

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ефективністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави
Дрогомирецької», м. Київ)

Студентки 4 курсу 8 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Добронравової Ірини
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність поняття «ефективність» та фактори підвищення ефективності.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «КЛІНІКИ ЕСТЕТИЧНОЇ СТОМАТОЛОГІЇ МИРОСЛАВИ ДРОГОМИРЕЦЬКОЇ».....	15
2.1. Організаційно – економічна характеристика організації.....	15
2.2. Аналіз ефективності діяльності організації.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «КЛІНІКИ ЕСТЕТИЧНОЇ СТОМАТОЛОГІЇ МИРОСЛАВИ ДРОГОМИРЕЦЬКОЇ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

За сучасних складних макрофінансових умов в Україні відчуваються проблеми з ефективністю та результативністю господарської діяльності вітчизняних підприємств. Посилення конкуренції в галузі, зростання дефіциту ресурсів, невизначеність економічного середовища, викликані загостренням геополітичної ситуації в країні, обумовлюють підвищену увагу керівників організацій до управління ефективністю своєї діяльності. Показники ефективності є важливими системними характеристиками підприємства, що обумовлює його фінансову стійкість, надійність, ліквідність, спроможність розширювати обсяги активних операцій та протистояти негативним наслідкам кризових ситуацій.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що на сучасному етапі дотримання ефективності господарської діяльності та забезпечення її оптимального рівня є однією з важливих потреб діяльності підприємств, оскільки саме завдяки цьому вони здатні функціонувати за умови збереження прибутковості на достатньому рівні.

Теоретичні та практичні питання в аналізі забезпечення ефективності функціонування підприємств та удосконалення їх організаційно-економічного механізму розглядали багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Бойко Я. М., Брояка А. А., Вайнс О., Вовченко О.С., Гуцал І.С., Груг Дж., Єріс Л.М., Зверяков М.І., Квасній М.М., Лаврушин О.І. та інші.

Проте, за умови складних політичних та економічних умов на сучасному етапі функціонування вітчизняних підприємств, постає проблема розробки такого організаційно - економічного механізму, який би дозволив їм здійснювати більш результативну діяльність.

Метою дослідження є вивчення теоретичних і практичних аспектів ефективності діяльності підприємства на прикладі «Клініки естетичної

стоматології Мирослави Дрогомирецької» й формування напрямів її удосконалення.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань дослідження:

- визначити сутність поняття «ефективність» та фактори підвищення ефективності;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності підприємства;
- навести організаційно – економічну характеристику організації;
- проаналізувати ефективність діяльності організації;
- розробити шляхи удосконалення ефективності діяльності «Клініки естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької», м. Київ.

Предметом дослідження є сукупність напрямів поліпшення та забезпечення ефективності основної діяльності «Клініки естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на основі удосконалення функціонування його організаційно-економічного механізму.

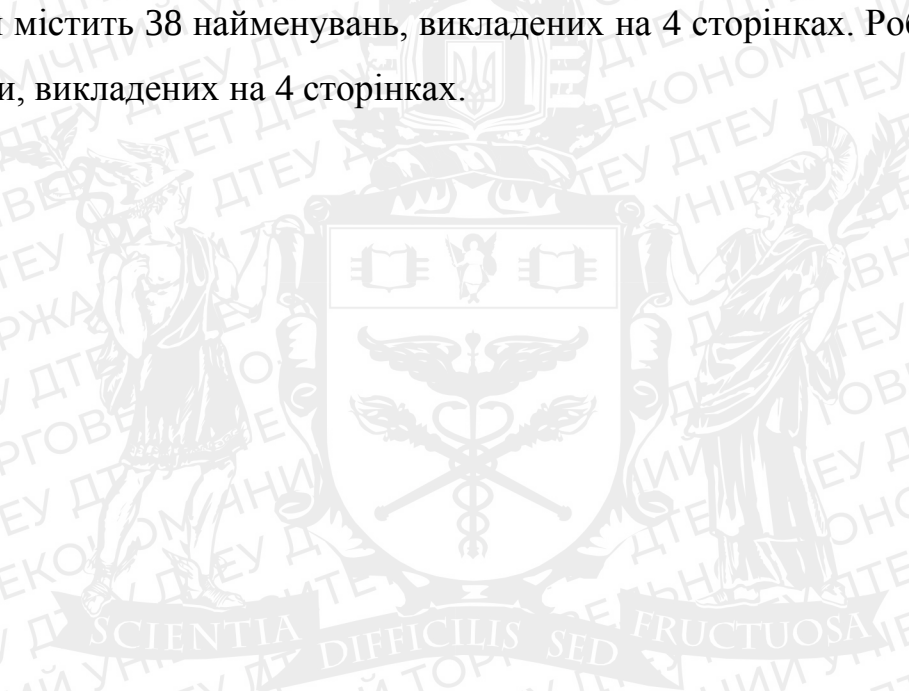
У процесі дослідження застосовувалися загальні та специфічні наукові методи: економіко-статистичний та графічний (для створення системи оцінювання ефективності діяльності підприємства), групування (які допомогли розглянути та охарактеризувати суть, значення та особливості формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством), аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження (для того, щоб дослідити наукові підходи щодо ефективності основної діяльності підприємства).

Інформаційною базою дослідження стали матеріали навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерела, дані

бухгалтерської звітності «Клініки естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» та внутрішньо - корпоративна інформація.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій, щодо удосконалення ефективності діяльності «Клініки естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» у сучасних умовах.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 41 сторінку, в т.ч. 14 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 38 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 4 сторінках.



РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «ефективність» та фактори підвищення ефективності

Ефективність ведення господарської діяльності будь – якого підприємства вважається однією з найбільш важливих категорій економічної науки та ключовим елементом його господарської практики. Ефективність розглядають як сукупність загальних, стійких і суттєвих зв'язків та взаємовідносин в аспекті результатів діяльності підприємства на ринку та витрат, які дане підприємство понесло під час виробництва. Ефективність, як економічна категорія допомагає провести якісно-кількісну оцінку результатів господарювання та його фаз: виробництві, розподілі, обміні та споживанні.

Поняття «ефективність» займає ключову позицію в економіці, тому що при ухваленні будь – яких управлінських рішень, йому приділяють особливу увагу. Багато зарубіжних та вітчизняних вчених по – різному трактують значення категорії «економічна ефективність» (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ефективність»

Автор	Визначення
Вовченко О.С. [8, с. 167]	Це результативність економічної діяльності, програм і заходів організації, яку можна охарактеризувати відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які обумовили отримання даного результату.
Єріс, Л.М. [14, с. 205]	це комплекс соціально-економічних процесів та явищ, що пов'язані з досягненням результату та раціональним використанням ресурсів.
Русятинська А.О. [18, с. 806]	це відношення результатів господарської діяльності до ресурсів необхідних для їх досягнення.

Бойко Я. М., Гапак Н. М. [2, с. 70]	Це відношення між результатом (ефектом) до витрат, що забезпечують його отримання, що характеризує результативність діяльності різних економічних систем (підприємств, територій, національної економіки).
--	--

**Джерело: складено автором*

З табл. 1.1 бачимо, що багато науковців ототожнюють поняття «ефективність» та «результативність». Але їх ототожнювати не варто, оскільки перша категорія виступає як дійсна сукупність властивостей та параметрів підприємства, які відображають якість його діяльності, економічність використання ресурсів, раціональність організації технологій виробничої діяльності, грамотне використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. У цей же час результативність - це корисність (доцільність) діяльності підприємства. Тобто конкретні результати роботи, що задовольняють потреби [4, с. 35].

Розглянемо процес формування ефективності діяльності підприємства (рис. 1.1.). Дослідження даного процесу базується на вивченні ефективного формування, поєднання та використання різних ресурсів, що є у підприємства в розпорядженні.

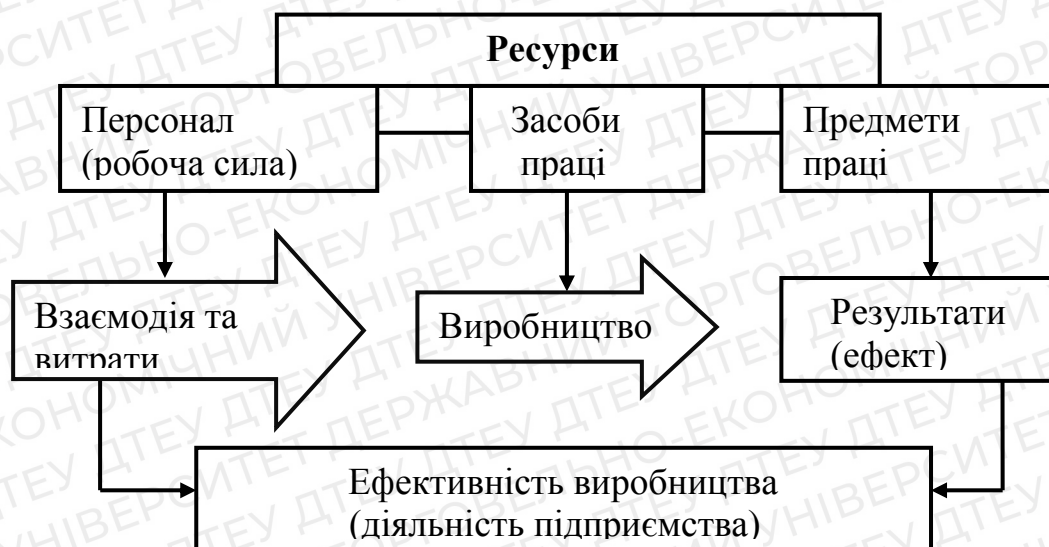


Рис. 1.1. Схема процесу формування ефективності підприємства

**Джерело: складено автором на основі [26, с. 15]*

Це допомагає керівництву останнього максимально точно досягти стратегічні наміри своєї діяльності, реалізувати довгострокові стратегічні програми розвитку, знайти перспективний напрямок забезпечення результативності виробничого процесу та нові інструменти підвищення конкурентоспроможності [17, с. 390].

Схема ресурсного портфелю, що забезпечує ефективне функціонування підприємства наведена у Додатку А. Варто звернути увагу на те, що у процесі удосконалення ефективності діяльності підприємства ціннісними та найвагомішими ресурсами є матеріальні, інтелектуальні та організаційні. Це можна пояснити бурхливим розвитком сучасного ринкового середовища. Рациональне використання даних ресурсів стане запорукою довгострокового успіху підприємства.

Сучасні підприємства України мають складний і динамічний характер. Можливість легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі – головне правило в бізнесі [30, с. 308]. Тому кожне підприємство повинно намагатися своєчасно виявляти усі зміни у навколишньому світі, визначити їх характер та ефективно на них зреагувати.

Внутрішні фактори відображають те, що відбувається всередині підприємства, взаємодію складових його елементів (структурних підрозділів або конкретних працівників) для досягнення поставлених цілей. За своїм змістом внутрішні фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства можна поділити на: організаційно-управлінські, фінансово-економічні, технологічні. Підприємство має вплив на внутрішні фактори.

Розглянемо кожну групу факторів.

1. До організаційно-управлінських факторів відносяться стан організаційної структури, система цілей і стратегія, якість управління, якість внутрішніх комунікацій та корпоративна політика, якість забезпечення внутрішньо - виробничих відносин методичними документами, система внутрішнього контролю, маркетингова політика, система мотивації і навчання кадрів. Адекватний аналіз управлінської та бухгалтерської звітності

допомагає вчасно виявляти джерела і причини погіршення фінансового стану підприємства [10, с. 122].

2. Фінансово-економічними факторами є валюта балансу, рівень доходів та витрат, прибуток, рентабельність, ліквідність. Вони ще можуть впливати на розмір кредитного портфеля підприємства, обсяг зобов'язань перед іншими учасниками господарської діяльності, прибутковість активів, збалансованість активів і пасивів за строками та сумами. Дана група внутрішніх факторів безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства і є результатом дії організаційно-управлінських чинників [2, с. 71].

3. Технологічні фактори – це сукупність наявних у розпорядженні підприємства різних технологій і технічних засобів, які дозволяють ефективно здійснювати виробничі операції та інші необхідні процедури для результативного функціонування підприємства [9, с. 14].

Сьогодні складно уявити діяльність вітчизняних підприємств без інформаційних технологій і новітніх технічних засобів, які використовуються ними для надання послуг чи вироблення продукції. Утримати ринкові позиції і наростити конкурентні переваги неможливо без розробки нових підприємницьких продуктів на базі сучасних технологій. Крім того, для підвищення безпеки виробничих операцій необхідно впроваджувати захисні технології, які направлені на протистояння атакам хакерів, крадіжки інформації та іншим протиправним діям третіх осіб [6, с. 8].

Зовнішнє середовище – це комплекс суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства, але на які підприємство не має впливу. Зовнішнє середовище – зміни, які створюють умови для діяльності підприємства і під впливом яких воно повинно постійно переглядати свою тактику і стратегію. Розрізняють такі суб'єкти зовнішнього оточення [12, с. 34]:

- споживачі товарів та послуг;
- конкуренти, посередники (транспортні заклади, збутові, торгові агенти тощо.);

- фінансові заклади (банки, страхові компанії тощо);
- рекламні агентства (посередники по зв'язках з пресою, PR – посередники, маркетологи та іншими засобами масових комунікацій) та організації, що вивчають громадську думку;
- інші урядові органи (як у країні місцезнаходження підприємства, так і за кордоном).

До сил зовнішнього середовища підприємства відносять діючу нормативно-правову базу, закони, загальну економічну ситуацію, політичний клімат, інноваційний розвиток й діючі патенти, культурні та інші традиції.

З огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що керівники підприємств повинні намагатися якомога більше обмежувати вплив зовнішніх факторів на свою господарську діяльність, а в ході аналізу ефективності своєї діяльності звертали більше уваги на ті фактори, які мають здебільшого сильніший вплив на її результати. Досягненню цієї мети багато в чому сприяє аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів і виділення тих суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності підприємства

Сьогодні є багато підходів до аналізу специфічних показників та унікальних систем оцінки економічних ефектів та результатів, але розглянемо кілька тих, які є загально визнаними і популярними у сучасних умовах господарювання, як в Україні, так і у світі:

1. Підхід, що базується на основних результатах діяльності підприємства та витратах які воно понесло у процесі виробництва:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{економічний результат}}{\text{витрати, що зумовили економічний результат}} \quad (1.1)$$

2. Зіставлення індикатора економічної ефективності за рахунок використання коефіцієнта економічної ефективності [13, с. 19]:

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{\text{ВПрозр} - \text{Прозр} * (1 - \frac{\text{Рбаз}}{\text{Прозр}})}{(\text{ОФПрозр} + \text{ОБКПрозр} * \frac{\text{Тбаз}}{\text{Трозр}} + \text{ЕКПрозр}) * \text{Ен} + \text{СВПрозр}} \quad (1.2)$$

де ВПрозр – обсяг валової продукції у розрахунковому році, Прозр – сума прибутку, який був отриманий на момент розрахунку, Рбаз і РПрозр – середньоарифметичні значення нормативних коефіцієнтів рентабельності, які використовуються для оптових цін, ОФПрозр – вартість основних фондів на момент розрахунку, ОБКПрозр – сума оборотних коштів, ЕКПрозр – економічна оцінка персоналу, Ен – нормативний коефіцієнт ефективності, СПВ – собівартість валової продукції, Тбаз і Трозр – тривалість одного обороту оборотних коштів.

3. Аналіз результативності та оцінка ефективності діяльності – модель Дюпон, що застосовується для дослідження фінансових коефіцієнтів для визначення потенціалу підприємства та його ефективності:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \quad (1.3)$$

Щоб отримати об'єктивну інформацію про конкретний рівень ефективності для конкретної організації використовують систему показників, які взаємопов'язані, а оцінку проводять за різними сторонами діяльності підприємства. Наведемо перелік показників, які виступають індикаторами рівня ефективності та результативності господарської діяльності підприємства (Додаток Б).

Аналіз навколишнього середовища також грає важливу роль у передбаченні майбутніх процесів розвитку підприємства. Існує безліч методів даного аналізу, проте кожне підприємство самостійно приймає

рішення, якими з них користуватися. Нині теоретично охарактеризовані та наочно показані у дослідженнях вітчизняних вчених такі методи, як:

1. Ситуаційний або SWOT – аналіз здійснюється як для підприємства в цілому, так і для окремих сфер бізнесу. Схематично процес SWOT – аналізу поданий на рис. 1.2:

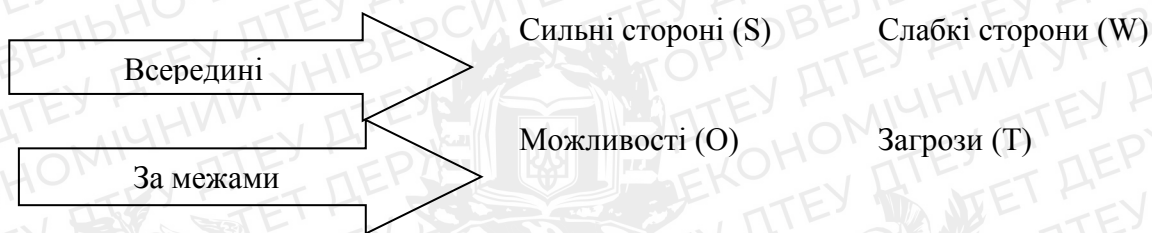


Рис.1.2. Схема SWOT – аналізу

**Джерело: складено автором на основі [22, с. 13]*

SWOT – аналіз має вирішити такі завдання: виявити можливості, які відповідають ресурсам організації; визначити загрози і розробити заходи щодо знешкодження їхнього впливу; виявити сильні сторони підприємства й зіставити їх з його ринковими можливостями; визначити слабкості підприємства та розробити стратегічні напрями їх подолання; виявити конкурентні переваги та сформулювати його стратегічні пріоритети.

2. PEST – аналіз, сутність якого полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на ефективність поточної й майбутньої діяльності підприємства. Він характеризує політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори (таблиця 1.2):

При застосуванні PEST - аналізу спочатку визначаються параметри виходу – товари або послуги, що виробляє підприємство, їх якість, термін виробництва, ціна та споживачі. Потім визначаються параметри входу: які необхідно мати ресурси (трудові, грошові, часові ресурси, затрати енергії, машин та обладнання, матеріали) та інформація для ефективного і результативного здійснення цього процесу [34, с. 205].

Таблиця 1.2

Схема PEST – аналізу для вітчизняної організації

ПОЛІТИКО – ПРАВОВІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ
1. Нестабільність законодавчої бази України	1. Нестабільність цін
2. Інвестиційна непривабливість країни	2. Зростання оплати праці
3. Політична нестабільність	3. Темп інфляції
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	4. Зростання оборотних коштів
1. Погане устаткування, певні застарілі технічні засоби, які використовуються у роботі підприємства	СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ
2. Можливі простоти у технологічному процесі	1. Низький попит на послуги
	2. Невідповідність професійної підготовки персоналу
	3. Зниження інтересу споживачів

*Джерело: складено автором на основі [26, с. 29]

3. Матриця «Бостонської консультативної групи» дозволяє визначити конкретну стратегію підприємства по кожному напрямку його діяльності і на основі цих даних вибрати оптимальну стратегію перерозподілу фінансових коштів між різними сферами діяльності. Дослідження проводять, опираючись на: темпи росту ринку та відносну долю ринку, що визначають позиції підприємства серед конкурентів. Визначення цих параметрів дозволяє поліпшити ефективність та результативність діяльності, а також класифікувати всі її напрямки за такими групами: «зірка», «дійна корова», «собака» та «дика кішка» [11, с. 18]. Для кожного квадрата побудованої матриці БКГ розробляються спеціальні рекомендації, які повинні бути враховані при розробці антикризової політики організації (Додаток В).

4. Структурний аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера є корисним при проведенні систематичного аналізу рівня конкуренції. Головним питанням аналізу є вивчення процесу формування та розвитку галузевої конкуренції, основного засобу впливу з боку конкурентів на ефективність та результативність конкретної організації. Конкуренція в галузі може бути представлена у виді рівнодіючої п'яти сил конкуренції [7, с. 11]:

- конкуренція продавців товарів даної галузі;
- поява потенційно нових конкурентів;

- спроби організацій з інших галузей розширити коло споживачів своїх товарів – замінників;
- торгова міць і "важіль" постачальників факторів виробництва;
- торгова міць і "важіль" покупців продуктів галузі;

Основне питання тут – вибрати раціональні методи і засоби, за допомогою яких підприємство може здобути перевагу над конкурентами. Ефективність в даному випадку залежить від рівня конкурентоспроможності і стратегії конкурентів. Коли підприємство починає робити свій стратегічний крок, то у конкурентів є можливість відповісти зустрічними оборонними чи наступальними кроками (діями) – контр-шагами. Таким чином, конкуренція являє собою гру стратегій, кроків і контр-шагів.

Тож, можна зробити висновок, що для оптимальної оцінки ефективності діяльності підприємства бажано поєднувати усі вищезгадані методи оцінки. Це дасть змогу детальніше і точніше визначити вплив кожного конкретного фактору на виробничий процес.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «КЛІНІКИ ЕСТЕТИЧНОЇ СТОМАТОЛОГІЇ МИРОСЛАВИ ДРОГОМИРЕЦЬКОЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» є професійною приватною клінікою в м. Київ ще з 2009 року. Основними послугами, якими можуть скористатися клієнти клініки є:

- ортодонтія (тобто естетична стоматологія);
- anti – age стоматологія (передусім, введення «ін'єкцій молодості» для правильного прикусу, положення нижньої щелепи, правильної роботи суглобів);
- perfect dent kids (дитячі стоматологічні послуги);
- ендодонтія (поліпшення роботи системи кореневих каналів);
- ортопедія (діагностика та лікування порушень цілісності і функціонування зубощелепної системи);
- стоматологічна хірургія;
- остеопатія (організація злагодженої роботи всіх органів і тіла);
- dental spa.

Розглянемо загальну характеристику ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Клініки естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»

Зміст відомостей	Інформація
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»

Дата реєстрації	17.04 2009 року
Поштова та юридичні адреси, поштовий індекс	01032, м. Київ, вул. Тараса Шевченка, буд.37/122
Код ЄДРПОУ	36423983
Організаційно – правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник	Дрогомирецька Мирослава Стефанівна
Організаційна структура	Лінійно-функціональна

**Джерело: складено автором на основі [37]*

ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» є юридичною особою, має власне майно, самостійний та зведений баланс. Товариство має поточний, валютний та інші рахунки в банках України (Приват Банк, Райффейзен банк Аваль); має власну печатку з найменуванням українською мовою. ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» діє на підставі чинного законодавства України та свого статуту, розробленого з урахуванням вимог Цивільного і Господарського кодексів України, Законів «Про товариства з обмеженою відповідальністю», «Про цінні папери і фондовий ринок», «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», інших законів України, а також внутрішніх правил, процедур, регламентів та інших локальних нормативних актів.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»

**Джерело: складено автором на основі [37]*

З рис. 2.1 видно місце керівника (власниці клініки), її взаємодія з іншим персоналом. Усі функції управління чітко делегуються між спеціалістами, що забезпечують їх належне виконання.

За своїм характером організаційна структура ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» лінійно – функціональна. Це означає, що повноваження кожного працівника є чітко делегованими, а структура менеджменту передбачає узгодженість процесу управління персоналом із загальним організаційним переліком вимог до пошуку кандидатів; встановлення оптимального рівня оплати праці, визначення способів мотивації і перспективи професійного росту; здійснення практичних дій із відбору персоналу.

Конфліктні ситуації серед співробітників клініки трапляються рідко, а в разі їх настання швидко вирішуються. Єдиний негативний момент – внутрішньо – корпоративна інформація іноді передається з невеликими затримками та неточно.

Згідно офіційного сайту ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на лютий 2022 року кількість працівників становила 11 осіб. Персонал організації, працює за трудовим договором. Всі працівники повинні відпрацьовувати 40 годин на тиждень. Оплата здійснюється за фактично виконану роботу.

Проаналізуємо фінансові результати ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» за 2020 – 2021 рр., тис.грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації послуг	470216	711130	240914	51,23
Собівартість реалізованих послуг	351501	529210	177709	50,56
Валовий прибуток	118715	181920	63205	53,24
Інші операційні доходи	380782	209317	-171465	-45,03
Адміністративні витрати	28353	28614	261	0,92
Витрати на збут	22247	42135	19888	89,40
Інші операційні витрати	432453	230307	-202146	-46,74
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	16444	90181	73737	448,41
Інші доходи	56758	1069	-55689	-92,12
Фінансові витрати	27458	36959	9501	34,6
Інші витрати	52703	28	-52675	-99,95
Чистий фінансовий результат	-	40884	40884	-

*Джерело: складено автором на основі [37]

З табл. 2.2 бачимо, що валовий прибуток ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» у 2021 р. зріс на 53,24% завдяки значному зростанню чистого доходу від реалізації послуг на 240914 тис. грн., або на 51,23%. Поряд з цим відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 177709 тис. грн., що у відсотковому значенні становило 50,56%.

Як бачимо, у 2020 році клініка зазнала збитків – діяльність її не була ефективною. Проте прибуток від операційної діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» у 2021 році збільшився на 348,41 %, через зростання адміністративних витрат на 0,92% і зменшення інших операційних витрат на 46,74%.

У 2021 році після успішного реагування керівництва ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на проблеми у ефективному та результативному веденні її господарської діяльності, з'явився чистий прибуток. Отже, успішне та ефективне функціонування досліджуваної організації в сучасних ринкових умовах можливе лише за рахунок досягнення певних фінансових результатів, а саме – за прибутком господарської діяльності.

Проведемо PEST – аналіз для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» (табл. 2.3).

Сутність даного аналізу для досліджуваної організації полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результативність та ефективність її поточної й майбутньої діяльності. Метою PEST – аналізу є моніторинг змін макросередовища ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» за чотирма головними напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних даному підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [33, с. 14].

При застосуванні PEST - аналізу для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» визначаються параметри виходу - товари та послуги, що виробляє підприємство, їх якість, термін виробництва, ціна та споживачі. Потім визначаються параметри входу: які необхідно мати ресурси (трудові, грошові, часові ресурси, затрати енергії, обладнання, матеріали) та інформація для процесу [38, с. 30].

Таблиця 2.3

**PEST – аналіз для ТОВ «Клініка естетичної стоматології
Мирослави Дрогомирецької»**

ПОЛІТИКО – ПРАВОВІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ
1. Нестабільність законодавчої бази України	1. Нестабільність цін на стоматологічні послуги
2. Інвестиційна непривабливість країни	2. Зростання оплати праці
3. Політична нестабільність	3. Темп інфляції
	4. Зростання оборотних коштів
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ
1. Погане устаткування, певні застарілі технічні засоби, які використовуються у роботі клініки	1. Низький попит на стоматологічні послуги
2. Можливі простоти у технологічному процесі	2. Невідповідність професійної підготовки персоналу сучасним тенденціям ринку
	3. Зниження інтересу споживачів

**Джерело: складено автором*

У ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» використовують ще й SWOT - аналіз як спеціальний метод аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «Клініка естетичної
стоматології Мирослави Дрогомирецької»**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Широкий асортимент стоматологічних послуг	1. Незадовільна політика керівництва
2. Висока якість послуг	2. Недостатньо ефективна організація маркетингової служби
3. Високий технічний та технологічний рівень роботи клініки	3. Недостатня увага мотивації персоналу
4. Використання нових технологій та модернізація виробництва.	4. Зниження продуктивності праці
Можливості:	Загрози:

1. Погіршення позиції конкурентів на ринку стоматологічних послуг	1. Зростання цін на сировину, електроенергію та інші ресурси
2. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку	2. Нестабільність податкової системи в країні
3. Стабільний попит на стоматологічні послуги	3. Розширення асортименту послуг конкурентів
4. Прискорення НТП	4. Погіршення кваліфікації персоналу з огляду на тенденції ринку стоматологічних послуг
5. Інвестиційна привабливість галузі	

**Джерело: складено автором*

За огляду на свої сильні сторони, ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» може боротися з загрозами із зовнішнього середовища. Використання науково-дослідного потенціалу для розробки і впровадження інноваційних технологій зменшить собівартість стоматологічних послуг, що в свою чергу зробить їх більш доступними для населення України та конкурентоспроможними на цільовому ринку. Разом з цим підвищиться ефективність роботи клініки та її лікарів в цілому.

Варто зазначити, що керівництву ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» необхідно використовувати нові підходи до управління, тим самим підвищити продуктивність праці своїх працівників. Виходячи з цього підвищити мотивацію персоналу. Також потрібно удосконалити маркетингову діяльність, а тим самим створити більш ефективнішу рекламу стоматологічних послуг досліджуваної клініки.

2.2 Аналіз ефективності діяльності організації

Ефективність використання основних засобів впливає на ефективне і виконання виробничого плану ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» і на перспективу отримання більшого прибутку [8, с. 167]. На основі даних з офіційного сайту ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» за 2021 рік було проведено аналіз економічних показників, а результати наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» за 2020 – 2021 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	470216	711130	240914	51,23
Чисельність працівників, осіб	11	11	-	-
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол	1389,96	1206,07	-183,89	-13,23
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	256355	314349	57994	22,62
Фондовіддача, грн./грн.	2,15	2,65	0,49	22,99
Фондомісткість, грн./грн.	0,46	0,38	-0,09	-18,59
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	645,73	455,58	-190,15	-29,45
Матеріальні витрати, тис. грн.	431465	466047	34282	7,94
Рентабельність реалізованих послуг, %	-	7,73	7,73	-

**Джерело: складено автором на основі [37]*

За даними табл. 2.5 можна зробити висновки, що обсяг реалізованих послуг в ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» збільшився у 2021 р. у 2 рази. Це обумовлено тим, що дана організація є успішною на ринку стоматологічних послуг, має позитивну репутацію, а її діяльність направлена на розширення споживчих ринків. У 2021 році у ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» спостерігалось зниження продуктивності праці на 13,23%. Показник фондовіддачі у звітному році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 22,99%. Це пов'язано з із зростанням вартості реалізованих послуг.

Фондомісткість у 2021 році знизилася на 18,59% через зростання вартості реалізованих послуг. Ріст фондовіддачі та зменшення фондомісткості є позитивною тенденцією для діяльності ТОВ «Клініка

естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на галузевому ринку. Показник фондоозброєності зменшився 29,45%, на це вплинув той факт, що ріст середньорічної вартості основних засобів становив 22,62%, це є негативним фактором.

Аналізуючи витрати і фінансову діяльність ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької», бачимо, що з кожним роком дана організація успішно розвивається – тобто її діяльність є ефективною та результативною. Підтвердженням цього є зростання матеріаловіддачі, зниження матеріалоємності. Аналіз чистого прибутку в 2021 році підтверджує, що фінансова діяльність клініки покращилася, тож її керівництву треба продовжувати працювати в такому темпі. Показники рентабельності реалізованих стоматологічних послуг знаходяться на позитивному рівні.

Основне завдання оцінки фінансового стану ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» - це своєчасне виявлення та усунення недоліків і загроз у основній діяльності клініки, а також формування певного комплексу заходів для покращення фінансового становища та уникнення банкрутства.

Оцінку фінансового стану ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» будемо здійснювати шляхом обчислення відповідних економічних показників, які й характеризують фінансово-господарську діяльність досліджуваної організації на цільовому ринку. Сюди можна віднести:

- 1) показники оцінки майнового стану ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»;
- 2) показники ліквідності та платоспроможності;
- 3) показники фінансової незалежності (оцінка структури джерел засобів організації);
- 4) показники ділової активності (обертання дебіторської та кредиторської заборгованостей, оборотних коштів, ресурсовіддача);

4) показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, аналіз оборотності капіталу та трансформації активів, аналіз рентабельності капіталу) [4, с. 15].

В основу аналізу фінансового стану ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» покладено визначення типів поточного фінансового стану, а саме – абсолютний, нормальний, нестійкий чи критичний (Додаток Г).

Визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької». Це дасть змогу охарактеризувати її фінансовий стан у звітному році, а отже рівень ефективності діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Поточний тип фінансової стійкості ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»

Формула для розрахунку	2020 р.	2021 р.
ВОК-З, тис. грн	-124421	-2299331
ВОК+ДЗ-З, тис. грн	3083	-88625

*Джерело: складено автором на основі [37]

За результатами аналізу табл. 2.6 можна сказати, що ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» у 2021 році мала нестійкий фінансовий стан. Це свідчить про те, що організація фінансує свої запаси лише за рахунок короткострокових зобов'язань, в неї недостатньо власного оборотного капіталу та інших постійних пасивів для того, щоб забезпечити ефективність своєї поточної діяльності.

Далі розрахуємо показники оцінки фінансового стану для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок показників оцінки фінансового стану ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020
Коефіцієнт автономії	0,36	0,35	- 0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,37	0,65	0,28
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,15	0,16	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,48	0,44	- 0,04
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,81	0,83	0,02
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,69	0,63	- 0,06
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,18	0,16	- 0,02
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	0,57	0,53	- 0,04
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,76	1,89	0,13

*Джерело: складено автором на основі [37]

З табл. 2.7 бачимо, що за 2020 та 2021 роки коефіцієнт автономії для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» мали значення, нижче від нормативного, а це значить, що організація має високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності. Коефіцієнти маневреності у 2021 р. знаходяться в межах нормативного значення, тому це має задовільне значення для аналізу ефективності цієї клініки.

Оцінимо ліквідність балансу ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» для того, щоб визначити її здатність перетворити наявні оборотні активи в готівку з метою покриття поточних зобов'язань (табл. 2.8).

За результатами табл. 2.8 можемо сказати, що ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» здатна покрити наявними оборотними активами поточні зобов'язання, адже коефіцієнт загальної ліквідності досяг нормативного значення і становить тепер 1,39 пункти. Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності також зросли, що є позитивною тенденцією на фоні нестабільного фінансового стану організації.

Таблиця 2.8

**Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ
«Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» та
джерел їх формування за ліквідністю**

Показники	2020 р.	2021 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,96	1,39	> 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	1,27	0,6 – 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	1,09	> 0, збільшення
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-6 223	37 185	> 0, збільшення

**Джерело: складено автором на основі [37]*

На основі аналізу ефективності та результативності діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» можна стверджувати, це підприємство володіє значною частиною вільних коштів. Разом з тим фінансовий стан досліджуваної організації в сучасних умовах є негативним. Причиною того є нестабільна політична ситуація в країні, економічна криза. Тому виходом з такої ситуації для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» можна вважати залучення додаткових коштів для удосконалення ефективності та результативності діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «КЛІНІКИ ЕСТЕТИЧНОЇ СТОМАТОЛОГІЇ МИРОСЛАВИ ДРОГОМИРЕЦЬКОЇ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Економічні відносини, які діють зараз у суспільному просторі, зумовили для організацій необхідність активного пошуку сучасних альтернатив їх розвитку, що забезпечать їм високі конкурентні позиції на ринку. Тобто, ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» також повинно розробити таку стратегію підвищення своєї ефективності, яка забезпечить успіх на ринку стоматологічних послуг та стійке функціонування. Для керівництва досліджуваної організації це питання є актуальним, адже водночас із пошуком стратегічних альтернатив конкурентного розвитку, ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» ще має враховувати потреби споживачів і співставляти ці потреби з власними економічними можливостями. В разі чого – шукати потенційних інвесторів [38, с. 28].

Інтеграція, глобалізація, індивідуалізація споживчих вимог, мінливість та диференціація переваг цільового ринку, підвищення ролі «змагання» вимагають від керівництва ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» знайти ту «єдину» нішу, яку вдасться «зайняти» в процесі конкурентної боротьби, посилюючи при цьому і власну ефективність діяльності. Цьому допомагають розвинена система управління, маркетингова діяльність та пошук додаткових інвестицій.

У ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на певному етапі господарської діяльності може спостерігатися нестача різних видів ресурсів, особливо фінансових. Причиною цього може бути: втрата власних коштів через їх нецільове використання, недосконалість законодавчої системи, зростання рівня інфляції, висока вартість залучених ресурсів та інше. Відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів та

незадовільна структура джерел їх формування негативно впливають на розвиток стратегії клініки та призводять до появи у неї різних зобов'язань – перед персоналом, державою, банками тощо.

На сьогодні в ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» відсутній цілісний підхід до питань стратегічного управління, система відносин між персоналом і керівництвом потребує удосконалення, а «омолоджений» кадровий штат не володіє досвідом практичного застосування стратегічного аналізу за допомогою якого приймаються управлінські рішення. Проблема недостатнього досвіду молодих працівників вирішується за допомогою проведення різних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, введення системи стратегічного контролінгу та впровадження якісної інформаційної системи.

Сучасний ринок стоматологічних послуг характеризується високою динамічністю і нестабільністю. А це негативно впливає на прибутковість ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» - організація не завжди може оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Щоб привести у відповідність внутрішні можливості розвитку даного бізнесу в сучасних умовах до потреб цільового ринку, одним з найбільш обґрунтованих напрямів діяльності є створення та впровадження інновацій.

Як свідчить практика, майже усі конкурентоспроможні та успішні стоматологічні клініки своїм успіхом зобов'язані саме інноваціям. Шляхом регулярного впровадження у господарську діяльність і просування на ринку нових послуг і технологій можливо забезпечити вищий рівень задоволення споживачів, підтримувати постійну зацікавленість до виробника послуги – інноватора. Поряд з цим розробка і комерціалізація інноваційних технологій є складною і ризикованою справою [29, с. 92].

Щоб ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» успішно та ефективно розвивалось, підвищувало свою конкурентоспроможність і займали лідерські позиції в галузі, йому потрібно

дотримуватись двох напрямків своєї діяльності – розробляти та впроваджувати інновації у «стоматологічний» бізнес і реалізовувати заходи маркетингової концепції, що спрямовані на комерціалізацію інновацій.

Інновація є кінцевим результатом нововведення, спрямованим на досягнення відповідного ефекту та створення нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів, послуг, технологій, які повинні задовольняти потреби споживачів. Ці нововведення охоплюють всі сфери господарської діяльності організацій, сприяють їх розвитку і підвищенню прибутку [36, с. 341].

Отже, для оптимізації стратегії розвитку ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» в розрізі посилення ефективності діяльності на цільовому ринку, можна запропонувати наступне:

1. підвищити кваліфікацію працівників, які відповідають за систему стратегічного управління;
2. розробити якісно нові підходи до організації роботи у сфері планування системи управління;
3. сформувати необхідне інформаційне забезпечення для управління усіма видами ресурсів;
4. відібрати найбільш ефективні джерела залучення фінансових ресурсів через проведення якісної маркетингової діяльності;
5. забезпечити необхідний обсяг фінансових ресурсів для виробничих потреб;
6. покращити загальну структуру ресурсів;
7. забезпечити контроль за станом конкурентоспроможності, на основі якого можна оцінити вплив якості управління ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на його рентабельність та динаміку його діяльності.

За умови дотримання наведених пропозицій, за невеликий проміжок часу керівництво ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави

Дрогомирецької» зможе поліпшити свій фінансовий стан і зберегти конкурентні позиції серед інших стоматологічних клінік України.

На основі результатів проведеного в попередньому розділі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької», в ході якого виявили його сильні та слабкі сторони, для останньої можна рекомендувати обрати стратегію збереження та зміцнення своїх конкурентних позицій – диверсифікацію.

Диверсифікація – це розповсюдження господарської діяльності організації на нові сфери, розширення товарного асортименту, географічної сфери діяльності. Вона може бути направлена як на продукцію, так і на цільовий ринок [20, с. 148]. Такий напрям поліпшення ефективності діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» означає впровадження нової або такої стоматологічної послуги, яка виробляється на основі застосування нової та, раніше не використовуваних технологій. В нашому випадку – інновацій. Диверсифікація ринку полягає у входженні ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло.

Така стратегія була обрана тому, що ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» функціонує на ринку вже багато років, а отже перебуває на стадії зрілості. Ця стадія зрілості була обрана відповідно до наступних характеристик [27, с. 13]:

- частки на ринку вже розподілені, хоча конкуренція серед провідних стоматологічних організацій м. Києва та України за їх перерозподіл все ще продовжується;
- спостерігається повне насичення ринку стоматологічних послуг;
- більшість споживачів достатньо регулярно користується послугами ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької».

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» мають місце наступні позитивні наслідки застосування диверсифікаційної стратегії:

- збільшується стійкість у боротьбі за місце у конкурентному середовищі;
- зменшується ризик зазнати збитків через кон'юнктурні, структурні і циклічні коливання;
- створюються передумови для стабілізації доходів і збільшення прибутковості підприємства;
- зберігаються тенденції та прискорюються темпи розвитку діяльності;
- створюються нові конкурентні переваги;
- зменшуються витрати на багатоцільове спільне використання виробничих потужностей;
- створюється значний резерв економії – інформація, знання, технічний і управлінський досвід краще і в більш повному обсязі передаються одними виконавцями до інших, є багатостороння підготовка працівників, краще використовуються матеріальні і нематеріальні ресурси;
- збільшується рентабельність;
- з'являється можливість знизити податки.

Якщо проаналізувати зазначені ефекти від впровадження до ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» стратегії диверсифікаційного росту, можна сказати, що синергія, за умови якої знижуються витрати, стабілізуються доходи, зростають прибуток і рентабельність забезпечить зміцнення стратегічної стійкості даної організації на ринку. Внаслідок цього більше капіталізується прибуток, підвищується ринкова вартість ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької», що є головним орієнтиром в підвищенні її ефективності.

Диверсифікація для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» може мати різні напрямки. Тоді можна запропонувати впровадити [16, с. 103]:

- інновації в продукцію – розробити нову послугу;
- інновації у технологічних процесах, а саме – зробити акцент на просування послуг клініки за допомогою мережі Інтернет.

Поєднання цих двох інновацій стане ефективним засобом привертання уваги потенційних клієнтів до ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької», способом примноження його капіталу. Проведемо аналіз ефективності зазначених вище двох альтернативних стратегій, які має на меті здійснити ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» у перспективі. Проаналізуємо витрати на їх проведення (табл. 3.1)

Припускаємо, що витрати на введення тієї чи іншої інновації = 10000 тис. грн.

Таблиця 3.1

Оцінка двох альтернативних стратегій для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»

Період	Маркетингова стратегія	
	Інновації у послуги, тис. грн.	Інновації у технології, тис. грн.
2022	-10000	-10000
2023	0	+ 20000
2024	+ 40000	+ 10000

**Джерело: розраховано автором*

Розрахуємо ВСП проектів ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» (показник інвестиційного аналізу, який дозволяє визначити прибутковість вкладення коштів і максимально можливу ставку за залученими позиковими коштами. Він допомагає порівняти кілька проектів і вибрати найбільш вдалий варіант для вкладень), позначивши їх як IRR_A і IRR_B [7, с. 452].

Середня ставка прибутковості інвестиційного проекту (обраної стратегії) [1, с. 108]:

$$I = \frac{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n S_t}{\frac{A_0}{2}} 100\%, \quad (3.1)$$

Тоді підставляємо з таблиці 3.1 дані за 1 стратегією отримаємо:

$$IRR_A \Rightarrow \frac{-10000}{(1+i_A)^0} + \frac{0}{(1+i_A)^1} + \frac{40000}{(1+i_A)^2} = 0; \quad (3.2)$$

$$i_A = 100\%;$$

Дані за другою стратегією:

$$IRR_B \Rightarrow \frac{-10000}{(1+i_B)^0} + \frac{20000}{(1+i_B)^1} + \frac{10000}{(1+i_B)^2} = 0; \quad (3.3)$$

$$i_B = 141,4\%.$$

При нульовій ставці дисконту $NPV_A > NPV_B$, бо $NPV_A = 30000$, а $NPV_B = 20000$.

Тоді $IRR_B > IRR_A$.

Можна зробити висновок, що графіки ЧТВ двох стратегій по диверсифікації у ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» перетинаються при ставці дисконту $i < 100\%$.

Розрахуємо i , за умови що $NPV_A = NPV_B$. Якщо ставка дисконту для двох стратегій є однакова, тоді:

$$\frac{-10000}{(1+i)^0} + \frac{0}{(1+i)^1} + \frac{40000}{(1+i)^2} = \frac{-10000}{(1+i)^0} + \frac{20000}{(1+i)^1} + \frac{10000}{(1+i)^2}; \quad (3.4)$$

$$-10000 + 0 + 40000 / (1+i) = -10000 + 20000 + 10000 / (1+i)$$

$-30000/(1+i) = 20000 (1+i)$ переносимо 20000 вправо і отримаємо рівняння:

$$-20000(1+i)+30000=0;$$

Для простоти ділимо значення -20000 та 30000 на 10000 і маємо:

$$-2(1+i)+3=0;$$

Вичислюємо рівняння $-2(1+i)=3$

$$1+i=1.5; i=0.5 \Rightarrow 50\%.$$

Побудуємо графік, який показує, що при будь-якій процентній ставці $i < 50\%$ модель ЧТВ віддаватиме перевагу тій чи іншій стратегії поліпшення ефективності діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» з інноваціям у продукції (А), ніж моделі ВСП – стратегії впровадження інновацій у технології (Б).

При ставці $i > 50\%$ обидві моделі визначають найкращим проект (Б).

ЧТВ проекту визначаємо як NPV, тоді отримуємо [5, с. 264]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+k)^t} - A_0, \quad (3.5)$$

де A_0 – теперішня вартість первинних інвестицій за приданими акціями ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької»; S_t – грошові надходження у період t ; k – необхідна ставка прибутковості інвестицій; t – період часу; n – тривалість інвестиційної стратегії.

Побудуємо графік, який буде наглядно демонструвати яка саме стратегія забезпечить ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» успіх на цільовому ринку (рис. 3.1)

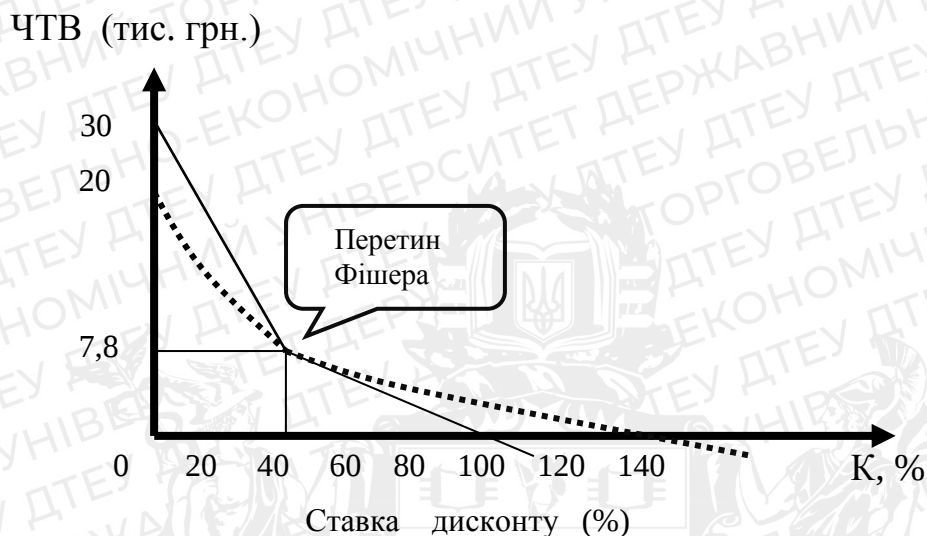


Рис. 3.1 Графік порівняння двох альтернативних стратегій ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» з диверсифікації діяльності

**Джерело: складено автором*

Отже, графік показує, що при необхідній ставці прибутковості $k < 50\%$ виникає конфлікт у ранжуванні зазначених стратегій за ЧТВ і ВСП. Тому перед керівництвом ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» постає питання вибору оптимальнішої стратегії управління ефективністю діяльності. Розглянемо додатково кілька способів визначення, що допоможуть досліджуваній організації це зробити.

Наприклад, ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» має вартість статутного капіталу 16%. Оскільки грошові надходження із стратегії впровадження інновацій у продукцію в 2022 році дорівнюють 0, то для того, щоб привести обидві стратегії до еквівалентного вигляду, клініка має намір узяти позику в кінці 2022 року в сумі 20000 тис. грн. під 16% річних, тобто рівній грошовим надходженням проекту B з

впровадження інновацій в технології у 2022 році, з поверненням основної суми з відсотком в кінці 2022 року – на початку 2023 року.

Проведемо порівняння цих двох альтернативних стратегій для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння альтернативних стратегій ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» щодо диверсифікації діяльності

Період	Маркетингова стратегія			
	А, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	А + Витрати, тис. грн.	В, тис. грн.
2022	– 10000		– 10000	– 10000
2023	0	+ 20000	+20000	+ 20000
2024	+ 40000	– 23200	+ 16800	+ 10000

**Джерело: складено автором*

Витрати на введення інновацій 10000, тоді у 2021 і А , і А+витрати становитимуть по -10000 тис. грн. (тобто організація витратила ці кошти)

У 2024 році ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» отримує по стратегії А: $40000 - 23200 = 16800$ тис. грн. Тому можна говорити, що Інвестиційна стратегія (А) + Витрати перевершує маркетингову стратегію (В) ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» за грошовими надходженнями в період 2024 року (16800 тис. грн. проти 10000 тис. грн. у 2022 році) при однаковій можливості інвестувати 20000 тис. грн. в кінці 2022 року. Тож, враховуючи еквівалентність двох стратегій (А) і (А) + Витрати, можна сказати, що диверсифікаційна стратегія щодо підвищення ефективності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» з впровадження інновацій у продукт (А) краща за стратегію з впровадження інноваційних технологій (В) при будь-якій ставці, меншій за 50%.

Проведемо порівняння методів ЧТВ та ВСП [10, с. 16].

Визначаємо ЧТВ інвестиційного проекту з грошовими надходженнями при ставці 10% [8, с. 166]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t} . \quad (3.5)$$

Якщо суму збільшення прибутку акціонерів дисконтувати зворотно до періоду 0 за необхідною ставкою прибутковості інвестицій, можна отримати точну величину ЧТВ проекту, тобто [15, с. 148]:

$$NPV = \frac{W}{(1+k)^n} , \quad (3.6)$$

де W – сума збільшення прибутку акціонерів; k – необхідна ставка прибутковості організації; n – тривалість існування стратегії, років.

ЧТВ стратегії А становить:

$$NPV_A = \frac{84300}{(1.1)^3} = 63335,84 .$$

Таким чином можна провести обчислення і для другої стратегії клініки. Далі припустимо, що ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» має вартість капіталу 10 %, а тоді оцінювати стратегії А і Б наступним чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка альтернативних стратегій ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» з диверсифікації діяльності

t	A	B
0	–200000	–200000
1	+ 50000	+ 102500
2	+ 50000	+ 102500
3	+ 235000	+ 102500

	A	B
NPV(10%)	63335,84	54902,33
PI(10%)	1,3167	1,2745
IRR	23%	25,03%

Моделі ЧТВ і ІП ранжують стратегію диверсифікації діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» щодо інновацій у продукції (А), а ВСП – по інноваціям у технологіях (Б). Будемо вважати, що керівництво клініки зможе отримати позику на суму 200000 тис. грн. у наступному році, яка дорівнює сумі первинних витрат на дві обрані маркетингові стратегії за процентною ставкою 10% на три роки.

З табл. 3.3 бачимо, що NPV від реалізації стратегії А – 63335,84 тис. грн., від стратегії Б – 54902,33 тис. грн. Це є досить позитивною тенденцією для впровадження інновацій у продукцію. Тому асортиментна політика ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» має бути оптимізована в першу чергу. Це допоможе поліпшити ефективність діяльності організації.

Розрахуємо прибутковість ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» при введенні інновацій у продукцію – розробку нового продукту (в нашому випадку – нової стоматологічної послуги) у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

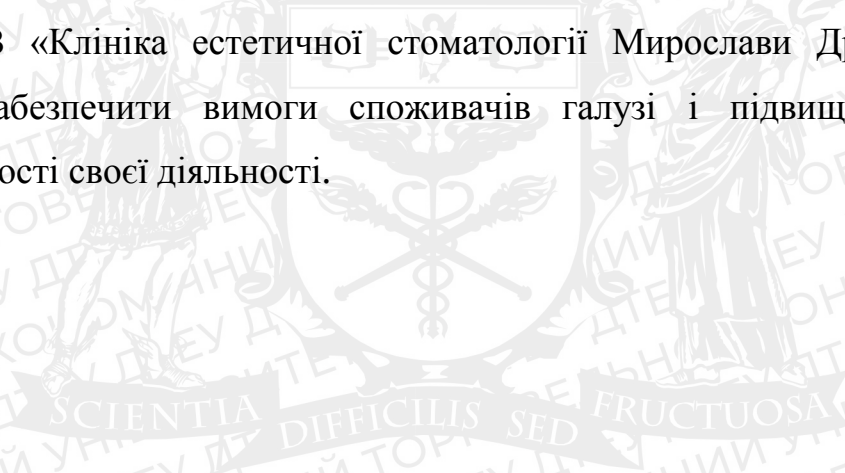
Розрахунок прибутковості стратегії поліпшення ефективності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» із впровадження інновацій у продукцію, тис. грн.

Рік	Початковий баланс	Сума процентних платежів (10%)	Грошові надходження від інновації	Виплата основної суми	Кінцевий баланс	Зростання прибутку
2022	+ 200000	+ 20000	+ 50000	+ 30000	+ 170000	–
2023	+ 170000	17000	50000	33000	137000	–
2024	137000	13700	235000	150700	0	+ 84300

*Джерело: складено автором

З табл. 3.4 бачимо, що стратегія диверсифікації продукції збільшує прибуток ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» на 84300 тис. грн. Тобто впровадження інновацій в асортиментну політику досліджуваної організації є ключовим напрямком поліпшення ефективності її діяльності.

Стоматологічні послуги-новинки також користуватимуться особливим попитом серед потенційних та лояльних клієнтів ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької», а оскільки остання позиціонує себе як виробник якісних послуг на українському стоматологічному ринку, то послуга – новинка не буде поступатися якістю від старого асортименту. Так ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» зможе забезпечити вимоги споживачів галузі і підвищить показники ефективності своєї діяльності.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Разом із посиленням конкуренції в галузі, зростанням дефіциту ресурсів, невизначеністю економічного середовища, викликаних загостренням геополітичної ситуації в країні, нині виникає підвищена увага керівників вітчизняних підприємств до управління ефективністю своєї діяльності. Механізм управління ефективністю діяльністю організації являє собою комплекс інструментів та методів, які спрямовуються нею на підвищення рівня своєї фінансової стійкості.

Метою дослідження було виявлення та аналіз теоретичних і практичних аспектів ефективності діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» та формування напрямів удосконалення його організаційно-економічного механізму.

В ході дослідження були зроблені наступні висновки:

1. Під ефективністю господарської діяльності підприємства розглядають його властивість та здатність визначати і досягати свої стратегії та цілі господарювання з урахуванням впливу зовнішніх факторів навколишнього середовища і використанням внутрішніх умов функціонування, використовуючи всі наявні ресурси та засоби з орієнтацією на розв'язання соціальних, екологічних, бюджетних та інших проблем як суспільства, так і самого підприємства за встановленого оптимального співвідношення витрат і результатів.
2. Сьогодні є багато підходів до оцінки економічних ефектів та результатів, але є загальновизнані і популярні у сучасних умовах, як в Україні, так і у світі: підхід, що базується на основних результатах діяльності підприємства та витратах які воно понесло у процесі виробництва; зіставлення індикатора економічної ефективності за рахунок використання коефіцієнта економічної ефективності; аналіз результативності та оцінка ефективності діяльності – модель Дюпон.

3. ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» є провідною організацією м. Києва, що займається наданням стоматологічних послуг. Валовий прибуток клініки у 2021 році зріс завдяки значному зростанню чистого доходу від реалізації продукції. Поряд з цим відбулося зростання собівартості реалізованої продукції і тому організація зазнала збитків. Для ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» були проведені PEST – аналіз та SWOT – аналіз, які показали, що клініці необхідно використовувати нові підходи до управління, підвищити ефективність своєї діяльності на цільовому ринку.

4. На основі аналізу ефективності діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» можна стверджувати, що підприємство володіє значною частиною вільних коштів. Разом з тим його фінансовий стан в сучасних умовах є негативним. Причиною того є нестабільна політична ситуація в країні, економічна криза, розгортання глобалізаційних процесів у світі. Тож клініка має знайти таку стратегію розвитку і виділити такі умови функціонування, за яких можна подолати вплив навколишнього оточення та сформувати ефективний механізм ділового партнерства для поліпшення своєї діяльності.

5. Узагальнивши результати дослідження діяльності ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» йому було рекомендовано обрати стратегію збереження та зміцнення своїх конкурентних позицій – диверсифікацію. Обираючи стратегію диверсифікації стоматологічних послуг ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької» досить вагомо збільшить свій прибуток, а поява нових послуг задовольнить потреби споживачів, які змінюються майже кожен день. Оновлення асортименту стане ключовим напрямком поліпшення ефективності діяльності досліджуваної клініки. Послуги-новинки будуть цікаві як потенційним, так і лояльним клієнтам ТОВ «Клініка естетичної стоматології Мирослави Дрогомирецької».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдєєнко О.О. Сучасний менеджмент. К.: Академія, 2015. 320 с.
2. Бойко Я. М., Гапак Н. М. ВВП України: рівень та тенденції динаміки суб'єктів підприємницької діяльності *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 69–72.
3. Борис О.Д. Боргова стійкість як стратегічний напрям підвищення рівня ефективності та результативності. К.: НІСД, 2016. 50 с.
4. Брояка А. А. Макроекономічні показники як індикатори соціально-економічного розвитку підприємства *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні та світі* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. П.: ЦФЕНД, 2017. С. 34–36.
5. Буренець Є.О. Критерії ефективності та результативності для підприємства. К.: Знання, 2018. 450 с.
6. Вайнс О. Доповідь на пленарному засіданні Верховної Ради України про підвищення діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу *Вісник Національного банку України*. 2015. № 2(228). С. 5-10.
7. Васюренко О. В. Інструментарій аналізу в системі кредитного ризик-менеджменту : монограф. Київ: УБС НБУ, 2010. 191 с.
8. Вовченко О.С. Сучасні методичні підходи до оцінки фінансової стабільності підприємства *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 5 (77). С.161-169
9. Грищенко Т. В. Проблеми формування та реалізації кредитної політики підприємств *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*, 2016. №79. С. 12-15.
10. Гуцал І. С. Удосконалення діяльності суб'єктів ринку в трансформаційній економіці України : (питання теорії, методики, практики) : монограф. К. :БІБЛЬОС, 2017. 242 с.
11. Груг Дж. Державне регулювання підприємництва. URL : <http://library.if.ua/book/72/5235.html> (дата звернення 15.01.2022).

12. Дарвін Г.Г. Державна політика України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/2017> (дата звернення 17.01.2022).
13. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість підприємства як основа ефективного функціонування його діяльності *Вісник КЕФ КНЕУ імені В. Гетьмана*. 2016. № 1. С.17-26.
14. Єріс, Л.М. Побудова моделі визначення фінансової стійкості підприємств України *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. Наук. Праць*. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 2017. №.21. С. 204-212.
15. Звєряков М.І. Управління фінансовою стійкістю: підручник О.: Атлант, 2017. 485 с.
16. Карбівничий І. В. Теоретичні аспекти формування ефективності та результативності URL : <http://dSPACE.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/4550/1> (дата звернення 05.02.2022)
17. Квасній М. М. Інтеграція методів моделювання для прогнозування якості діяльності фірми *Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал*. 2016. № 4(154). С. 387-393.
18. Клівіденко Л. М., Русятинська А. О. Сучасні проблеми дослідження макроекономічних показників підприємства у контексті розвитку економіки. *Гроші, фінанси і кредит*. 2016. № 10. С. 804–808.
19. Клімеїно Т. В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 4. С. 340-343.
20. Майба В.В. Оцінювання факторів фінансової стійкості *Економіка України*. 2018. № 83. С. 49–65.
21. Макроекономіка: базовий електронний текст лекцій. К.: КНЕУ, 2017 .200 с.
22. Мукін О.О. Як підвищити ефективність та результативність бізнесу *Економічний вісник*, 2018. № 2 (11). С. 44 – 60.
23. Національна спілка підприємців України. Офіційне інтернет-представництво URL : <http://www.nspu.gov.ua>. (дата звернення 03.02.2022).

24. Огляд виробничого сектору середнього бізнесу *Національний банк України*. URL : <https://pidpriemstvo.gov.ua/doccatalog> (дата звернення 20.04.2020).

25. Основні макроекономічні показники розвитку для оцінки ефективності діяльності організації. *Вісник Національного банку України*. – 2015. № 2(228). С. 64 - 70.

26. Осніцева Р.П. Ефективність як запорука успіху. Київ : Знання, 2016. 450 с.

27. Панова Г.О. Результативність сучасного бізнесу. К.: Поліглот, 2017. 240 с.

28. Пересада О.А. Кредитування міжнародними фінансово-кредитними установами українських підприємств. Київ : Лібра, 2015. 126 с.

29. Пересада О.О. Платіжний баланс сучасного підприємства. К.: Знання, 2016. 100 с.

30. Погореленко Н.П. Забезпечення фінансової стабільності підприємницького сектора України в сучасних умовах *Бізнес Інформ*. – 2013. № 12. С. 306–311. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_56. (дата звернення 10.02.2022)..

31. Покатич О.Л. Ефективність бізнесу. URL : <https://privatbank.ua/news/privatbank-stal-bankom-goda-2016-v-rejtinge-luchshih-mirovyh-bankov-the-banker/> (дата звернення 13.02.2022)..

32. Пудін Г.А. Формування результативності та ефективності діяльності організації. К.: Поліглот, 2013. 240 с.

33. Радіонова І.Ф, Усик В. І. Макроекономічний аналіз національної економіки *Вісник КНЕУ*. 2015 . № 13. С.101 – 120.

34. Реверчук С. К. Ефективність господарства : підручник. К.: Ліра-К, 2017. 400 с.

35. Ревяк К.І., Савлук М.І., Мороз А.М. Господарські операції: як зробити їх успішними. К.: КНЕУ, 2014. 476 с.

38. Ширинська Є. Рейтинг і лімітна політика ефективної діяльності організації *Вісник НБУ*. 2016. № 5. С. 29–31.

Схема ресурсного портфелю, що забезпечує ефективне функціонування підприємства



*Джерело: складено автором.

Індикатори для визначення ефективності та результативності діяльності підприємства

Складова діяльності підприємства	Показник
Бюджетна	- частка НП у загальному обсязі виручки від реалізації продукції; - коефіцієнт оподаткування прибутку; - коефіцієнт відхилення оборотних коштів з огляду на дебіторську заборгованість та розрахунки із бюджетом; - коефіцієнт співвідношення ДЗ та КЗ в бюджетних та позабюджетних зобов'язаннях; - коефіцієнт платіжної дисципліни та інші
Кредитна	- коефіцієнт оборотності ДЗ та КЗ; - період погашення ДЗ та КЗ; - частка КЗ та ДЗ у загальному обсязі ПЗ
Банківська	- коефіцієнт заборгованості; - коефіцієнт поточних та довгострокових зобов'язань; - коефіцієнт покриття; - співвідношення отриманих та погашених зобов'язань; - рентабельність капіталу
Інвестиційна	- коефіцієнт обороту грошових коштів у результаті операційної діяльності; - коефіцієнт обороту грошових коштів у результаті фінансової діяльності; - коефіцієнт участі активів у оборотному капіталі; - коефіцієнт достатності чистого грошового потоку; - рентабельність ЧГП
Фінансово технологічна	- коефіцієнт інвестування необоротних активів; - частка авторських прав у нематеріальних активах

*Джерело: складено автором

Рекомендації стосовно побудови матриці БКГ

Назва клітини матриці	Рекомендації по антикризовим заходам
«Собака»	Слабкі позиції підприємства серед конкурентів поєднуються з низькими темпами росту ринку. Така діяльність є безперспективною, а тому підприємство повинно позбавитися від «собак». Як наслідок проводять вилучення грошових коштів і намагаються отримати максимально можливий дохід за мінімально можливий строк за рахунок коштів, що вивільняються. Ці кошти потім направляються на підтримку інших напрямків діяльності підприємства
«Дикі кішки»	Перспективи розвитку ринку достатньо привабливі поряд з нестійкими позиціями підприємства. Це потребує детальнішої оцінки. У підприємства є декілька можливих стратегій розвитку: інвестувати у ті напрямки діяльності, що допоможуть закріпити позиції на перспективних ринках або ліквідувати даний напрямок діяльності, якщо у підприємства немає можливості інвестування
«Зірки»	Ідеальний випадок, де поєднуються високі перспективи росту ринку та сильні позиції підприємства на цьому ринку. Це основа короткострокового та довгострокового прибутку підприємства, а ще найкращий об'єкт для вигідних капіталовкладень. Стратегія підприємства повинна бути спрямована на підтримку або збільшення питомої ваги ринку, збереження досягнутих переваг та факторів успіху. З цією метою має місце застосування знижки на продукцію, збільшення реклами, розширення мережі пунктів продажу тощо
«Дійні корови»	Підприємство має сильні позиції на ринку. Спостерігається великий стабільний прибуток. Тому у відношенні таких напрямків діяльності підприємство прагне зберегти свою долю ринку на даному рівні. Основна ціль підприємства отримати максимальний прибуток за мінімальний проміжок часу. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток від таких напрямків діяльності інвестується в інші, більш перспективні. Найбільш поширені стратегії підприємства це: збереження досягнутих переваг та політики цінового лідера, інвестування коштів у нові технології та розвиток, перелив коштів в більш перспективні сфери

*Джерело: складено автором.

Типи фінансового стану для ТОВ «Клініки естетичної стоматології
Мирослави Дрогомирецької»

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
$ВOK - 3 \geq 0$	$ВOK - 3 < 0$	$ВOK - 3 < 0$	$ВOK - 3 < 0$
$ВOK + ДЗ - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ - 3 < 0$	$ВOK + ДЗ - 3 < 0$
$ВOK + ДЗ +$ $+ KK - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ KK - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ KK - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ KK - 3 < 0$
$\{1, 1, 1\}$	$\{0, 1, 1\}$	$\{0, 0, 1\}$	$\{0, 0, 0\}$

*Джерело: складено автором на основі [17, с. 23]

