є стабільною. Її вплив на роботу клініки є незначним та опосередкованим	0

Продовження додатку В

1	2	3	4
	Стабільність законодавства	Законодавство часто мінливе Зміна політичних еліт в Україні щоразу призвдила до переформатування як політичної системи, так і правил роботи бізнесу. Фактор призводить до падіння ділової активності та доходів	-5
Соціальне середовище	COVID-19	Даний фактор у 2020 році став загрожуючим та створює численні ризики як для медичної системи, такі і для клієнтів клініки. Напряму впливає на зниження попиту на послуги клініки	-10
	Чисельність трудових ресурсів і демографічна криза	В останні роки спостерігається відтік кваліфікованих лікарів з України за кордон. Це негативно впливає на ресурсозабезпеченість підприємства і перспективі може призвести до зниження доходів	-10
Технологічне середовище	Нові технології у медицині	Впливають на зростання попиту, відкривають нові можливості для вищення клінічних проблем	+6

* «+» - позитивний вплив фактору; «-» - негативний вплив фактору

Джерело: складено автором

План заходів з удосконалення моделі управління діловою активністю підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» на 2021 рік

<i>Інструмент імідж-мейкінгу</i>	<i>Заходи</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Період здійснення</i>
1	2	3	4
Телефонний промоушн	Придбання додаткових телефонних пристроїв	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень 2021
	Визначення відповідальних	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень 2021
	Складання графіку дзвінків	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень 2021
Директ-мейлінг, смс -розсилка	Формування вихідної бази контактів	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-березень 2021
	Визначення відповідальних	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-березень 2021
	Складання графіку розсилок	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-березень 2021
Організація зустрічей, презентацій	Формування тематики зустрічей	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-лютий 2021
	Складання програми зустрічей та основних питань	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-лютий 2021
	Складання графіку зустрічей	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-лютий 2021

Джерело: складено автором

**План-графіку заходів імідж-мейкінгу підприємства ТОВ «ISIDA-IVF»
на 2021 рік**

<i>Заходи</i>	<i>Січ</i>	<i>Лют</i>	<i>Бер</i>	<i>Квіт</i>	<i>Трав</i>	<i>Чер</i>	<i>Лип</i>	<i>Сер</i>	<i>Вер</i>	<i>Жов</i>	<i>Лис</i>	<i>Груд</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Холодні дзвінки		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Поштова розсилка			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Смс-розсилка			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Організація зустрічей з потенційними (корпоративними) клієнтами				+		+		+		+		+
Організація презентацій			+		+		+		+		+	

Джерело: складено автором

Частота заходів імідж-мейкінгу підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» на 2021 рік, разів на місяць

<i>Заходи</i>	<i>Січ</i>	<i>Лют</i>	<i>Бер</i>	<i>Квіт</i>	<i>Трав</i>	<i>Чер</i>	<i>Лип</i>	<i>Сер</i>	<i>Вер</i>	<i>Жов</i>	<i>Лис</i>	<i>Груд</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Холодні дзвінки		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Поштова розсилка			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Смс-розсилка			2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Організація зустрічей з потенційними клієнтами				1		1		1		1		1
Організація презентацій			1		1		1		1		1	

Джерело: складено автором

Програма лояльності відносно постійних клієнтів ТОВ «ISIDA-IVF»

Категорія клієнта	Фактичні умови програми лояльності		Пропоновані умови зміни програми лояльності	
	Тривалість кристування послугами підприємства	Фактичний розмір цінової знижки %	Тривалість кристування послугами підприємства	Пропонований розмір цінової знижки %
1	2	3	4	5
Постійні клієнти	Більше 2-х років	12	Більше 2-х років	15
Постійні клієнти	Від 1-го до 2-років	7	Від 1-го до 2-років	10
Непостійні клієнти	До 1 року	5	До 1 року	7
Клієнти, що звернулися вперше	-	-	Від ціни конкурентів	5

Джерело: складено автором

План заходів з удосконалення сервісного управління діловою активністю на засадах CRM-підходу на підприємстві ТОВ «ISIDA-IVF» у 2021 році

Заходи підвищення ефективності сервісних процесів	Завдання на 2021 рік по кварталах				Відповідальні за виконання
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
<i>Впровадження CRM-системи для удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту впровадження CRM-системи</i>					<i>Заступник директора</i>
- формування проекту на впровадження CRM-системи					Заступник директора, юрист
- вибір компанії, що буде впроваджувати систему та отримання відповідних послуг					Заступник директора, Керівник відділу взаємодії з клієнтами, фінансовий директор
- навчання персоналу та старт використання CRM-системи					
<i>Вдосконалення сервісного обслуговування та гнучкості ціноутворення</i>					<i>Керівник відділу взаємодії з клієнтами</i>
- стратегічний аналіз					Керівник відділу маркетингу та реклами
- формування нової концепції сервісного управління з урахуванням гнучкого ціноутворення					Керівник відділу взаємодії з клієнтами, фінансовий директор, інженер
- впровадження системи моніторингу за сервісними процесами					Керівник відділу взаємодії з клієнтами
<i>Формування політики лояльності по відношенню до клієнтів у сфері медичних послуг</i>					Керівник відділу взаємодії з клієнтами
- формування експертної групи					
- розробка положення про нову програму лояльності					Керівник відділу взаємодії з клієнтами, заступник директора
- розробка засобів донесення умов програми до цільової аудиторії					

- головна задача
 - підрядна задача

Джерело: складено автором

Обсяги фінансування заходів з впровадження напрямків удосконалення управління діловою активністю підприємства ТОВ «ISIDA-IVF» у 2021 р.

Заходи	2021 рік по кварталах, тис.грн				Разом фінансування, тис.грн
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
1	2	3	4	5	6
<i>Впровадження CRM-системи для удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту впровадження CRM-системи</i>	207,5	150,0	154,0	-	511,5
- формування проекту на впровадження CRM-системи	7,5				7,5
- вибір компанії, що буде впроваджувати систему та отримання відповідних послуг	200,0	150,0			350,0
- навчання персоналу та старт використання CRM-системи			154,0		154,0
<i>Вдосконалення сервісного обслуговування та гнучкості ціноутворення</i>	55,3	48,8	18,7		122,8
- стратегічний аналіз	5,1				5,1
- формування нової концепції сервісного управління з урахуванням гнучкого ціноутворення	50,2	30,1			80,3
- впровадження системи моніторингу за сервісними процесами		18,7	18,7		37,4
<i>Формування політики лояльності по відношенню до клієнтів у сфері медичних послуг</i>	20,6	10,0	10,0	10,0	50,6
- формування експертної групи	5,5				5,5
- розробка положення про нову програму лояльності	15,1				15,1
- розробка засобів донесення умов програми до цільової аудиторії		10,0	10,0	10,0	30,0
РАЗОМ	283,4	208,8	182,7	10,0	684,9

Джерело: складено автором

Темпи росту доходу ТОВ «ISIDA-IVF» за 2017-2019 роки

Показник	Техніка розрахунку	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Фактичний дохід звітного періоду, тис.грн.	$D\phi$	290 130	332 187	361 256
Темп росту доходу останнього звітного періоду (ланцюговий)	$TR\lambda = D_{2019} / D_{2018}$	-	-	1,088
середній темп росту доходу за весь період	$TR\sigma = \sqrt{\frac{D\phi_{2019}}{D\phi_{2017}}}$	-	-	1,116
Середнє Абсол. приріст доходу протягом досліджуваного періоду, тис.грн.	$\Delta D = \frac{D\phi_{2019} - D\phi_{2017}}{3-1}$	-	-	35563

Джерело: складено автором

Прогнозний баланс ТОВ «ISIDA-IVF» на 2020-2021 роки

Актив	На 31.12.2019	Пояснення	На 01.01.2020	На 31.12.2021
1	2	3	4	5
1.Необоротні активи				
Нематеріальні активи	2 739	-	2 139	2 350
первісна вартість	6 936	вартість зростає у 2021 р. за рахунок впровадження CRM-системи на 684,9 тис.грн	6 936	7 621
накопичена амортизація	4 197	приріст на 600 тис.грн щорічно, виходчи з даних бухгалтерії	4 797	5 271
Незавершені капітальні інвестиції	9 094	зміни не прогножуються	9 094	9 094
Основні засоби	247 999	13896	234 103	220 207
первісна вартість	445 446	зміни не прогножуються	445 446	445 446
знос	197 447	приріст на 13896 тис.грн щорічно, виходчи з даних бухгалтерії	211 343	225 239
інші фінансові інвестиції	5	зміни не прогножуються	5	5
Усього за розділом 1	259 837	-	245 336	231 651
2.Оборотні активи				
Запаси	14 099	спрогнозовано на основі рівня оборотності	21 906	28 213
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13 000	спрогнозовано на основі рівня оборотності	14 839	19 111
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	20 017	зміни не прогножуються	20 017	20 017
з бюджетом	782	зміни не прогножуються	782	782
у тому числі з податку на прибуток	0	зміни не прогножуються	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	323	зміни не прогножуються	323	323
Гроші та їх еквіваленти	4 676	спрогнозовано на основі рівня оборотності	2 749	4 676
Витрати майбутніх періодів	1 047	зміни не прогножуються	430	1 047
Усього за розділом 2	53 944		47 861	53 944
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	313 781		293 197	285 595

Пасив	На 31.12.2019	Пояснення	На 01.01.2020	На 31.12.2021
1	2	3	4	5
1. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	38 136	зміни не прогноуються	38 136	38 136
Додатковий капітал	73 268	зміни не прогноуються	73 268	73 268
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	93 237	зростання на суму чистого прибутку	114 178	142 465
Усього за розділом 1	204 641		225 582	253 869
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	46 777	зміни не прогноуються	46 777	46 777
Довгострокові забезпечення	12 961	зміни не прогноуються	12 961	12 961
Усього за розділом 2	59 738		59 738	59 738
3. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	11 465	зміни не прогноуються	11 465	11 465
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	4 204	спрогнозовано на основі рівня оборотності	10 952	3 350
розрахунками з бюджетом	6 878	зміни не прогноуються	6 878	6 878
розрахунками зі страхування	2 032	зміни не прогноуються	2 032	2 032
розрахунками з оплати праці	9 969	зміни не прогноуються	9 969	9 969
за одержаними авансами	14 168	зміни не прогноуються	14 168	14 168
Інші поточні зобов'язання	686	зміни не прогноуються	686	686
Усього за розділом 3	49 402		56 150	48 548
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	313 781		293 197	285 595

Джерело: складено автором