



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Смільницький Євген Миколайович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття ступеня
вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент в сфері
охорони здоров'я в галузі знань «Управління та
адміністрування»»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Белінська С.М.

Рецензент:
канд. екон. наук, доц.
Дранус В.В.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та значення стратегічного управління розвитком підприємства	6
1.2. Стратегічне планування як сучасна концепція розвитку діяльності підприємства	13
1.3. SWOT-аналіз, як основний інструмент управління закладами охорони здоров'я.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ППФ «АЙЛАМА».....	33
2.1. Дослідження ринку стоматологічних послуг.....	33
2.2. Загальний аналіз ППФ «Айлама».....	39
2.3. Аналіз фінансового стану ППФ «Айлама».....	46
2.4. Аналіз балансу та фінансових результатів підприємства.....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	63
3.1. Методи підвищення ефективності функціонального управління розвитком ППФ «Айлама».....	63
3.2. Рекомендація щодо удосконалення організаційної структури ППФ «Айлама».....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство, не залежно від виду діяльності, намагається забезпечити себе всіма ресурсами, які допоможуть досягти поставлених цілей. Ресурси вплинуть на ефективність діяльності підприємства в цілому. Але не тільки ресурси повинні бути задіяні в процесі господарювання. Важливим є стратегічне управління розвитком діючого підприємства, яке дасть можливість ефективно функціонувати та розвиватись в конкурентному середовищі. Правильно сформоване стратегічне управління підприємством дасть можливість визначити як підприємство буде функціонувати, чи є воно успішним.

У процесі формування необхідно враховувати умови внутрішнього та зовнішнього середовища, відстежувати всі зміни, які відбуватимуться, визначити чітку мету діяльності підприємства, оцінити конкурентні стратегічні переваги.

Існує багато визначень "стратегії", які свідчать, що цьому поняттю приділило увагу багато зарубіжних та вітчизняних авторів, а саме Гріфін Р., Яцура В., Должанський І.З., Федулова Л.І., Храмов В.О. та ін..

Незважаючи на існуючі дослідження все ж таки залишається не зовсім детальне розкриття поняття "стратегічне управління розвитком підприємства".

Актуальність, практичне та теоретичне значення дослідження проблем та перспектив стратегічного управління розвитком підприємства, яке здійснює медичну практику, стоматологічну практику, іншу діяльність з охорони здоров'я людини, обумовили вибір теми та напрямок дипломного дослідження.

Метою дипломної роботи є розробка методичних рекомендацій і пропозицій щодо напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком Приватного підприємства Фірми «АЙЛАМА».

Реалізація мети дослідження зумовила об'єктивну необхідність

виявлення і розв'язання наступних завдань:

- розкрити сутність та значення стратегії у розвитку підприємства;
- з'ясувати стратегічне планування як сучасна концепція управління розвитком діяльності підприємства;
- дослідити використання SWOT-аналізу та стратегічного прогнозування в діяльності підприємства;
- дослідити ринок стоматологічних послуг;
- надати фінансово-господарську характеристику ППФ «Айлама»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ППФ «Айлама»;
- визначити методи підвищення ефективності функціонального управління розвитком медичного закладу;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ППФ «Айлама».

Об'єктом дослідження є процес розробки та управління стратегією розвитку ППФ «Айлама».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти розробки стратегічного управління розвитком ППФ «Айлама».

З метою вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи дослідження: системного підходу і системного аналізу – для проведення комплексного дослідження визначених предметів, процесів, системи у їх зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язках, а також визначення підходів до виявлення і аналізу проблем та розробки шляхів їх вирішення; медико-статистичний – для математико-статистичної обробки отриманих даних: підрахунку відносних і середніх величин; дисперсійного, варіаційного аналізу; аналізу динамічних рядів; оцінки статистичних параметрів вибірових даних; SWOT-аналіз – для виявлення і аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на фінансову спроможність підприємства.

Інформаційна база дослідження. До інформаційної бази дослідження належать: нормативно-правові і законодавчі акти України, наукові праці

українських та зарубіжних вчених з даної теми, статті з періодичних видань, наукові посібники і підручники, фінансова та статистична звітність ППФ «Айлама».

Наукова новизна одержаних результатів. Реалізація підходу забезпечила отримання в процесі дослідження таких науково обґрунтованих результатів:

набуло подальшого розвитку:

- методичний підхід до формування напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком ППФ «Айлама».

Практичне значення одержаних результатів. Впровадження в діяльність сформованих в ході дослідження рекомендацій дасть можливість покращення фінансово-економічних показників ППФ «Айлама» та управління в цілому.

Публікації. Більшість положень роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, практична реалізація яких на рівні підприємства, району, області сприятиме підвищенню ефективності управління плануванням господарською діяльністю стоматологічних поліклінік. За результатами дослідження автором опублікована стаття. Загальний обсяг публікації становить 0,42 др. арк.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг 123 сторінки, з них основний текст 78 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 18 рисунків і 12 додатків. Список використаних джерел налічує 85 найменування на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного управління розвитком підприємства

Основою стратегічного управління є чітке розуміння поняття стратегія. Це поняття походить з давньогрецької мови: stratos - армія, agos - я управляю, саме це свідчить про те що стратегія була і залишається невід'ємною часткою світогляду людини. З часом тлумачення «стратегія» зумовило конкретизувати свою суть, а також розробляти певні правила. Але складність і неоднозначність так і не дозволила дати однозначне тлумачення. Саме розвиток теорії та практики стратегічного управління розвитком підприємства обумовлює постійне удосконалення визначень стратегії [56, с. 61].

У процесі дослідження було виділено три основні підходи до формування стратегії, а саме: цільовий, спосіб дій, плановий документ (табл.1.1). Цільовий підхід дає можливість акцентувати увагу саме на формування необхідних стратегічних цілей підприємства.

Наступний підхід спосіб дій, а інколи його називають спосіб поведінки, має, на думку науковців, одну з важливіших складових, чітке формування поведінки підприємства, яка дасть можливість досягти поставлених цілей враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища даного підприємства.

На думку вчених, стратегією є конкретний документ, в якому основна задача це необхідність формалізації стратегії. Необхідно зауважити, що формування стратегічного плану є не менш важливим, адже його потрібно формувати на основі стратегій.

Менеджментом передбачено правильне розуміння стратегії, яке визначається двома аспектами. Першим є формулювання стратегії, другим, її

виконання. Становлення ідеальної аналітичної мети відбувається завдяки формулюванню стратегії, тоді як адміністративне наповнення є її виконання.

Отже, кожне підприємство повинно мати стратегію, яка включатиме в себе цілі і цілий комплекс дій, які повинні з часом переглядатись і удосконалюватись, завдяки чому підприємство буде відрізнятися від інших підприємств [70, с. 119].

Таблиця 1.1

Підходи до суті поняття «стратегія» [19, с. 59]

Визначення	Підхід
Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей.	Цільовий
Стратегія – набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств.	Спосіб дій
Стратегія – спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі.	Спосіб дій
Стратегію краще всього розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.	Спосіб дій
Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється, для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості.	Спосіб дій
Стратегія – об'єднаний план, який зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності.	Плановий документ
Стратегія – план дій фірми для досягнення ринкового успіху і, якщо можливо, придбання конкурентної переваги над фірмами-суперниками.	Плановий документ

Таким чином, стратегією є сформований комплекс цілей і способів їх досягнення, які дадуть можливість забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства за умови раціонального використання конкурентних переваг.

Особливе формування стратегії підприємства передбачає чотири складові [40, с. 319]:

- дослідження ринкових можливостей;
- перегляд потенціалу підприємства, а саме загальних компетентностей і ресурсів діючого підприємства;
- переглядання власних цінностей і прагнень підприємства;
- визнання зобов'язань перед суспільством та його членами.

На думку одного з основоположників стратегічного управління І.Ансоффа концепція ділової або корпоративної стратегії також має чотири базові компоненти [56, с. 68]:

- необхідно визначати можливості ринку товару, послуги і його перспективи відносно можливостей диверсифікації;
- розробляти і деталізувати вектори росту, напряму, в якому має бути місце зміна можливостей;
- виділяти унікальні можливості як ринків товарів, послуг так і векторів росту, які І.Ансофф визначав конкурентною перевагою;
- бажання досягти синергетичний ефект в результаті об'єднання компетенцій підприємства.

Характерними рисами стратегічного управління підприємством, що відрізняють його від інших стратегічних компонентів, є наступні [70, с. 105]:

- процес розробки стратегічного управління підприємством не повинен завершуватись якою-небудь терміновою конкретною дією. Він повинен завершуватись визначенням особливих напрямів, які забезпечуватимуть розвиток, а потім і зміцнення стабільних позицій підприємства;
- стратегічне управління підприємством повинне бути використано для розробки та впровадження стратегічних проектів;
- розроблене стратегічне управління розвитком підприємства повинно переглядатися, якщо поставлені цілі будуть досягнені підприємством, або у разі суттєвих змін на підприємстві. Це потрібно робити

тому, що при розробці стратегічного управління розвитком підприємства неможливо передбачити усе, що буде відбуватися у процесі господарювання підприємства. Тому, треба використовувати узагальнену інформацію відносно різних стратегічних альтернатив для покращення позицій підприємства;

- у разі отримання повної і точної інформації іноді може виникнути сумнів стосовно обґрунтованості вибраної стратегії. Тому правильним рішенням буде застосування зворотного зв'язку, який дозволить своєчасно визначити необхідну нову стратегію.

Формування стратегічного управління розвитком підприємства є логічний та аналітичний процес, який обґрунтовує майбутнє положення підприємства. Для цього треба використовувати наступні принципи:

- зворотний зв'язок, який визнають динамічним, цей принцип передбачає облік змін, які відбуваються тільки в зовнішньому середовищі, підтримує тісний взаємозв'язок між досліджуваним підприємством і зовнішнім середовищем;

- альтернативність передбачає розробку та аналіз різних варіантів у зовнішньому середовищі, а також поведінки підприємства;

- специфічність передбачає стратегічну поведінку підприємства, яка буде визначена специфікою діяльності.

Формування стратегічного управління розвитком підприємства є послідовною реалізацією етапів, які пов'язані між собою (рис.1.1).

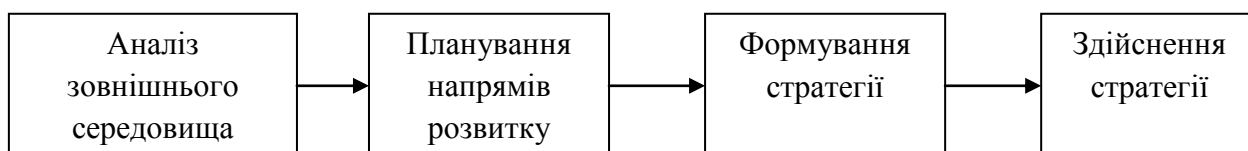


Рис. 1.1. Основні етапи формування стратегії [29, с. 416]

Як бачимо, що кожен зафіксований етап являє собою систему дій, яка формується з багатьох елементів, пов'язаних між собою і буде вважатися

реалізованою у разі застосування різних методів.

Взагалі формування стратегії розвитку підприємства вже досліджено досить докладно, та доведено, що досягнення мети потребує вирішення наступних завдань [25, с. 326]:

- необхідно обрати оптимальну лінії поведінки, виходячи з потреб ринку, асортименту продукції тощо;
- необхідно визначити засоби конкурентної боротьби, а саме цінова конкуренція; конкуренція якості; новий сегмент ринку або удосконалення існуючого;
- формувати та підтримувати оптимальну структуру потенціалу медичного закладу;
- розробляти відповідні організаційно-технічні заходи розвитку, а саме: слідкувати за технічним переоснащенням, реконструкцією, у разі необхідності змінити систему управління;
- згідно обраної фінансової стратегії правильно визначати джерела та засоби формування фінансових ресурсів.

Саме від того, як будуть вирішені зазначені питання, може бути обрана загальна стратегія управління розвитком медичного закладу. Оскільки важливим є розвиток, то й найбільш важливою є функціональна стратегія. Функціональною стратегією є такий тип стратегії, який орієнтований на розвиток певних функціональних систем медичного закладу, що забезпечить досягнення мети у разі врівноваження їх існуючого потенціалу.

В залежності особливостей діяльності підприємства та складу функціональних систем необхідно розробляти такі види функціональної стратегії, як маркетингова, виробнича, а також стратегія фінансування. Маркетингова стратегія дасть можливість побудувати стратегію медичного закладу, яка буде враховувати ринковий вплив на тип, темп, напрям та масштаб розвитку підприємства. А для реалізації маркетингової стратегії необхідно притримуватись наступних етапів [67, с. 261]:

- аналізувати відносини в системі "споживач - товар";

- визначати загальну маркетингову стратегію в своєму сегменті ринку;
- створити маркетингову "стратегію набору інструментів";
- зробити вибір оптимального варіанту, який постійно необхідно уточнювати та удосконалювати;
- наглядати за організацією й контролювати виконання поставлених цілей.

Для досягнення мети підприємство повинно орієнтуватися на вимогу ринку, в своєму секторі, та на рівень відповідності товару, роботам, послугам цим вимогам. А також створювати нову продукцію за оптимальною технологією, з обов'язковим співвідношенням вартість – якість. Ставити за мету досягати успіху у науково-технічному прогресі, який повинен враховувати усі данні науково-технічного прогнозування, формування яких буде відбуватися на основі наукових та технологічних досягнень вітчизняного та світового рівня.

Треба приділяти увагу й виробничій стратегії, яка зв'язана зі швидкістю й масштабами змін. Основними параметрами, які необхідно враховувати при визначенні виробничої стратегії є:

- обсяги продукції, які є необхідним забезпеченням попиту ринку;
- типи та масштаби виробництва;
- залежність обсягів виробництва від ємності ринків;
- залежність на ринку від якості та вартості продукції та послуг.

Виробничу стратегію розвитку необхідно формувати з урахуванням таких показників, як:

- розміри вкладень, які необхідні для здійснення діяльності;
- час, необхідний для впровадження випуску нової продукції;
- контроль рівня споживчої вартості існуючої й нової продукції;
- рівень наявності потрібних ресурсів, у тому числі кадрових;
- рівень ефективності варіантів усіх запланованих заходів.

Не менш важливою є фінансова стратегія медичного закладу, яка повинна формуватися на виборі джерел та оптимізації їх питомої ваги

залежно від строків, а також цілей і масштабів заходів планованого розвитку та функціонування підприємства. Об'єднання стратегічних рішень у маркетингову, технічну, соціальну і управлінську сфери, направлені для досягнення певної мети, є загальною основою проекту реалізації стратегічного управління розвитком підприємства, у разі стабільного фінансування. Класифікацією джерел фінансових коштів медичного закладу є:

- є: - грошові та матеріальні внески засновника;
- доходи, отримані від реалізації продукції, а також від другої господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбання майна другого підприємства, організації;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян;
- інші джерела, не заперечені законодавством.

Така комбінація джерел фінансування й стратегічних рішень, що стосуються різних проектів розвитку медичного закладу, формують його фінансово-інвестиційну стратегію.

Як показує практика фінансово-інвестиційні стратегії базуються на ресурсній або цільовій основі. Така стратегія передбачає формування витрат відповідно до поетапних завдань її досягнення, що дасть можливість скоротити та відкоригувати систему відповідно ресурсам, які будуть для цього задіяні.

Таким чином, дослідивши сутність та значення стратегії в розвитку управління підприємства, з'ясовано сутність поняття "стратегія" та варіанти вибору стратегій. Наступним етапом буде дослідити стратегічне планування як сучасної концепції розвитку діяльності медичного закладу.

1.2. Стратегічне планування як сучасна концепція розвитку діяльності підприємства

Стратегічне управління розвитком підприємства не можливе без процесу стратегічного планування, яке є дуже важливим у діяльності будь якого суб'єкта господарювання. Більшість підприємств використовують стратегічне планування для того, щоб змінити свою повсякденну діяльність, вийти з безнадійних ситуацій, які можливо сформувались як зовні та і в середині підприємства. Основними факторами, які спонукають до стратегічного планування, є:

- у разі необхідності змін умов функціонування медичного закладу;
- у разі необхідності об'єднання різних напрямків діяльності медичного закладу в умовах розвитку різних процесів;
- у разі яскраво виражених конкурентних переваг, а також необхідність в їх підтримки;
- розвиток зв'язків з іншими медичними закладами, які вже користуються системою стратегічного планування;
- у разі наявності висококваліфікованих менеджерів, які здатні вирішувати складні питання при застосуванні системи стратегічного управління.

Стратегічним плануванням визнається систематизоване та формалізоване зусилля усього медичного закладу, яке спрямоване на стратегічні розробки, або стратегічних планових документів, а також організацію, яка буде контролювати виконання таких стратегічних планів, проектів і програм тощо. Для того щоб ще це все запрацювало, як послідовний процес, медичний заклад повинен притримуватись деяких взаємопов'язаних етапів, а саме:

- визначення місії медичного закладу;
- чітке формування (коригування) цілей;
- визначення стратегій медичного закладу та заходів щодо їх

реалізації;

- передбачати послідовність дій у межах часу та закріплення їх у планах, проектах і програмах різного типу, що будуть інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій медичного закладу;
- організація щодо виконання планових завдань медичного закладу;
- обов'язковий облік, контроль та аналіз виконання [46, с. 104] .

Тільки при встановленні певного порядку дій медичним закладом буде досягнуто ефективне конкурентоспроможне функціонування у довгостроковій перспективі. Стратегічне планування можливе, якщо воно відповідає основним принципам [48, с. 82]:

- формування та реалізація цілей;
- різноманіття варіантів, альтернатив;
- глобальності, системності, комплектності, збалансованості;
- наступності, послідовності;
- процес безперервності;
- реалістичності, досяжності;
- гнучкості, динамічності, загальні реакції на ситуації
- ефективності і соціальної орієнтованості;
- кількісні та якісні визначеності.

Головними перевагами стратегічного планування на підприємствах є [21, с. 40]:

- взаємозв'язок майбутніх результатів з поточними рішеннями;
- досягнення цілей завдяки орієнтації на пошук альтернативних варіантів;
- при встановленні цілей і формулюванні стратегій чітке визначення загроз і можливостей, сильних та слабких сторін діяльності медичного закладу;
- підготовка до процесу формування стратегій у майбутньому.

Нажаль існують і головні недоліки, які виникають при застосуванні

системи стратегічного планування [40, с. 84]:

- дефіцит інформації, яка необхідна для прийняття стратегічних рішень, а також розробки стратегічних планів, тому можемо спостерігати дуже низький рівень обґрунтованості дій;
- відсутність чітко сформованих альтернативних планів;
- слабо сформована система поточного аналізу, контролю, а головне відсутнє коригування стратегічних планів;
- надмірне перебільшення значення цифрових показників;
- недосконала система мотивації, стимулювання працівників, які приймають участь у розробці, а головне виконанні стратегічного планування;
- недостатні рівні соціально-психологічного, організаційного, та фінансового забезпечень стратегічного планування.

Стратегія медичного закладу має кілька рівнів розподілу цілей і стратегічних функцій, кожному з яких обов'язково повинен відповідати стратегія певного рангу, тобто, стратегія медичного закладу повинна мати ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій дасть можливість взаємозв'язку, ранжування, підпорядкованості різних стратегій, які формують чітку стратегію медичного закладу.

Взагалі функціональні стратегії необхідно розробляти для кожного виду діяльності, а саме: маркетингу, стратегії виробництва, фінансової стратегія, стратегії управління персоналом, стратегії науково-дослідних робіт, тощо. Саме функціональні стратегії доводять та конкретизують корпоративну і конкурентну стратегії, а також функціональні підрозділи безпосередньо впливають на формування конкурентної та корпоративної стратегій.

На підприємствах також необхідно задіяти і операційні стратегії, вони є вужчими стратегіями, які розробляють для основних структурних підрозділів медичного закладу і вони займають найнижчий рівень стратегії цього закладу, з яким пов'язані стратегії, які займають найвищий рівень за

ієрархією, а саме: конкурентні, корпоративна, функціональні.

Кожен з визначених вищих рівнів утворює загальне стратегічне середовище, для контролю нижчого рівня, з правом обмеження. Наглядно ієрархію стратегій медичного закладу зобразимо на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ієрархія стратегій медичного закладу

Формування стратегії управління розвитком медичного закладу являє собою процес, який проходить декілька етапи [18, с. 75].

На початку розробки стратегії управління розвитком медичного закладу здійснюється аналіз середовища, за результатами відбувається прогноз на майбутній розвиток, у процесі виявляються всі загрози і

можливості, слабкі та сильні сторони, оцінюються загальна конкурентоспроможність та формується прогноз для внесення змін.

Наступним етапом необхідно визначити місії, мету і цілі медичного закладу, якщо підприємство тільки на етапі реєстрації то цей етап здійснюється паралельно з першим.

Потім важливим етапом є здійснення стратегічного аналізу, яким буде передбачено порівняння мети і цілей медичного закладу з результатами проведеного аналізу середовища, завдяки чому будуть виявленні та усуненні розбіжності, у разі їх наявності, а саме головне будуть сформовані альтернативні стратегії, мається на увазі декілька варіантів стратегічного управління розвитком підприємства.

Далі будуть моделюватись варіативні сценарії розвитку подій, а саме оптимістичні, песимістичні, одним словом найбільш вірогідні, а також буде досліджено вплив кожного на сформовані альтернативні стратегії.

Наступним етапом є вибір найбільш вигідної, на думку експертів, стратегії з альтернативних.

Потім необхідно сформулювати кінцевий варіант стратегічного плану медичного закладу.

Нарешті, на базі стратегічного плану необхідно розробити тактичні середньострокові плани медичного закладу.

Отже, на заключному етапі необхідно розробити оперативні плани та проекти, і саме на цьому процес стратегічного планування на підприємстві буде завершено. І тільки зараз розпочинається процес реалізації сформованого стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління розвитком медичного закладу. Ним передбачено не лише організацію реалізації стратегії, але і контроль за виконанням, обов'язково з зворотнім зв'язком, у разі виявлення помилок, недоробок у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів реалізації. Формування стратегічного плану підприємства наведемо у схемі (рис. 1.3).

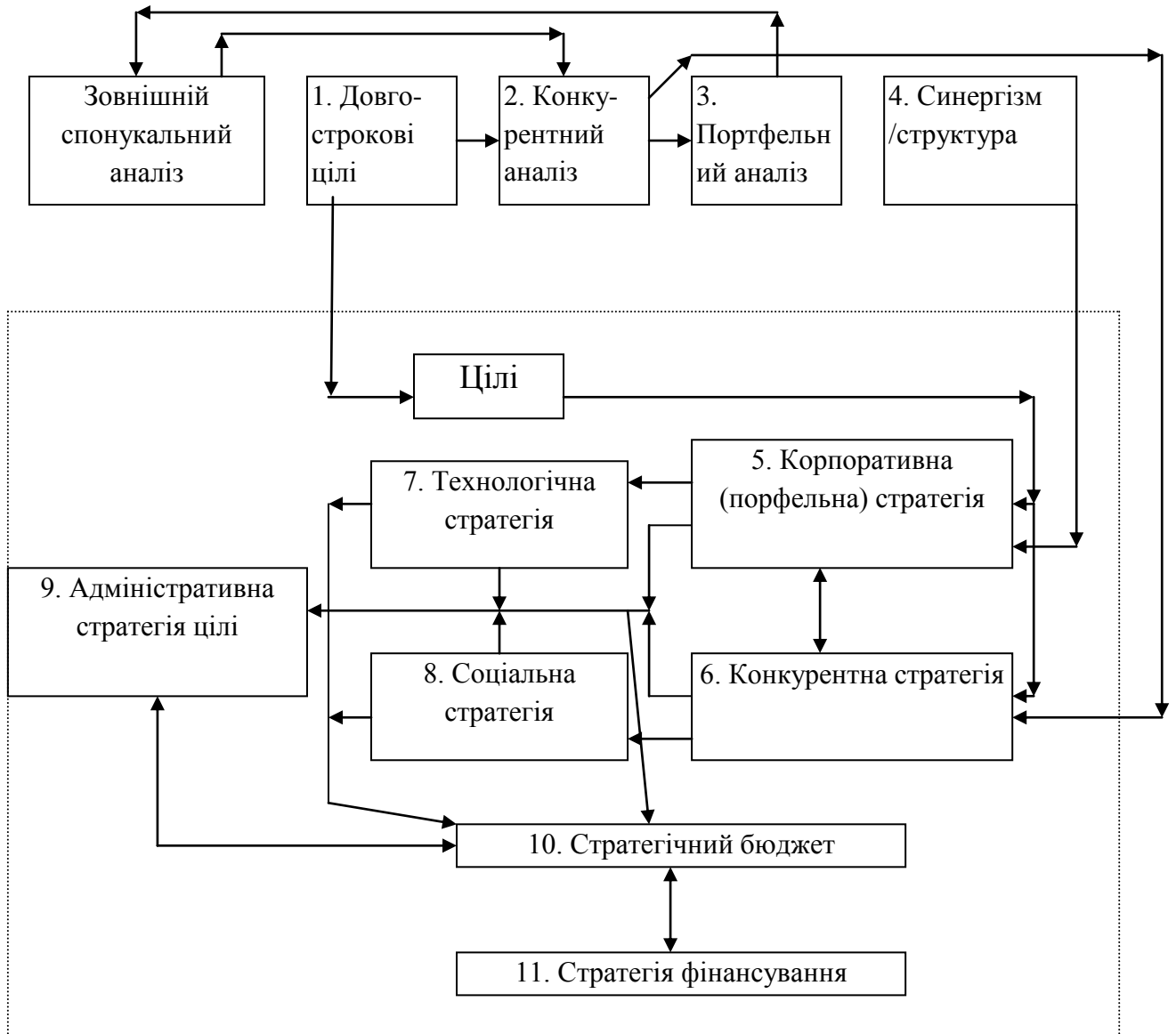


Рис. 1.3. Схема формування стратегічного плану підприємства [48, с. 90]

Розробка стратегії, її організація у медичному закладі передбачає відбір кадрів розробників, після відбору організується їх робота, а також контроль. При необхідності відбувається зміна організаційної структури управління, яку потребує стратегічний менеджмент, інформаційно-аналітичного забезпечення процесу для розробки стратегії управління підприємством. Можливо знадобиться добір людей, перевірка виконання, яка становить основу керування будь-яким процесом.

Для результативної реалізації стратегії необхідно залучати всі

функціональні служби, керівники і спеціалісти всіх рівнів, а також власника та керівника, експертів і науковців з різних університетів та інституцій. Формувати стратегічні плани, або проекти можуть створені спеціальні тимчасові робочі групи, у які залучають кадри з усіх відділів медичного закладу.

Завданням власників та керівників у стратегічному розвитку в організації розробки стратегії управління розвитком підприємства є [53, с. 79]:

- окреслення мети, завдання і основних цілей стратегічного управління розвитком медичного закладу;
- формування команди, яка здатна стратегічно мислити;
- залучення до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників медичного закладу;
- формування такої організаційної структури підприємства, яка найбільше буде відповідати потребам стратегічного планування і реалізації стратегічного управління розвитком медичного закладу;
- передбачення відповідного рівня і створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення для процесу розробки та реалізації стратегічного управління розвитком медичного закладу.

У разі добору спеціалістів для розробки стратегічного управління розвитком медичного закладу і при його формуванні слід враховувати різні типи поведінки співробітників на підприємстві.

Тому, що поведінка має значний вплив на результат розробки. На підприємствах присутня конкурентна поведінка, яка є операційною, що означає прямий зв'язок із зовнішнім середовищем, мета підприємства отримати поточну прибутковість з обміну з ним товарами та послугами, це може бути зростання ціни реалізації, зниження собівартості тощо.

Контролювання такої поведінки необхідно у разі, коли товари і ринки розвиваються разом із поетапним, поступовим внесенням в них змін, для покращення розвитку медичного закладу.

Також необхідно приділити увагу і підприємницькій поведінці, яка виступає у процесі стратегічною, переривчастою поведінкою, але все задля отримання прибутку незалежно від змін на ринку. Така поведінка дасть можливість контролювати зв'язки із зовнішнім середовищем, у разі бажання медичним закладом замінити застарілі послуги на більш привабливіші, це дасть можливість отримати високий прибуток у майбутньому.

Застосування переривчастої стратегічної поведінки дасть можливість впровадження змін логіки у процесі стратегічного управління розвитком підприємства за допомогою змін в технології, структури, тощо.

У разі застосування спочатку конкурентної, а потім підприємницької поведінки, іншими словами стратегічного планування і управління, власники або керівники медичних закладів повинні:

- завжди розробити та удосконалювати програму розвитку свого персоналу;
- створити у медичному закладі відповідну підприємницьку культуру, яка буде мотивувати, стимулювати зміни, усі нововведення, а також гідно проходити ризики у процесі діяльності;
- забезпечити взаєморозуміння співіснування конкурентних та підприємницьких здібностей і культур, а також подбати про гармонію у співпраці.

Отже, щоб усі намагання і здібності власників та керівників приносили ефект, треба, щоб їх характеристики та характеристики їх культури були одного і того ж типу. У разі, якщо одна чи декілька характеристик культури не будуть збігаються з характеристикою здібностей, то нажаль, ефективність медичного закладу буде знижуватись. Не можна без уваги залишити і середовище, якого б воно не було типу чи стабільне, чи реагуюче та ін., але необхідно стежити за тим, щоб характеристики цих типів збігалися з типами здібностей співробітників, з врахуванням з усіма змінами середовища у майбутньому.

1.3. SWOT-аналіз, як основний інструмент управління закладами охорони здоров'я

Певним поєднанням факторів, які позитивно та негативно впливають на діяльність медичного закладу є стратегічний баланс. Він може попередити загрози та вказати на існуючі можливості, які існують у зовнішньому середовищі закладу та іноді суб'єктивно оцінені власниками та керівниками, але з чітким порівнянням сильних та слабких сторін у функціонуванні медичного закладу [43, с. 167].

Важливо зазначити, що коли розвиток негативної ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства, то виникають найбільші загрози. Виникають різні можливості в зовнішньому середовищі, а саме різні ситуації, процеси, явища. Якщо процес позитивний, то медичний заклад матиме змогу проявити свої самі сильні свої сторони. Але потрібно контролювати та виявляти загрози, для того, щоб запобігти у майбутньому кризи закладу. Якщо це вчасно контролювати, то контроль та знання дадуть можливість заздалегідь підготуватись для їх запобігання.

Всі успішні підприємства світу формують стратегічний баланс. Практикою підтверджено, що стратегічний баланс складається навіть двічі на рік багатьма підприємствами, які на сьогодні є дуже успішними.

Рекомендовано застосовувати такі головні особливості при складанні стратегічного балансу на підприємстві:

- необхідно розглядати добір фактів, які підтвердять сильні/слабкі сторони медичного закладу, а також вплив факторів саме зовнішнього середовища;
- проаналізувати переваги минулих років, які можуть стати перевагами у майбутньому і навіть навпаки недоліками, ризики, щоб чітко розуміти до якої групи їх можна віднести;
- спостерігати за середовищем, оскільки воно швидко змінюється, що потребує постійної уваги, такі зміни доводять, що необхідно постійно переглядати складений стратегічний баланс.

Успішні підприємства, які завжди формують та застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді SPACE, PEST, а також SWOT - аналізу за конкретно обраними факторами та переліками. Існує дуже багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Розглянемо основні:

Сторони сильні (strength), формують конкурентні переваги, завдяки внутрішнім навичкам і потенціалу, чи ресурсу.

Сторони слабкі (weaknesses), результати діяльності, які медичний заклад здійснюватиме не досить добре, а також ресурси та підсистеми потенціалу підприємства використовувались неправильно.

Можливості (opportunities), передбачають альтернативи, які може використати медичний заклад задля досягнення стратегічних цілей або результатів, також передбачають сукупність факторів, які сподіваємось позитивно впливатимуть на діяльність підприємства.

Загрози (threats), передбачають процеси, а також явища, які у процесі здійснення перешкоджатимуть діяльності підприємства чи закладу задля досягнення своїх місії, цілі, також передбачають сукупність факторів, які негативно впливають на діяльність медичного закладу в цілому.

Такі складові суб'єктивно оцінюються керівниками медичних закладів та об'єктивно існують у самому середовищі. Стратегічне управління розвитком медичного закладу пов'язане з великими обсягами інформації. Таку інформацію необхідно збирати, потім обробляти, обов'язково аналізувати, тільки потім використовувати, саме тому виникає потреба у пошуку, розробці та застосування методів організації в роботі підприємства. Це все є причинами для застосуванні, а також розвитку SWOT-аналізу.

Задля впорядкування процесу обмірковування усієї інформації, яка є наявною, а також з використанням власних думок, оцінок дає можливість формувати матрицю SWOT-аналізу, навіть якщо не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень.

Загальну характеристику сильних і слабких сторін медичного закладу,

що використовуються в SWOT-аналізі розглянемо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Загальна характеристика сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі [21, с. 86]

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу.</p> <p>Наявні конкурентні переваги (унікальність).</p> <p>Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність.</p> <p>Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер.</p> <p>Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи).</p> <p>Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір».</p> <p>Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності.</p> <p>Вища за середню обізнаність про стан ринку.</p> <p>Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів.</p> <p>Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку.</p> <p>Диференціація виробів.</p> <p>Обґрунтована диверсифікація.</p> <p>Увага до зниження витрат.</p> <p>Вища за середню рентабельність і прибутковість.</p> <p>Достатні фінансові ресурси.</p> <p>Вищі за середні маркетингові навички.</p> <p>Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції).</p> <p>Творчий, підприємницький менеджмент.</p> <p>Добре вивчений ринок, потреби покупців.</p> <p>Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу.</p> <p>Імідж надійного партнера.</p> <p>Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі.</p>	<p>Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.</p> <p>Відсутність реальних конкурентних переваг.</p> <p>Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується).</p> <p>Втрата конкурентної позиції, внаслідок... Нижчі за середні темпи зростання.</p> <p>Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції.</p> <p>Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість.</p> <p>Втрата репутації у споживачів.</p> <p>«Аутсайтери» у розвитку продукції, Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація.</p> <p>Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність).</p> <p>Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал.</p> <p>Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску.</p> <p>Слабка система розподілу.</p> <p>Виробництво з високими витратами, старіння потужностей.</p> <p>Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній».</p> <p>Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів.</p> <p>«Новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено.</p> <p>Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку.</p> <p>Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.</p>

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що

використовуються в SWOT-аналізі, розглянемо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни.	Високі темпи інфляції.
Соціально-політична стабільність.	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (і навіть іноземних).
Обґрунтоване законодавство.	Зростання збуту товарів-замінників.
Доступність інвестицій та кредитів.	Уповільнений темп зростання ринку або його спад.
Обслуговування додаткових груп споживачів.	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження).
Входження в нові ринки (сегменти).	Зростання тиску конкурентів.
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів.	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу.
Вертикальна інтеграція.	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції.
Зовнішні мережеві структури.	Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами.
Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп.	Зміни в потребах і смаках споживачів.
Самозаспокоєність ключових конкурентів.	Негативні демографічні зміни.
Швидке зростання ринку.	Негативна екологічна ситуація.
	Соціально-політична нестабільність.

З урахуванням їхніх особливостей, а також відповідно до загального змісту стратегії, адаптації до середовища, а також формування на нього впливу SWOT-аналіз також дає змогу сформувавши загальний перелік стратегій медичного закладу (рис. 1.4).

З моменту застосування SWOT-аналізу в діяльності підприємств, він пройшов перевірку часом і не перестає доводити свою необхідність, у

вигляді важливого елементу раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегічне управління розвитком підприємства.

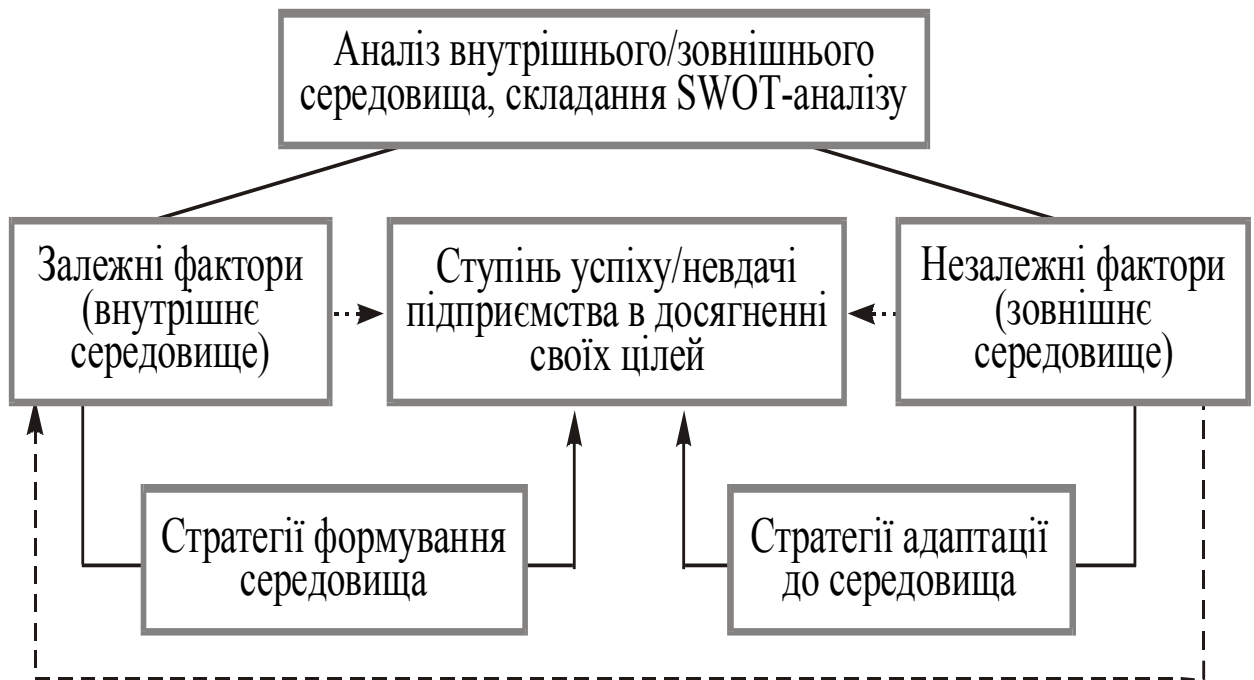


Рис. 1.4. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів [42, с. 90]

Співвідношення, а саме факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які трактуються в категоріях SWOT-аналізу можна визначити за допомогою матриці (рис. 1.5).

Там де перетинаються окремі складові групи факторів, які зображує матриця, формуються поля, які характеризують деякі комбінації, які обов'язково необхідно враховувати в ході розробки стратегій:

- поле СіМ — передбачає підтримку стратегії та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ — передбачає стратегію, яка використовуватиме сильні сторони медичного закладу, з подальшим усуненням виниклих загроз;
- поле СлМ — передбачає стратегію, яка необхідна для подолання слабих сторін медичного закладу, за рахунок можливостей, які

виникають завдяки зовнішньому середовищу;

- поле СлЗ — у цьому полі поєднуються загрози середовища зі слабкою стороною закладу, воно ще має назву «кризове поле».

Тому існує потреба щодо розробки стратегій управління розвитком медичного закладу задля подолання загроз, а також усунення слабких сторін закладу, що завжди є не легким завданням.

Зовнішнє середовище

		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін. Рішення: використувувати?	Загрози 1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СіМ Рішення: використувувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 1.5. Матриця SWOT-аналізу підприємства [42, с. 90]

Для чіткого розуміння ситуації доцільно виконувати поділ факторів, які мають різні часові характеристики впливу та які будуть формувати окремі складові SWOT-аналізу, на коротко- та довгострокові дії (табл. 1.4).

Але для розробки стратегій управління недостатньо констатувати тільки вплив тих або інших факторів.

Щоб медичний заклад вижив у довгостроковій перспективі, необхідно

прогнозувати саме тенденції розвитку усіх загроз, а також усіх шансів.

Таблиця 1.4

Форма проведення SWOT-аналізу [21, с. 104]

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові
I. Залежні від діяльності підприємства 1.1 1.2 .1.n								
II. Незалежні від діяльності підприємства 2.1 2.2 .2.m								

Перелік етапів проведення SWOT-аналізу свідчить то те, що прогнозування та аналіз тенденцій необхідно проводити одночасно, що підтверджено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні етапи застосування SWOT-аналізу [50, с. 73]

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів.	1. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактору.
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза).	2. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів.
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза).	3. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення).
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»).	4. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Щоб обробляти великі масштаби інформації необхідно застосувати різні статистичні методи аналізу даних, а саме: методи індукції та дедукції, як одно- так й багатофакторних, методів аналізу взаємозв'язків і методів аналізу. Саме під час застосування SWOT-аналізу багато підприємств використовують варіаційний, регресивний, факторний, дискримінантний та кластер-аналіз. Який метод буде застосовано залежить від змінних, незалежних та залежних, а також загальному змісту проблеми або явища, що буде виступати об'єктом аналізу. Саме достовірність побудованих прогнозів забезпечить якість аналізу. А ми вже знаємо, що прогнозом є передбачення тенденцій і напрямків розвитку усього процесу, явища чи об'єкта.

Власники та керівники підприємств по-різному оцінюють можливість і необхідність прогнозування, а залежить це від того, як буде сприйматись передбачення розвитку явищ і процесів у майбутньому (табл. 1.6).

Можна виділити декілька підходів до прогнозування, або науковий тип, або на основі особистого судження.

Обмеженнями особистого судження прогнозування виступають особисті упередження, забобони; «пастки», які вже траплялися у минулому досвіді; спроби самоствердження, які залишилися неусвідомлені; ілюзії тощо.

Науковий підхід орієнтується ж на використанні взаємо доповнених методів і моделей задля подолання невизначеності у майбутньому.

Головною метою прогнозів є виявлення процесів розвитку явищ та передбачення розвитку подій у майбутньому, а ще й побудова моделі стану середовища, і внутрішнього, і зовнішнього, яка найбільш ймовірна у майбутньому.

Моделлю повинен відображатися складний комплекс економічних соціальних, політико-правових, науково-технічних факторів зовнішнього середовища, а також характеризується об'єкта прогнозування. Все частіше поширення набули такі моделі, як:

- економетрична;
- економіко-математична, побудована статистично оцінена;

- галузеві.

Складені за найновішими методиками прогнози, особливість яких полягає в змісті, в якому є як бажані так і небажані характеристики стану внутрішнього, зовнішнього та проміжного середовища медичного закладу, а також негативні та позитивні тенденції взаємо пов'язують фактори всіх трьох складових даного середовища.

Таблиця 1.6

Варіанти використання прогнозів в діяльності організації

Роль прогнозу	Уявлення про майбутнє	Наслідки
Відсутність прогнозів (вони не потрібні)	Немає	Рішення приймаються без оцінки наслідків. Результат — криза та можливий крах організації
Відсутність прогнозів (вони неможливі)	«Фатум»	Нічого не можна змінити, тому не треба намагатись передбачити майбутнє; усе, що діється — несподіванка. Результат — такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Відсутність прогнозів (досить «славного минулого»)	«Розвиток» минулого	Зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними до поточної ситуації. Результат — такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Екстраполяція	Майбутнє схоже на минуле	Рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втрачено конкурентну позицію внаслідок прорахунків з інноваціями
Часткове прогнозування (прогнозування критичних точок)	Очікування кризи	Усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню; не завжди вдається вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Майбутнє можливо передбачити	Відсутність використання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильними або некорисними. Можливість кризи
Система варіантних прогнозів	Те саме	Основа системи планів, осмислення можливостей впливу на обставини (середовище). Результат — довгострокове існування організації

Зазначимо, що інструментами визначення цілей є прогнози, а от цілями є явище, яке складніше ніж просте визначення, а саме є констатацією наряду розвитку будь-якої сфери, а також системи або підсистеми.

Проаналізувавши все вище викладене, можна зробити висновок, що необхідно дуже ретельно досліджувати не тільки цілі і відповідні стратегії, способи їх встановлення, а саму сутність явища, його «мети», оскільки саме від цього залежить сформований зміст концепції, а також окремі складові системи стратегічного управління розвитком медичного закладу.

Отже, люба діяльність, бізнес, яким би вони не були за розміром, завжди повинні мати прогноз для обґрунтування мети, задля її досягнення, що, у свою чергу, створить підґрунтя для впевненого розвитку підприємства.

В системі стратегічного планування можна виділити найважливіші функції прогнозування, а саме [40, с. 114]:

- визначити можливі цілі, а також напрями розвитку медичного закладу;
- оцінити економічні, соціальні, технічні, наукові, екологічні наслідки реалізації кожного з варіантів розвитку підприємства (рис. 1.6);
- визначити зміст заходів, який забезпечить реалізацію можливостей, а також послабить загрози;
- оцінити необхідні витрати і ресурси.

Для стратегічного планування необхідною основою є прогнозування. Тільки при наявності прогнозів підвищується обґрунтованість планів, з'являється можливість отримання альтернативних планів. Прогнози у стратегічному плануванні використовуються в деяких варіантах, таких як:

- «продукт — ринок», будування системи альтернативних прогнозів;
- оцінювання впливу різних факторів, а саме нових технологій, задля зміни у потребах окремих груп споживачів;
- прагнути щоб на певний вид товару зростав попит, внаслідок зростання доходів споживачів;
- контролювати, щоб нереалізована можливість не стала загрозою, яку використає конкурент, у повному обсязі;
- розробка та досягнення цілей, а також альтернативних стратегій.

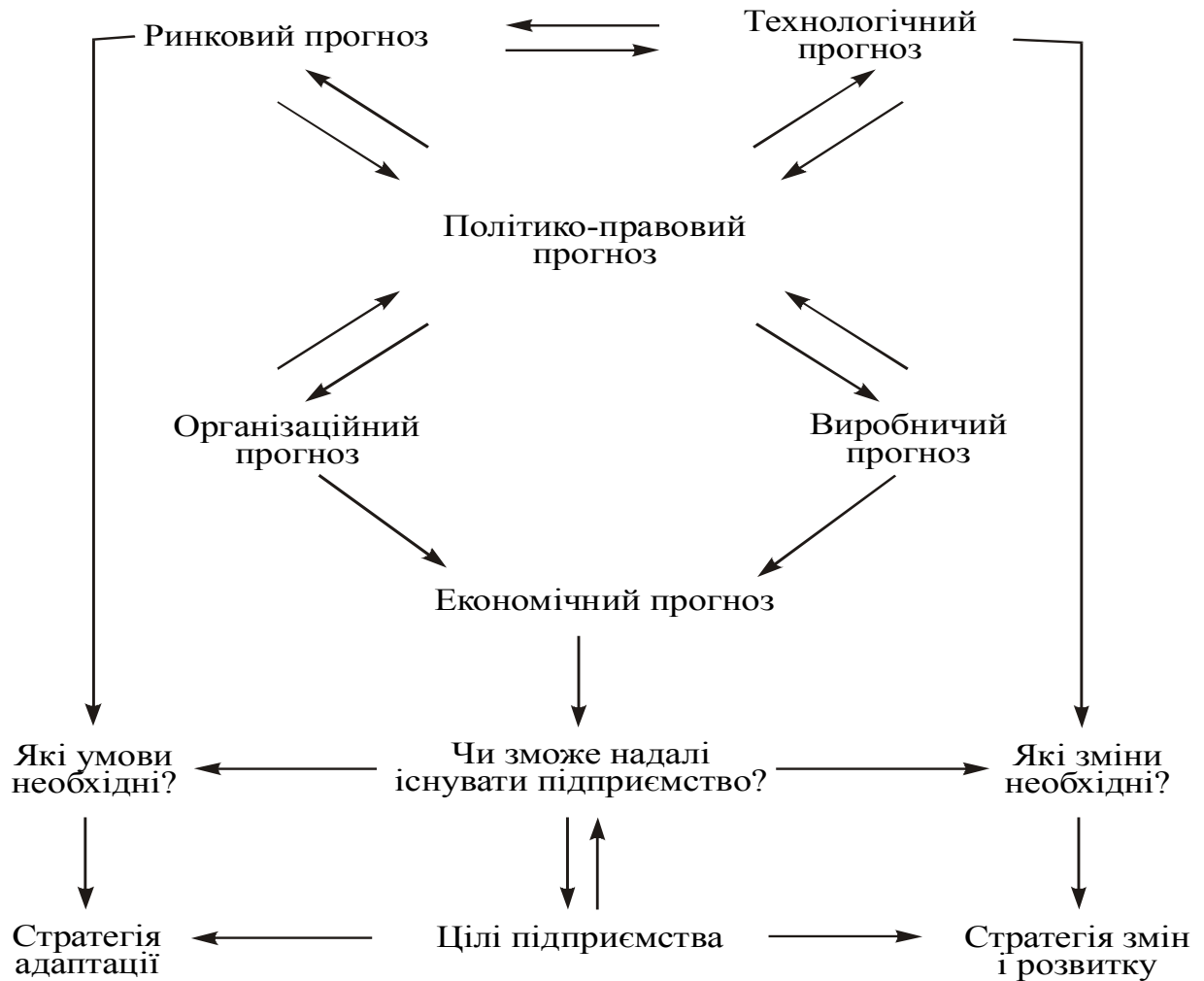


Рис. 1.6. Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства

Дослідження доводить, що деякі підприємства зовсім не застосовують прогнози, для прийняття рішень про майбутнє своєї життєдіяльності, а якщо і застосовують то в незначній мірі. Тому життєдіяльність таких підприємств є недовгою, оскільки різні зміни в середовищі, які можливо було б передбачити, застають керівництво та співробітників несподівано. Підприємство, у такому випадку, зовсім не готове для реалізації своїх, навіть існуючих можливостей, що надходять завдяки зовнішньому середовищу, або взагалі зазнає крах під впливом навіть зовсім незначної загрози.

Досвід прибуткових, розвинених підприємств свідчить про

обмеженість інтуїтивних та екстраполяційних прогнозів. Тенденції, які були виявлені на основі аналізу, при наявності інформації про події, які відбулися в близькому минулому, можуть стати індикаторами майбутніх тенденцій, які є зовсім ненадійними.

Таким чином, в при проведені дослідження сутності, а також значення стратегії в управління розвитком підприємства, з'ясовано, що стратегічне планування треба визначати як сучасну концепцію управління розвитком підприємства. Щоб детально розібратися в фінансово-господарській діяльності підприємства перейдемо до аналізу обраного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ППФ «АЙЛАМА»

2.1. Дослідження ринку стоматологічних послуг

Найбільш комерціалізованим і конкурентним ринком в сфері охорони здоров'я визнається ринок стоматологічних послуг. Якщо розглядати ринок стоматологічних послуг, як комплекс ознак, то він відповідає типу ринку монополістичної конкуренції. Ринок стоматологічних послуг пропонує велику різноманітність видів і підвидів, більше ніж чотириста.

В останні роки, в Україні, простежуються створення вертикально інтегрованих холдингів. Основним видом їх діяльності є продаж стоматологічних матеріалів, обладнання, а також надання стоматологічних послуг, та безумовно виробництво стоматологічної ортопедичної продукції. Досягнення розвитку ринку стоматологічних послуг можливе при узгодженні інтересів всіх учасників, а саме:

- приватні особи, бізнес-структури, органи місцевого самоврядування, держава, одним словом - інвестори;
- юридичні особи, різних форм власності, які саме забезпечують надання стоматологічних послуг;
- фізичні особи, лікарі-стоматологи, які безпосередньо надають стоматологічні послуги;
- фізичні особи, зубні техніки, допоміжний персонал, керівники медичних закладів, які забезпечують надання стоматологічних послуг;
- населення України, іноземці, які є споживачами стоматологічних послуг;
- виробники (постачальники) продукції стоматологічного призначення, а саме інструменти, витратні матеріали, обладнання, ортопедична продукція;
- заклади, які безпосередньо співпрацюють із ринком стоматологічним ринком, такі, як аптеки; підприємства транспорту, зв'язку, торгівлі,

комунальних і побутових послуг; заклади розміщення та харчування; виробники сувенірів; культурно-розважальні та рекреаційні заклади; страхові компанії, банківські установи;

– заклади, які здійснюють підготовку фахівців стоматологічного профілю, а саме, навчальні заклади;

– органи, які мають право контролювати ринок стоматологічних послуг, а саме, Департамент охорони здоров'я міськради, Управління охорони здоров'я обласної держадміністрації, Міністерство охорони здоров'я України.

Будь-які суб'єкти господарювання намагаються максимізувати свої вигоди, але це стає можливим тільки у максимальному поєднанню "ціни – якості", наявності матеріально-технічної бази, а також взаємодії професійних та особистих якостей співробітників. Об'єднання всього цього дасть можливість позитивного, стабільного іміджу стоматологічного закладу, а це вже призведе до розширення клієнтів.

Але втриматися на такому рівні дуже важко, одним із факторів впливу є збіднення клієнтів, які не мають можливості сплатити за послуги, результатом чого є різке скорочення фінансування, а якщо таке відбувається часто, то існування закладу підпадає під сумнів, а співробітники змушені будуть звільнитись. Тільки при командній роботі ситуацію можливо тримати під контролем. Треба зазначити, що кожен з співробітників, незалежно від посади має свої власні пріоритети, а саме зберегти можливості отримати доходи.

Саме тому, слід постійно вдосконалюватись, проходити перепідготовку та підвищення кваліфікації, тому що стоматологічні послуги удосконалюються постійно.

Види та контингент споживачів є дуже неоднорідним на ринку стоматологічних послуг. Кожен бажає отримати якісні стоматологічні послуги за доступну ціну, але є такі, які бажають отримати такі послуги

безоплатно. Але потрібно розуміти, що у такому випадку слід не розраховувати на високу якість послуг.

Якщо розглядати конкуренцію на ринку стоматологічних послуг, то можна впевнено стверджувати, що вона є і дуже висока. За останні роки спостерігається різке зниження спроможності, саме це і є фактором конкурентної боротьби, яка постійно загострюється. Як показує практика клієнт не завжди має можливість оцінити гідну якість стоматологічних послуг.

Тому дуже важливим є саме вибір конкретного стоматологічного закладу, а також персонального лікаря. А як ми розуміємо, що такий вибір залежить, по-перше, від ціни послуг, по-друге, від умов, у яких будуть надані послуги, навіть коректність в розмові з персоналом, наявність черги, комфорт в усіх напрямках, по-третє – емоційний взаємозв'язок із лікарем.

Слід зауважити, що клієнти не достатньо володіють знаннями та навичками, які б давали їм можливість визначити яке саме стоматологічне втручання потрібно. Це означає, що попит з боку конкретного клієнта обмежений, тому майже завжди причина звернень до стоматологічної поліклініки є вже тоді, коли з'являються больові відчуття.

Що стосується профілактичних заходів та заходів естетичної стоматології, то вони чомусь не дуже популярні. Щоб все ж таки відбулось формування попиту на всі наявні процедури, треба саме лікарям-стоматологам розробляти маркетингові комунікації.

Не всі стоматологічні заклади довго затримуються на ринку. На зміну одним приходять другі. Зрозуміло, що для законної діяльності стоматолога мають ліцензії на медичну практику.

Аналізуючи обсяг ринку стоматологічних послуг за 2015-2021рр, можемо зазначити, що він знизився у 2016 р. (рис. 2.1). Цьому сприяло різке подорожчання матеріалів у 2015 р., відбулась інфляція та девальвація гривні. Поки запаси матеріалів були, то заклади ще мали можливість притримати ціни, але коли вони закінчилися, стоматології вже закупили їх набагато

дорожче тому і вартість послуг підвищилась. Звісно це і вплинуло на прибуток стоматологічних закладів. Поступово у 2016 р. клієнти почали звикати нового рівня цін.



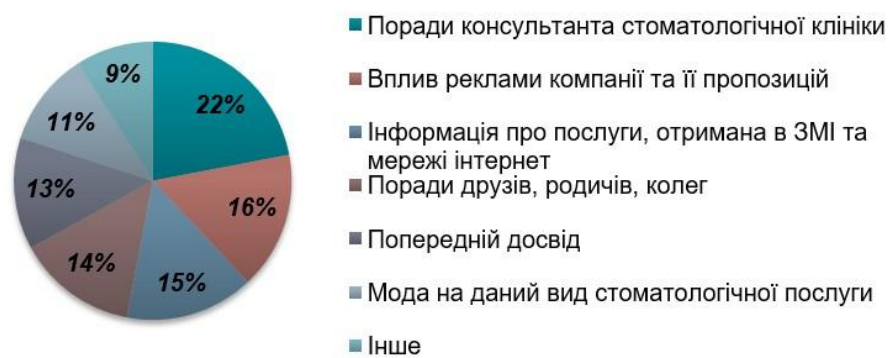
Рис. 2.1. Обсяг ринку стоматологічних послуг

Тому вже у в 2017 р. ситуація покращилась, з'явився попит та став відновлюватись обсяг ринку стоматологічних послуг, перевищивши дані 2015 р. на 3,8%. За результатами 2017 року було зроблено прогноз, щодо обсягу ринку послуг на 2018-2021 рр.

На сьогодні можна стверджувати, що ринок стоматологічних послуг продовжує відновлення своїх обсягів. Збільшення відбувалось поступово. Зростання відбувалось завдяки підвищенню цін на стоматологічні послуги, а також на результат вплинув і розвиток сектору процедур, які мають досить високу вартість. Підвищення цін на стоматологічні послуги коливалось від 5% до 5,3% кожного наступного року.

На рис. 2.2. зобразимо вплив рішення споживачів при виборі тієї чи іншої послуги стоматологічного закладу.

Вплив на рішення споживачів при виборі тієї чи іншої послуги стоматологічної клініки, %



Джерело: за даними операторів ринку, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.2. Вплив рішення споживачів при виборі тієї чи іншої послуги стоматологічного закладу

Як бачимо, поради консультанта стоматологічного закладу частіше складає найбільший %, 22%; вплив реклами – 16%; інформація про послуги в ЗМІ та інтернеті – 15%; поради друзів – 14%; попередній досвід – 13%; даний вид стоматологічних послуг – 11%; інше складає приблизно – 9%.

Наведемо приклад SWOT- матриці, що дозволяє оцінити конкурентні переваги стоматології (табл. 2.1.).

Кожне підприємство мріє бути успішним, тому постійно переглядає фактори успіху, а саме змінні, які при перегляді дозволяють вплинути на конкурентоспроможність закладу на ринку. Також завдяки досліджуваним показникам з'явиться можливість визначати рівень фінансового зростання підприємства. І на далі стратегію розвитку закладу треба буде розробляти з урахуванням досліджених змінних. У практиці частіше виділяється три чотири показника з яких один іноді два є найважливішими.

До зазначених показників віднесемо: стратегію; якість товарів, якість наданої послуги, після аналізу саме таких показників клієнт робить зробіть вибір на користь того чи іншого закладу; також вплинуть на вибір ресурси, які виділяють заклад від інших; не треба забувати про професіоналізм та досвід роботи; загальну продуктивність; бізнес-план до досягнення вагомих конкурентних переваг.

Таблиця 2.1.

SWOT- матриці, що дозволяє оцінити конкурентні переваги стоматології

Можливості	Загрози	
Для освоєння нового ринку збуту	Ризик, що зміниться кон'юнктура	
Для освоєння нового виду діяльності	Ризик, що конкуренція посилиться	
Для введення нововведень (технологій, інструментів, матеріалів)	Ціни на послуги можуть збільшитися	
Для співпраці з конкурентами	Платоспроможний попит на стоматологічну допомогу може знизитися	
Для розвитку інформаційних технологій	-	
Для доступного кредитування клієнтів	-	
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
Високоякісне сучасне устаткування	Підвищення якості послуг, конкурентоспроможності клініки в цілому	Оскільки витрати мінімізуються, вартість послуг знизиться. Це може збільшити попит на конкурентоздатні продукти
Власна зуботехнічна лабораторія	Можливості для пропозиції конкурентоздатних цін і виконання ексклюзивних замовлень	-
Наявність кваліфікованого персоналу	Якщо кредитна історія компанії буде позитивною то це дасть можливості для розвитку співпраці з банками, тобто клієнтам можна буде запропонувати кредитування для отримання стоматологічних послуг	-
Наявність позитивної кредитної історії	Якщо кадри мають високу кваліфікацію і постійно навчаються, то спектр послуг можна постійно розширювати, освоювати нові види діяльності	-
Позитивна репутація клініки	-	-
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
Стратегічне планування відсутнє	Перешкода виходу на неосвоєні ринкові сегменти	Якщо виражена стратегія розвитку відсутня, то кон'юнктура ринку може змінитися. Збільшення вартості матеріалів може привести до появи перебоїв в постачанні, а також викликати спад об'ємів допомоги, що робиться
Дебіторська заборгованість росте	Із-за слабкості рекламної політики залучення нових пацієнтів може бути проблематичним. Якщо підходити до кожного клієнта індивідуально, то можна узяти під контроль основну частину ринку	-
Компанія має слабе інформаційне забезпечення	Якщо використати ефективні схеми кредитування і системи знижок, то скорочення дебіторської заборгованості перестане бути серйозною проблемою.	-

Отже, дослідивши ринок стоматологічних послуг можемо зазначити, що кожен вид діяльності має свої чинники, які визначатимуть у майбутньому успіх. Якщо контролювати їх і вчасно корегувати свої дії, то і результат буде позитивним. Якщо ж не звертати увагу на вплив чинників, то обрана стратегія розвитку закладу не зможе бути реалізованою. Як зазначалося вже, що конкуренція у сфері стоматологічних послуг грає дуже важливу роль, і контролювати весь процес та ключові моменти потрібно завжди.

2.2. Загальний аналіз ППФ «Айлама»

Досліджуване Приватне підприємство фірма «АЙЛАМА» є підприємством з правом найму робочої сили, засновано на приватній власності громадянина України Білодід Микола Васильович, паспорт ЕО 145216, виданий Центральним РВ ММУ УМВС України в Миколаївській обл. 23.04.1996 р., мешкає: 54046, м. Миколаїв, вул. Софіївська, 205, ідентифікаційний номер 2269902157 (Додаток А).

Підприємство приватне, створене згідно з Цивільним кодексом України та Господарським кодексом України, здійснює свою діяльність у сфері стоматологічних послуг, відповідно з діючим законодавством України.

Мета діяльності підприємства є отримання прибутку, для цього заклад здійснює такі види діяльності, як:

- медична практика;
- стоматологічна практика;
- інша діяльність з охорони здоров'я людини;
- офісна діяльність;
- будь-які інші види діяльності, що не суперечать цілям підприємства і законам України.

Кількість персоналу в ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. в середньому складає 16 осіб. У таблиці 2.2 проведемо розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності

ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Показник	2017р.	2018р.	2019р	Відхилення (+, -) показника 2018 р. порівняно з 2017р.		Відхилення (+, -) показника 2019 р. порівняно з 2018р.	
				абсолют- не	віднос- не	абсолют- не	віднос- не
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	126,20	161,90	183,90	35,70	28,29	22,00	13,59
в т.ч. 1.1. власний капітал:	101,70	124,40	131,20	22,70	22,32	6,80	5,47
1.1.1. статутний+додатковий капітали	600,00	600,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.2. нерозподілений прибуток	-498,30	-475,6	-468,80	22,70	-4,56	6,80	-1,43
1.2. позиковий капітал:	24,50	37,50	52,70	13,00	53,06	15,20	40,53
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	24,50	37,50	52,70	13,00	53,06	15,20	40,53
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Майно станом на кінець року, тис. грн	126,20	161,90	183,90	35,70	28,29	22,00	13,59
2.1. необоротні активи	3,90	1,70	0,20	-2,20	-56,41	-1,50	-88,24
2.2. оборотні активи:	122,30	160,20	183,70	37,90	30,99	23,50	14,67
2.2.1. запаси	23,60	60,20	49,10	36,60	155,08	-11,10	-18,44
2.2.2. дебіторська заборгованість	92,20	84,90	121,90	-7,30	-7,92	37,00	43,58
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	6,50	15,10	12,70	8,60	132,31	-2,40	-15,89
3. Економічні показники:							
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1473,50	1643,7	1752,00	170,20	11,55	108,30	6,59
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1330,40	1495,7	1586,30	165,30	12,42	90,60	6,06
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	21,80	22,70	6,80	0,90	4,13	-15,90	-70,04

3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.	21,80	22,70	6,80	0,90	4,13	-15,90	-70,04
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %	1,48	1,38	0,39	-0,10	-6,65	-0,99	-71,90
4. Трудові ресурси:							
4.1. Середньоспівомірно-ва чисельність працюючих, осіб	16,00	17,00	16,00	1,00	6,25	-1,00	-5,88
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.	601,80	756,20	828,20	154,40	25,66	72,00	9,52
4.3. Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	3,13	3,71	4,31	0,57	18,26	0,61	16,37
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./ особу	92,09	96,69	109,50	4,59	4,99	12,81	13,25
5. Фінансові коефіцієнти:							
5.1. автономії	0,81	0,77	0,71	-0,04	-4,65	-0,05	-7,15
5.2. маневрування	0,96	0,99	1,00	0,02	2,57	0,01	1,23
5.3. фінансового ризику	0,24	0,30	0,40	0,06	25,13	0,10	33,25
5.4. абсолютної ліквідності	0,27	0,40	0,24	0,14	51,77	-0,16	-40,15
5.5. покриття	4,99	4,27	3,49	-0,72	-14,42	-0,79	-18,40

* Джерело: фінансова звітність ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. (Додатки Б,В,Д,Е,Ж)

За даними табл. 2.2 можна зробити наступні висновки. Капітал підприємства в 2019 році збільшився. Власний капітал поступово теж збільшувався в результаті чого зменшувався і збиток.

Стосовно фінансових коефіцієнтів можна зазначити, що більшість коефіцієнтів мають коливальний характер, як і показники діяльності підприємства, та деякі з них відхилялися від нормативних значень. Загалом показники є дуже позитивними.

Майно закладу складають основні фонди та оборотні кошти, також інші цінності, вартість яких відображена у табл. 2.2.

Засновник може у будь-який час збільшувати або зменшувати статутний капітал підприємства шляхом внесення відповідного майна або грошових коштів.

Все майно підприємства належить закладу на правах власності. Підприємство володіє, користується та розпоряджається своїм майном у відповідності з законом.

Підприємство має право передавати на договірних умовах своє майно і грошові кошти в користування іншим закладам або навіть громадянам, а також списувати з балансу майно, у разі якщо воно пошкоджено фізично або морально застаріло.

Майно стоматологічного закладу формується завдяки:

- грошовим та матеріальним внескам засновника;
- доходам, отриманим від реалізації продукції;
- доходам від цінних паперів;
- кредитам банків та іншим кредиторів;
- придбанням майна другого підприємства, організацій;
- безоплатним або благодійним внескам, пожертвуванням організацій, підприємств та громадян;
- іншим джерелам, які не заперечені законодавством.

Наглядно динаміку змін капіталу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. можна представити на рис. 2.3.

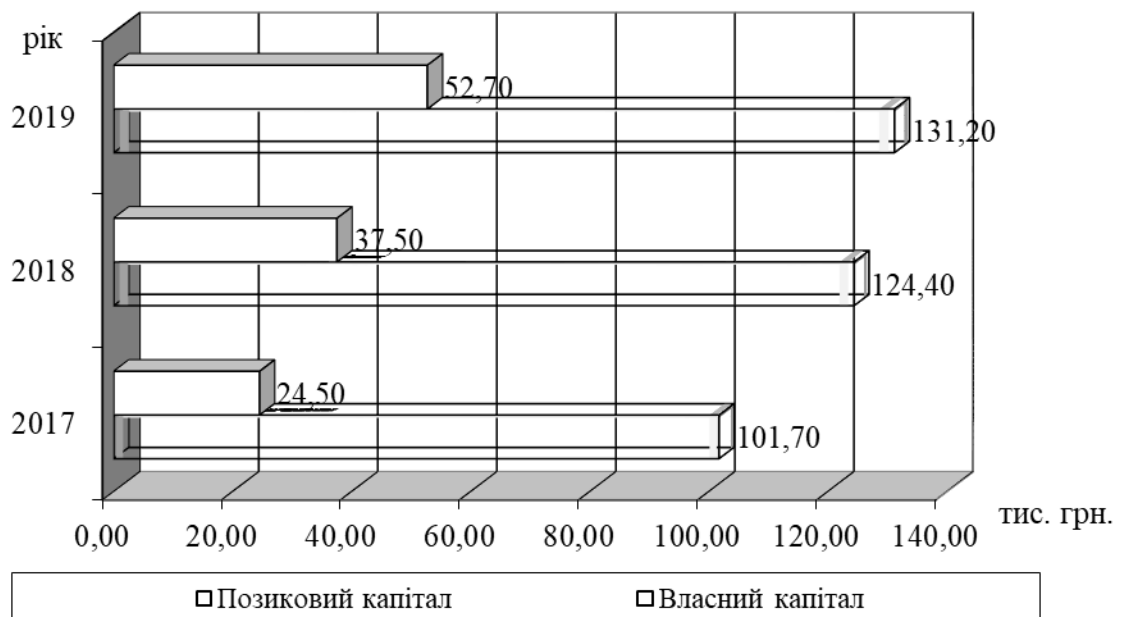


Рис. 2.3. Динаміка змін капіталу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

За досліджуваний період можна прослідкувати як змінюється пропорція частки позикового та власного капіталі підприємства.

Динаміку змін активів підприємства ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. можна прослідкувати на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка змін активів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Динаміка зміни необоротних активів підприємства неоднозначна. Щодо оборотних активів, то простежується значне збільшення показника, а от необоротні активи зменшились.

Наглядно динаміку змін основних показників фінансових результатів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. можна представити на рис. 2.5.

З 2017 року чистий дохід підприємства поступово збільшувався, що гарно впливало на зальні показники діяльності закладу.

Зростання чистого доходу відбулося завдяки зростанню цін, збільшенню загальної кількості наданих послуг.

Собівартість реалізованої продукції також поступово збільшується тому, що паралельно заростали прямі витрати.

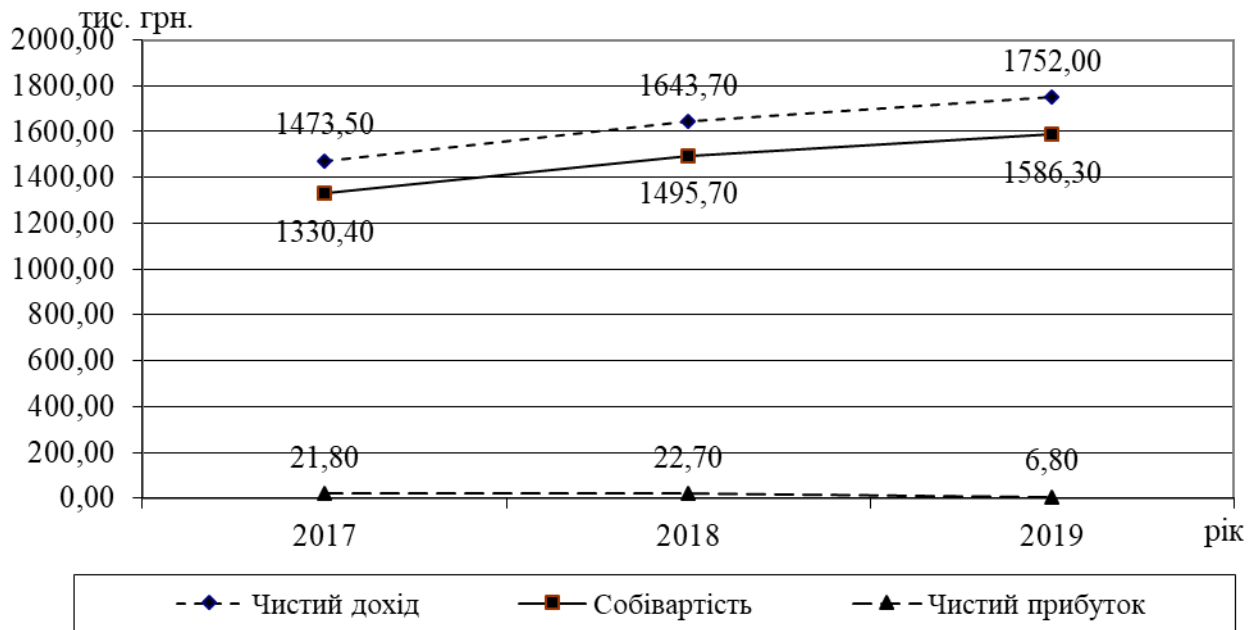


Рис. 2.5. Динаміка змін основних показників фінансових результатів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Як видно з рис. 2.5. підприємство отримує чисті прибутки в 2017-2019 роках.

Розглядаючи трудові ресурси спостерігається стабільна робота персоналу протягом 2017-2019 років і їх кількість становила в середньому 16 осіб.

Середньомісячна заробітна суттєво не змінювалась, що вплинуло на позитивну роботу персоналу.

Проведені розрахунки фінансових коефіцієнтів можна графічно показати на рис. 2.6.

Як видно з рис. 2.6 в 2019 році відбувається значне покращення деяких показників - маневрування, фінансового ризику, а от інші трохи зменшились.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності щороку скорочується зі стрімким зростанням поточних зобов'язань.

Таким чином, проведені розрахунки показали, що в 2019 році відбуваються позитивні зміни в господарській діяльності підприємства.

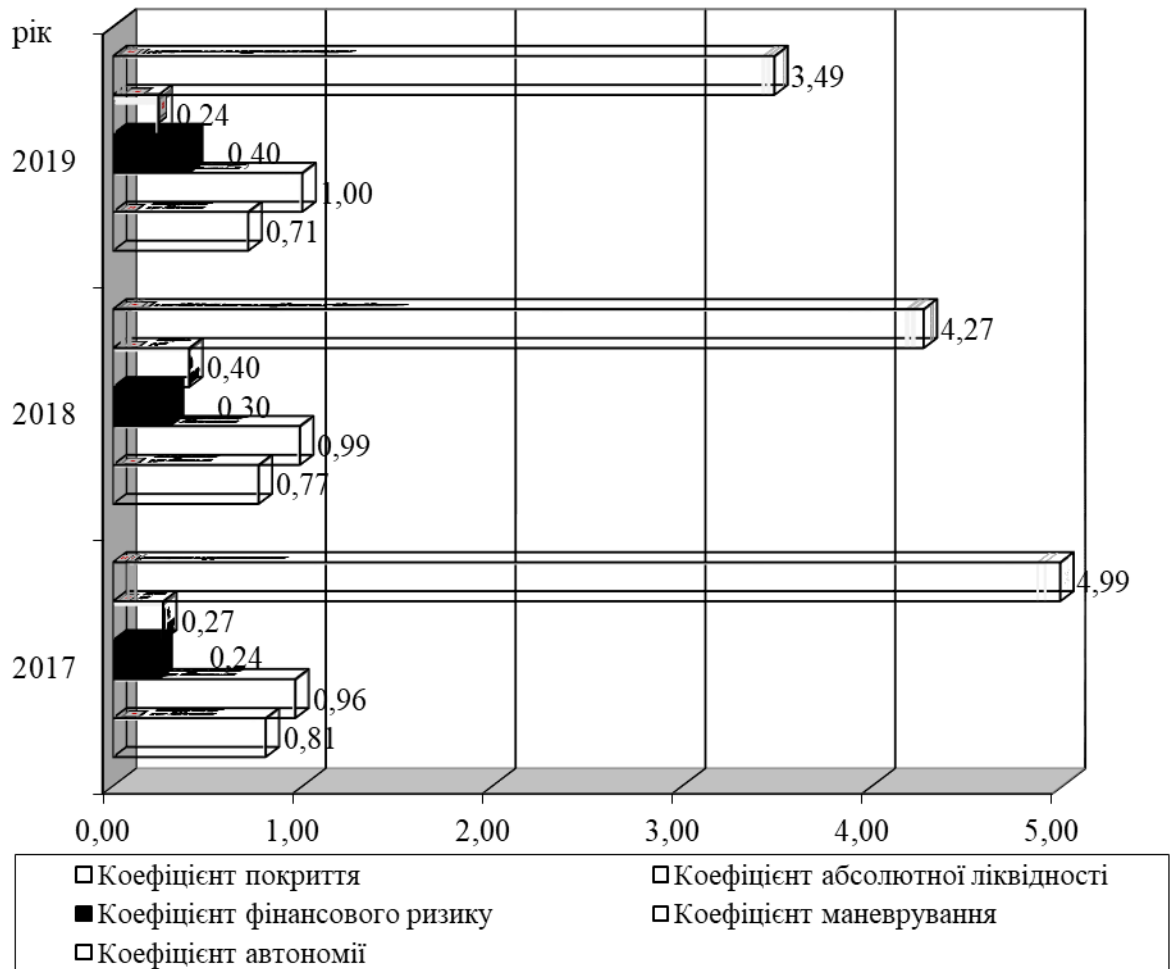


Рис. 2.6. Динаміка змін фінансових коефіцієнтів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Проведені розрахунки показали, що підприємство має задовільний фінансовий стан, виражений в зростанні чистого прибутку, власного капіталу, активів тощо.

Не зважаючи на стабільні показники підприємству необхідно постійно шукати нові джерел фінансування. Але на даний час, заклад має всі необхідні ресурси та можливості для подальшого розвитку та покращення фінансового стану.

2.3. Аналіз фінансового стану ППФ «Айлама»

Одним із найважливіших показників фінансового стану закладу є ліквідність. Фінансовий стан медичного закладу треба оцінювати з погляду короткострокових та довгострокових перспектив. Якщо розглядаємо короткострокову перспективу, то критерієм оцінки фінансового стану закладу буде його ліквідність і платоспроможність, іншими словами здатність закладу своєчасно і в самому повному обсязі розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Підприємство повинно прикласти всіх зусиль, щоб перетворити свої активи на гроші для того, щоб розрахуватись по всіх необхідних платежів. Доведено практикою, що найліквіднішою є готівка, а потім вже можуть короткострокові інвестиції, тому, що у разі необхідності вони швидко можуть бути реалізовані.

Залежно від рівня ліквідності активи закладу поділяються на чотири групи:

- найбільш ліквідні активи (A_1);
- активи, що швидко реалізуються, (A_2);
- активи, що реалізуються повільно (A_3);
- активи, що важко реалізуються (A_4).

Протягом поточного господарського періоду (A_1), (A_2), (A_3) постійно змінюються, саме тому вони належать до поточних активів закладу.

Пасиви балансу відповідно до зростання строків погашення зобов'язань групуються теж на чотири групи:

- негайні пасиви (P_1);
- короткострокові пасиви (P_2);
- довгострокові пасиви (P_3);
- постійні пасиви (P_4).

У разі, якщо поточні активи закладу перевищуватимуть короткострокові зобов'язання, то заклад буде визнаний ліквідним.

В табл. 2.3. проведемо розрахунки показників ліквідності балансу ППФ «Айлама».

Таблиця 2.3

Показники ліквідності балансу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Стаття активу	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Пасиви	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Надлишок (+), нестача (-) платіжних коштів у		
								2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Найбільш ліквідні активи, А1	6,50	15,10	12,70	1. Поточні зобов'язання за розрахунками (П ₁)	24,50	33,10	34,80	-18,00	-18,00	-22,10
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	92,20	84,90	121,90	2. Короткострокові кредити банків і позики (П ₂)	0,00	0,00	17,90	92,20	84,90	104,00
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	23,60	60,20	49,10	3. Довгострокові зобов'язання (П ₃)	0,00	0,00	0,00	23,60	60,20	49,10
4. Активи, що важко реалізуються А4	3,90	1,70	0,20	4. Постійні пасиви (П ₄)	101,70	124,40	131,20	-97,80	-122,70	-131,00
Баланс	126,20	161,90	183,90	Баланс	126,20	157,50	183,90	X	X	X

Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. Як видно з табл. 2.3 в 2017 році $A1 \leq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$, в 2018 році $A1 \leq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$, в 2019 році $A1 \leq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Таким чином, з кожним роком ліквідність балансу погіршується і підприємство не має в 2019 році ліквідного балансу. Розглянемо коефіцієнти ліквідності у наступній таблиці (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показник	Джерело інформації	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення +/- 2018 р. від 2017р.	Відхилення +/- 2019 р. від 2018р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\phi.1, p.1195}{\phi.1, p.1695}$	4,99	4,27	3,49	-0,72	-0,79
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\phi.1, p.1195 - p.1100 - p.1110}{\phi.1, p.1695}$	4,03	2,67	2,55	-1,36	-0,11
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\phi.1, p.1160 + p.1165}{\phi.1, p.1695}$	0,27	0,40	0,24	0,14	-0,16
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	$\phi.1, p. 1495 - \phi.1, p.1095$	97,8	122,7	131	24,9	8,3
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1195}$	0,80	0,77	0,71	-0,03	-0,05
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1100 + 1110}$	4,14	2,04	2,67	-2,11	0,63

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів ($K_{ман.вок}$)	$\frac{\phi.1, p.1165}{\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095}$	0,07	0,12	0,10	0,06	-0,03
8. Коефіцієнт покриття запасів ($K_{покр.зап}$)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095 + p.1600 + p.1615}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	4,14	2,04	2,75	-2,11	0,71

*Джерело: фінансова звітність ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. (Додатки Б,В,Д,Е,Ж)

Наведені розрахунки показали, що ліквідність погіршилась, наглядно динаміку основних показників ліквідності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. можна розглянути на рис. 2.7.

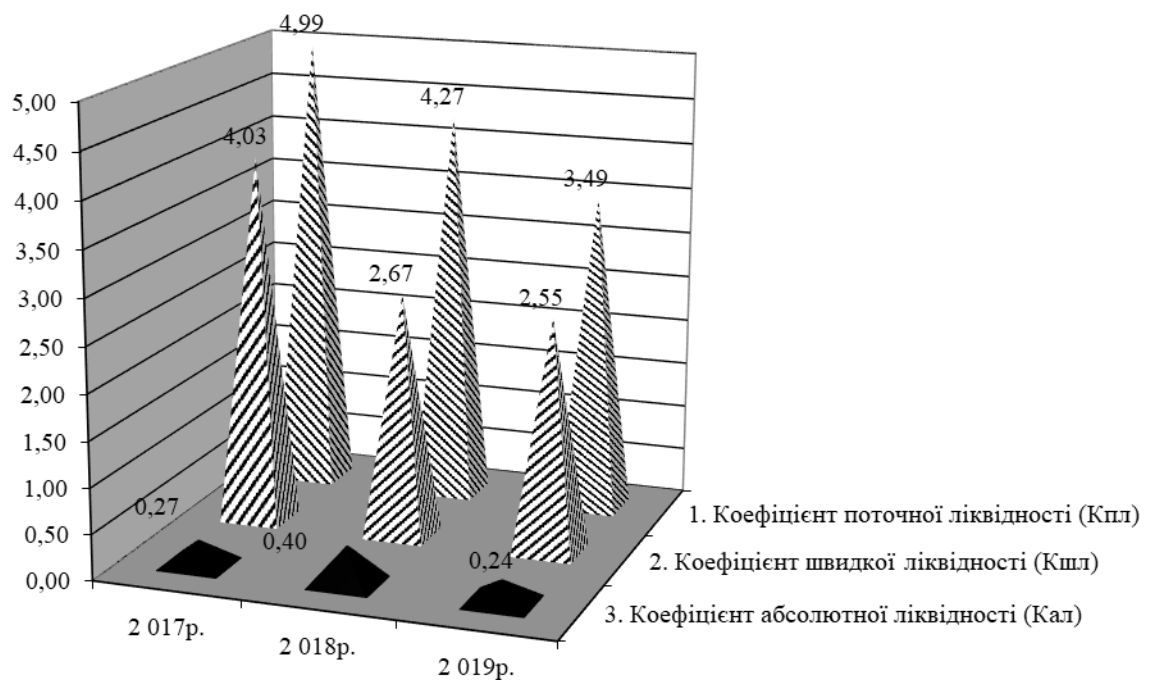


Рис. 2.7. Динаміка показників ліквідності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр..

Таблиця 2.5

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Показник	Джерело інформації (форма № 1)	2017 рік, тис.грн	2018 рік, тис.грн	2019 рік, тис.грн	Відхилення (+, -) показника 2018 р. порівняно з 2017 р.		Відхилення (+, -) показника 2019 р. порівняно з 2018 р.	
					абсолютне, тис.грн.	відносне, проценти	абсолютне, тис.грн.	відносне, проценти
1. Постійні пасиви (ПП)	р. 1495	101,7	124,4	131,2	22,7	22,3	6,8	5,5
2. Активи, що важно реалізуються (АВР)	р. 1095	3,9	1,7	0,2	-2,2	-56,4	-1,5	-88,2
3. Власні обігові кошти (ВОК)	ПП - АВР	97,8	122,7	131,0	24,9	25,5	8,3	6,8
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	р.1595	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	ВОК + ДЗ	97,8	122,7	131,0	24,9	25,5	8,3	6,8
6. Короткострокові кредити банків (КК)	р. 1600	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК	97,8	122,7	131,0	24,9	25,5	8,3	6,8
8 Запаси (З)	р. (1100 + 1110)	23,6	60,2	49,1	36,6	155,1	-11,1	-18,4
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	ВОК - З	74,2	62,5	81,9	-11,7	-15,8	19,4	31,0
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	ВОК + ДЗ - З	74,2	62,5	81,9	-11,7	-15,8	19,4	31,0
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК - З	74,2	62,5	81,9	-11,7	-15,8	19,4	31,0

*Джерело: фінансова звітність ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. (Додатки Б,В,Д,Е,Ж)

Таблиця 2.6

Типи фінансової стійкості підприємства

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

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості підприємства ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+, -) показника 2018 р. порівняно з 2017р.		Відхилення (+, -) показника 2019 р. порівняно з 2018 р.	
					абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Коефіцієнт автономії	більше 0,5	0,806	0,768	0,713	-0,037	-4,652	-0,055	-7,151
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 0,2	1,241	1,301	1,402	0,061	4,879	0,100	7,701
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 0,5	0,241	0,301	0,402	0,061	25,131	0,100	33,250
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0	0,962	0,986	0,998	0,025	2,567	0,012	1,231

*Джерело: фінансова звітність ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. (Додатки Б,В,Д,Е,Ж)

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Згідно таблиці ми бачимо, що підприємство є фінансово не залежним, значення показника фінансової автономії у 2019 році вище 0,6, складає 0,713, це говорить про те, що заклад використовує не весь свій потенціал. Нормативне значення коефіцієнту фінансової залежності знаходиться в межах

0,67-1,5, що означає наявність додаткових резервів підвищення ефективності, у разі залучення позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що заклад ефективно використовує власні оборотні кошти, саме тому це каже про його фінансову стійкість.

На рис. 2.8. наведено динаміку змін коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

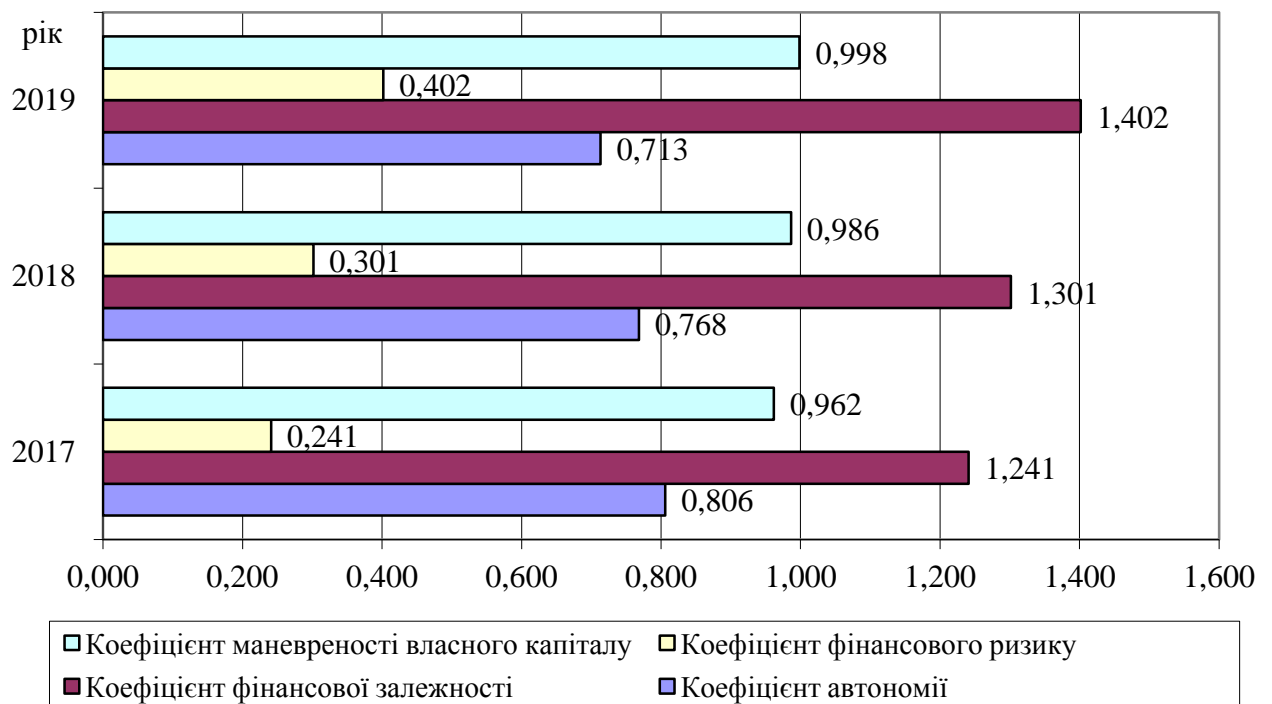


Рис. 2.8. Динаміка змін коефіцієнтів фінансової стійкості ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Забезпечення фінансової стійкості закладу є його рентабельна робота, а також ефективне використання ресурсів у процесі своєї діяльності. Важливим є також той факт, що стан власного і позикового капіталу ППФ «Айлама» відповідає стратегічній меті розвитку. Підприємство має достатнє фінансове забезпечення.

В наступній табл. 2.8 проведемо аналіз ділової активності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення +/- 2018 р. від 2017р.	Відхилення +/- 2019 р. від 2018р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\text{п}} + 1300_{\text{к}})}$	11,676	11,411	10,133	-0,265	-1,278
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1005_{\text{п}} + 1010_{\text{п}} + 1005_{\text{к}} + 1010_{\text{к}})}$	377,821	587,036	1844,21	209,215	1257,175
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{п}} + 1195_{\text{к}})}$	12,048	11,637	10,189	-0,411	-1,448
4. Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1100_{\text{п}} + 1110_{\text{п}} + 1100_{\text{к}} + 1110_{\text{к}})}$	62,436	39,229	32,059	-23,207	-7,171
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1103_{\text{п}} + 1103_{\text{к}})}$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1125_{\text{п}} + \dots + 1155_{\text{п}} + 1125_{\text{к}} + \dots + 1155_{\text{к}})}$	15,982	18,562	16,944	2,581	-1,618
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{п}} + 1495_{\text{к}})}$	14,489	14,540	13,709	0,051	-0,831
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1610_{\text{п}} + \dots + 1650_{\text{п}} + 1610_{\text{к}} + \dots + 1650_{\text{к}})}$	60,143	57,073	51,605	-3,070	-5,468

* Джерело: фінансова звітність ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. (Додатки Б,В,Д,Е,Ж)

Як видно з табл. 2.8 ділова активність коливається. Аналіз ділової активності закладу дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності, який дасть розуміння про швидкість обертання фінансових ресурсів. Аналіз було здійснено за допомогою коефіцієнтів оборотності. Таким чином, ділова активність має позитивну динаміку, що сприяє зміцненню фінансового стану медичного закладу. В наступній табл. 2.9 розрахуємо періоди оборотності фінансових ресурсів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.9

Періоди оборотності фінансових ресурсів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін	2017р дні	2018р дні	2019р дні
1	2	3	4	5	6
1. Період оборотності активів	$\frac{360}{K_A}$	>0, зменшення	30,83	31,55	35,53
2. Період оборотності основних фондів	$\frac{360}{K_{OF}}$	>0, зменшення	0,95	0,61	0,20
3. Період оборотності оборотних активів	$\frac{360}{K_{OA}}$	>0, зменшення	29,88	30,94	35,33
4. Період оборотності запасів	$\frac{360}{K_3}$	>0, зменшення	5,77	9,18	11,23
5. Період оборотності готової продукції	$\frac{360}{K_{ГП}}$	>0, зменшення	-	-	-
6. Період оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{360}{K_{ДЗ}}$	>0, зменшення	22,53	19,39	21,25
7. Період оборотності власного капіталу	$\frac{360}{K_{ВК}}$	>0, зменшення	24,85	24,76	26,26
8. Період обороту кредиторської заборгованості	$\frac{360}{K_{КЗ}}$	>0, збільшення	5,99	6,31	6,98

* Джерело: фінансова звітність ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. (Додатки Б,В,Д,Е,Ж)

З наведеної табл. 2.9 видно, що оборотність активів можна вважати була стабільна, так як у 2019 році вона покращилась.

За два роки погіршився період оборотності основних фондів, оборотних активів залишався більш менш стабільним.

Даний коефіцієнт свідчить про те що основні фонди підприємства обертався менше року, що принесло отримання найбільше чистого доходу.

Тепер перейдемо до розрахунків показників рентабельності в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Показник	Формула для розрахунку	2017р., %	2018р., %	2019р., %	Відхилення +/- 2018 р. від 2017р.	Відхилення +/-2019р. від 2018р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт рентабельності майна	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\text{П}} + 1300_{\text{К}})}$	17,27	15,76	3,93	-1,52	-11,83
2. Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1900_{\text{П}} + 1900_{\text{К}})}$	17,27	15,76	3,93	-1,52	-11,83
3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{П}} + 1495_{\text{К}})}$	21,44	20,08	5,32	-1,36	-14,76
4. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095) * 2}{\phi.2 \text{ p.}2050}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2190(2195)}{\phi.2 \text{ p.}(2050 + 2180)}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	1,48	1,38	0,39	-0,10	-0,99
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\text{П}} + 1095_{\text{К}})}$	558,97	810,71	715,79	251,74	-94,92
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{П}} + 1195_{\text{К}})}$	17,83	16,07	3,95	-1,75	-12,12

* Джерело: фінансова звітність ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. (Додатки Б,В,Д,Е,Ж)

В результаті того, що підприємство протягом 2017-2019 років має чисті прибутки показники рентабельності мають позитивне значення але з кожним роком відбуваються не значні коливання.

На рис. 2.9 можна побачити значення основних показників рентабельності.

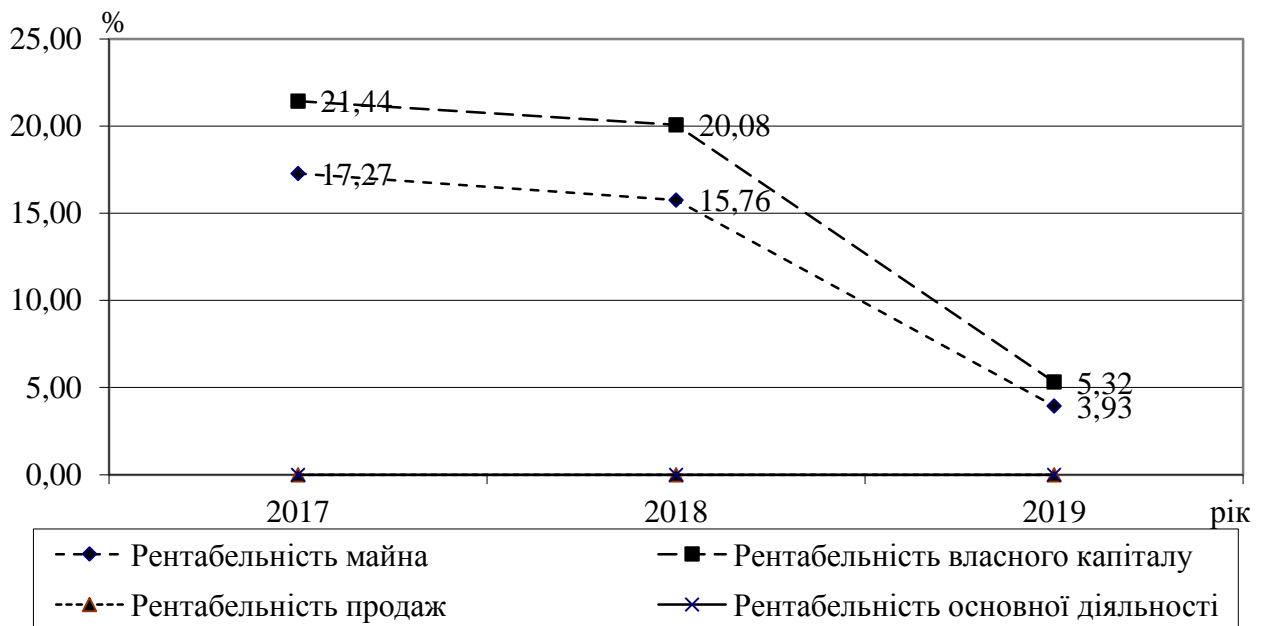


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Відносну прибутковість закладу характеризують показники рентабельності, як бачимо з різних позицій, які можна згрупувати згідно з інтересами медичного закладу.

Отже, об'єднав усі ступені, а саме дохідність, вигідність, прибутковість бізнесу, та за допомогою сформованої системи показників підприємство досягне ефективності в цілому.

Саме показники рентабельності більш чіткіше, характеризуватимуть результати діяльності закладу, тому що досягнута величина відображається співвідношення з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами, а потім використовуватимуться для оцінки діяльності закладу і як інструмент в ціноутворенні та інвестиційній політиці.

2.4. Аналіз балансу та фінансових результатів підприємства

Аналіз балансу та фінансових результатів є обов'язковою складовою фінансового менеджменту любого суб'єкта господарювання. Завдання аналізу є визначення параметрів роботи закладу, на даний момент, які з них є на достатньому рівні і їх треба зберігати на такому ж рівні, а які є низькими і терміново вимагають оперативних змін. Отже, щоб заклад успішно розвивався і працював надалі, необхідно завжди контролювати стан в якому знаходиться підприємство. В умовах сьогодення правильне визначення фінансових результатів підприємства має велике значення не тільки для самих закладів, а й для можливих акціонерів, навіть, у разі потреби, й майбутніх потенційних інвесторів. У таблиці 2.11. розглянемо формування та структури активів підприємства ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.11

Формування та структура активів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Активи	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2018 р. від 2017р.		Відхилення 2019 р. від 2018р.	
	сума, тис.грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Усього активів	126,20	100,00	161,90	100,00	183,90	100,0	35,70	-	22,00	-
2. Необоротні активи	3,90	3,09	1,70	1,05	0,20	0,11	-2,20	-2,04	-1,50	-0,94
3. Оборотні активи, з них:	122,30	96,91	160,20	98,95	183,70	99,89	37,90	2,04	23,50	0,94
3.1. Запаси	23,60	18,70	60,20	37,18	49,10	26,70	36,60	18,48	-11,10	-10,48
3.2. Грошові кошти та розрахунки	98,70	78,21	100,00	61,77	134,60	73,19	1,30	-16,44	34,60	11,43
3.2.1 Кошти в розрахунках	92,20	73,06	84,90	52,44	121,90	66,29	-7,30	-20,62	37,00	13,85
3.2.2. Грошові кошти та їх еквіваленти	6,50	5,15	15,10	9,33	12,70	6,91	8,60	4,18	-2,40	-2,42

Активами підприємства є ресурси, які заклад сформував за рахунок капіталу, який був інвестовано, та які будуть завжди контролюватись. Вони завжди охарактеризовані вартістю, продуктивністю, а саме головне здатні генерувати дохід. У процесі використання оборот пов'язується з чинником часу, а також з ризиком, ліквідністю, прагненням до отримання економічних вигід у майбутньому. Як видно з табл. 2.11. навіть хороші фінансові результати можуть привести до фінансових труднощів, якщо заклад нерационально буде використовувати свої фінансові ресурси. Але на даний час підприємство є досить стабільним.

На рис. 2.10 наведено зміни в структурі активів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

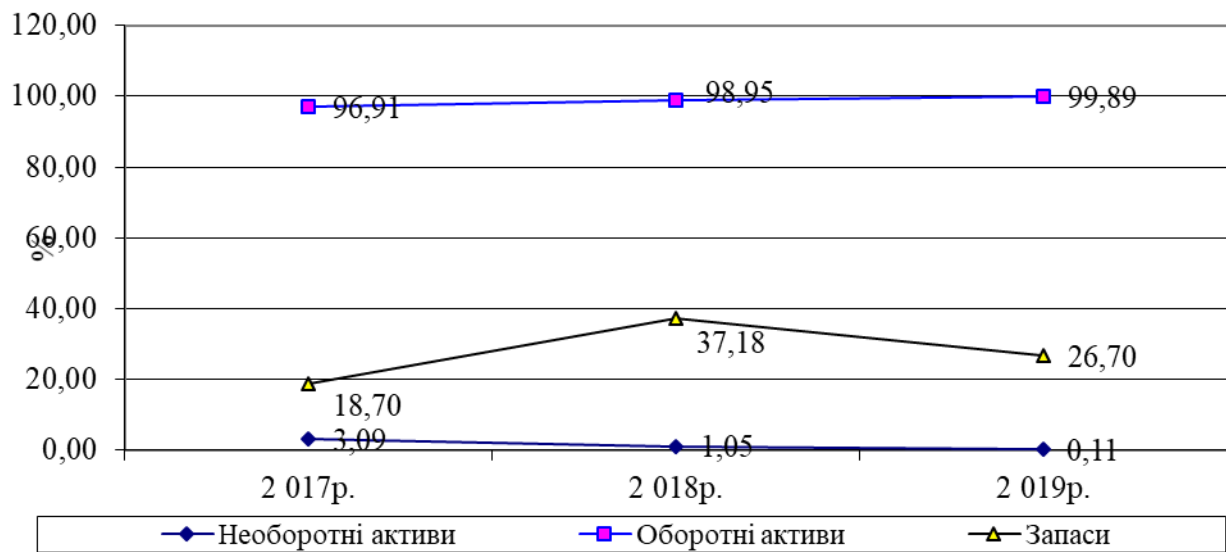


Рис. 2.10. Зміни в структурі активів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Проведений нами аналіз формування та структури капіталу, в сфері стоматологічних послуг показав, що існують декілька підходів до оцінки джерел фінансування закладу. Вибір фінансування буде визначено особливостями діяльності підприємства, етапом розвитку закладу.

У таблиці 2.12 розглянемо формування та структури капіталу підприємства ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.12

Формування та структура капіталу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Пасиви	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2018 р. від 2017р.		Відхилення 2019 р. від 2018р.	
	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Усього пасивів	126,2	100,0	161,9	100,0	183,9	100,0	35,7	-	22,0	-
2. Власний капітал	101,7	80,6	124,4	76,8	131,2	71,3	22,7	-3,7	6,8	-5,5
2.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	600,0	475,4	600,0	370,6	600,0	326,3	0,0	-104,8	0,0	-44,3
2.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-498,3	-394,8	-475,6	-293,8	-468,8	-254,9	22,7	101,1	6,8	38,8
2.3. Інший капітал	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Поточні зобов'язання	24,5	19,4	37,5	23,2	52,7	28,7	13,0	3,7	15,2	5,5
4.1. Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.2. Кредиторська заборгованість	24,5	19,4	37,5	23,2	34,8	18,9	13,0	3,7	-2,7	-4,2
4.3. Інші поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	17,9	9,7	0,0	0,0	17,9	9,7

Як бачимо спостерігається тенденція до збільшення суми власного капіталу підприємства. Не зважаючи на те, що підприємство має нерозподілений збиток за минулі роки, спостерігається його зменшення, тому що на протязі 2017-2019рр. заклад отримувал прибуток.

На рис. 2.11 наведено зміни в структурі капіталу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

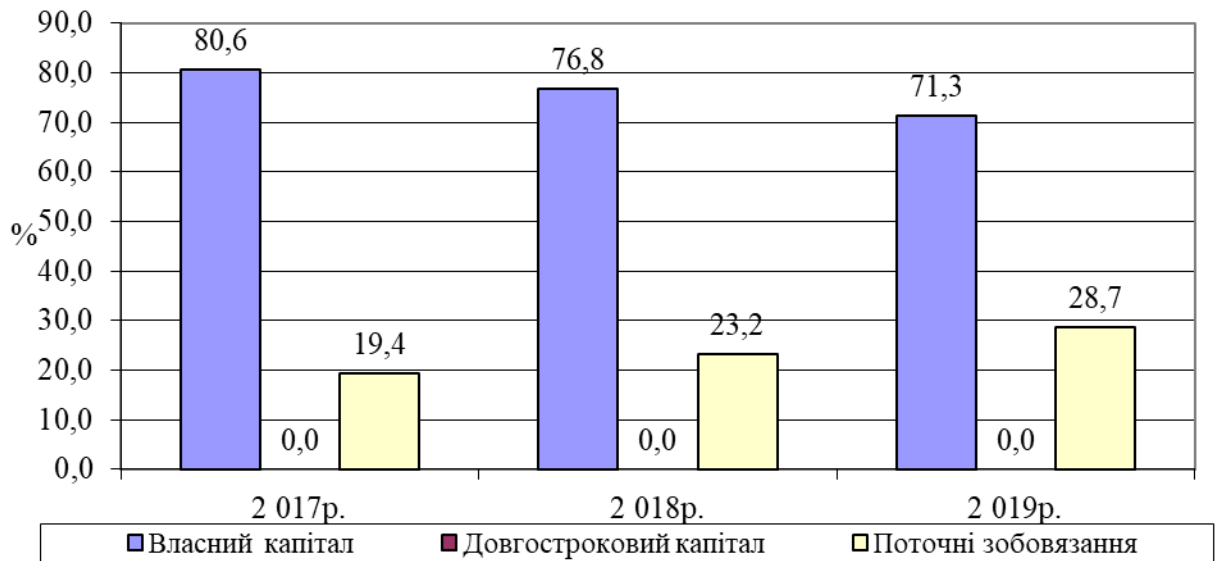


Рис. 2.11. Зміни в структурі капіталу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

На рис. 2.12 наведено склад власного капіталу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

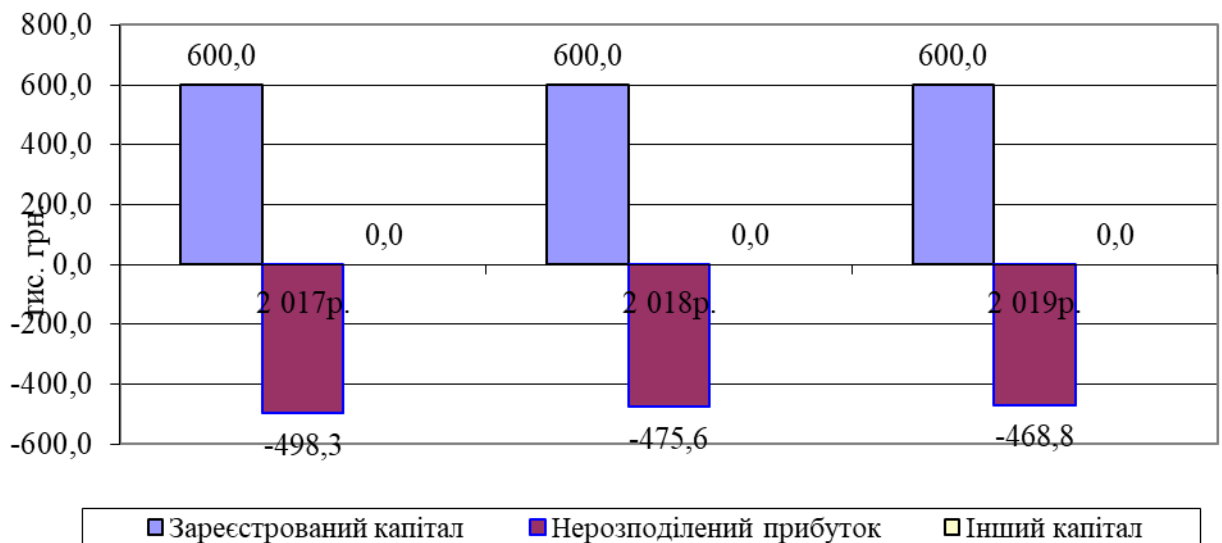


Рис. 2.12. Склад власного капіталу ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

У табл. 2.13 проведемо розрахунки основних показників фінансових результатів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.13

Основні показники фінансових результатів ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр.

Найменування	2017	2018	2019	Відхилення (+, -) показника 2018 р. порівняно 2017 р.		Відхилення (+, -) показника 2019 р. порівняно 2018 р.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, проценти	абсолютне, тис.грн.	відносне, проценти
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1473,5	1643,7	1752,0	170,2	11,6	108,3	6,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1330,4	1495,7	1586,3	165,3	12,4	90,6	6,1
Інші операційні доходи	0,0	0,2	0,3	0,2	0,0	0,1	50,0
Інші операційні витрати	119,3	118,1	158,2	-1,2	-1,0	40,1	34,0
Інші витрати	2,0	7,4	1,0	5,4	270,0	-6,4	-86,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	21,8	22,7	6,8	0,9	4,1	-15,9	-70,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	21,8	22,7	6,8	0,9	4,1	-15,9	-70,0

Розглядаючи фінансові результати ППФ «Айлама» за 2017-2019 рр. в табл. 2.13 спостерігається зростання показників.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність медичного закладу зробимо висновок, що прибуток формувався поступово протягом досліджуваного періоду. У результаті всіх цих змін підприємство отримує кожний рік чистий прибуток, чим самим зменшує свої раніше отримані збитки.

Визначимо, що основними шляхами удосконалення діяльності закладу є формування активів. Щоб забезпечити фінансову стійкість та ліквідність необхідно збільшити питому вагу довгострокових джерел фінансування, для того щоб покрити необоротні активи, а також підтримувати у достатньому обсязі власний оборотний капітал. Для цього закладу необхідно намагатися досягти високих фінансових результатів, а от витрати мінімізувати, забезпечити безперервну роботу медичного закладу, своєчасно та оптимально перерозподіляти фінансові ресурси, а також обов'язково спрямувати коштів на економічний розвиток.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Методи підвищення ефективності функціонального управління розвитком ППФ «Айлама»

Головною метою медичного закладу є здійснення підприємницької діяльності задля отримання прибутку. Також завжди присутнє бажання отримувати задоволення від одержання прибутку, присутній і соціально-економічний інтерес співробітників.

Ми бажаємо прямувати до європейської практики господарювання, саме для того потрібно включати в свій апарат управління відділ маркетингу і реклами. Але чомусь власники бізнесу, на жаль, саме на цьому намагаються заощадити. Пояснення тому тільки в тому, що власники покладаються на власні сили, але їх сили не є недостатньо орієнтованими на споживача. На такий результат впливає і давно вже сформована психологія дефіцитного стоматологічного ринку, коли яку б послугу не виробили – все одно прийдуть і зроблять, коли це уже зможе вплинути на здоров'я людини.

А тим часом конкуренція зросла, знизилась ефективність просування. Все це практично не залишає шансів на подальший розвиток та успіх невеликим медичним закладам, але ж вони теж вкладають чималі засоби в оснащення та розробку нових послуг, але це не спрацює без сітко сформованої маркетингової підтримки.

Маркетингова діяльність має важливе значення в підвищенні ефективності функціонування медичного закладу, тому це є дуже актуальним, тому що тільки з повною обізнаністю ринку стоматологічних послуг, бажаннями клієнтів та ефективною рекламою діяльність закладу збільшує шанс на успіх.

Підвищення ефективності функціонування медичного закладу рекомендовано впроваджувати інформаційні системи, можливо це буде

Customer Relation Management, яка допоможе контролювати відносини із клієнтами. Або заклад може розробляти індивідуальні системи та програми, пов'язані зі специфікою діяльності.

Результатом заснування таких систем створить позитивний імідж медичного закладу, а також запропонованих товарів і послуг. У разі забезпечення доступності інформації про заклад, його послуг для населення, воно стане більш відомим.

Також, з метою підвищення ефективності медичний заклад повинен використовувати банерну рекламу. Основною метою цього процесу буде збільшення кількості пацієнтів, клієнтів.

Впровадження таких заходів, підвищить економічний стан медичного закладу. Ефективна реклама дасть можливість зрости обізнаності клієнтів про послуги, що надає ППФ «Айлама». А при постійному удосконаленні свого сайту в Інтернеті інформація щодо послуг буде доступна великій кількості клієнтів, майбутніх пацієнтів не лише на території України, а й за її межами. В Інтернеті відсутні територіальні та часові обмеження, які дають змогу безперервно подавати інформацію до користувачів.

Як відомо, виникнення маркетингу є пов'язаним з виникненням обміну інформацією й виникненням загального ринку. Впровадження маркетингу в діяльність закладу згрупує комплекс заходів в стоматологічній діяльності, які позитивно впливатимуть на процес надання послуг та просування виробленого товару до клієнтів.

Основа діяльність маркетингу повинна бути направлена на розробку нових послуг, дослідження вже існуючих, їх удосконалення, налагодження комунікації. Необхідно організувати правильний розподіл, установлення цін, удосконалювати службу сервісу.

Для того, щоб впроваджена маркетингова діяльність мала позитивний результат, потрібно вивчати споживача; досліджувати мотиви поведінки на ринку; проаналізувати ринок послуг закладу; дослідити продукту який запропоновано закладом; проаналізувати форми і канали збуту; вивчити

конкурентів, визначити форми і рівень конкуренції; дослідити рекламну діяльність закладу.

У разі маркетингових досліджень керівництво ППФ «Айлама» завжди одержуватиме інформацію про те, які що є актуальним для споживача, про усі ціни, які клієнти готові витратити, або не витратити на ті або інші послуги. А також про те, у яких регіонах, який попит на дані послуги, щоб мати можливість для правильного прийняття рішення щодо впровадження змін у діяльність закладу.

Маркетингові дослідження дозволять медичному закладу зрозуміти, яким чином заклад повинен організувати свою діяльність, як треба проводити просування на ринки нові послуги, як змінювати стратегію реклами; визначити, які послуги принесуть найбільшу віддачу.

Зазначимо, що концепцією управління маркетинговою діяльністю є керування маркетингом. А от керування маркетингом передбачає проведення аналізу, планування, перетворення в життя спланованих заходів, а також контроль їх виконання.

Рекомендуємо управління маркетинговою діяльністю на ППФ «Айлама» має здійснювати за чотирма підходами, концепціями:

- вдосконалюванням виробництва;
- інтенсифікацією комерційних зусиль;
- маркетингу;
- соціально-етичного маркетингу.

Однією із ключових цілей маркетингового дослідження медичного закладу є виявлення потреби. Тому що коли маркетингологи довідаються про потребу клієнта, то можуть спрогнозувати подальші дії наданих послуг. Доведено, що мотивація, та мотиваційні фактори придбання послуги відіграють важливу роль.

До таких факторів потрібно включати: мотив отримати вигоду, мотив, який забезпечить зниження ризику, мотив, який дасть можливість мати визнання, мотив, який забезпечить зручність, мотив, який забезпечить

незалежність, мотив, який забезпечить пізнання.

Як бачимо, медичний заклад завжди зіштовхується з різними аспектами, тільки маркетинг допоможе заощадити коштів на розвиток фінансово-господарської діяльності медичного закладу.

Медичний заклад витратитиме певні суми на маркетингові дослідження, але вони потім себе повністю виправдають. У цьому і простежується роль дослідження маркетингу для підвищення ефективності в управлінні розвитком підприємства.

ППФ «Айлама» повинне сформувавши маркетингову політику таким чином, щоб вона об'єднувала у собі цінову, товарну політику, а також просування послуг на ринку.

Саме за такою схемою має бути викладена політика медичного закладу: вибір товару, визначення ціни, мети реалізації та просування послуги, заключним етапом буде накопичування прибутку від господарської діяльності.

Очевидним є те, що для виникнення стоматологічних послуг існує потреба та задум. Але перед цим необхідно визначити потенційних пацієнтів, клієнтів, для яких будуть надаватися стоматологічні послуги. Найголовнішим елементом процесу є етап аналізу шансів, а також ризику та послуг які не будуть впровадженні в стоматології.

Кожна стоматологічна послуга, як і виготовлений продукт, має життєвий цикл, тому можна чітко розуміти, що можливе обмеження тривалості циклу, поетапне проходження всього життєвого циклу, та безумовно вироблення самої стратегії.

Як доводить практика існує чотири фази життєвого циклу стоматологічної послуги:

- перша фаза характеризує низькі обсяги наданих стоматологічних послуг, результатом буде відсутність прибутків але витрати зростатимуть;
- друга фаза, розвиток росту, що забезпечить приплив коштів від надання стоматологічних послуг;

- досягнувши третьої фази простежується збільшення кількості потенційних клієнтів, пацієнтів, відбувається стабілізація доходів;
- на четвертій фазі, на жаль, відбувається спад життєвого циклу, при якому обсяг наданих стоматологічних послуг та прибутки починають знижуватись.

Основою запропонованого процесу розробки стоматологічних послуг обрано метод циклічності.

Кожна фаза передбачає контроль, та постійну розробку стратегії, яка дасть можливість бути на прибутковій фазі життєвого циклу, але це важлива і трудомістка робота.

Цикл не буде повним без останнього аналізу досягнутих результатів. Для цього треба визначити ефективність всього процесу розробки стоматологічних послуг. Для цього необхідно зіставити всі понесені витрати з отриманим прибутком.

Але зауважимо, що йдеться специфічний вид послуг, а саме, здоров'я через надання стоматологічних послуг.

Отже, треба враховувати ефект, який залежить від покращення стану здоров'я або повне одужання, а це вже залежить від зазначеного діагнозу.

Треба пам'ятати, що відповідальність за проектування та реалізація стоматологічних послуг несе медичний заклади.

Коли визначається фізичний вимір кожної з стоматологічної послуги стоматолог зобов'язаний визначити її якість, забезпечити її в повній мірі і повністю відповідати потребам клієнтів.

Отже, варто зауважити, що необхідно розробляти як загальну, так і маркетингову стратегії для кожної фази життєвого циклу стоматологічних послуг. Від правильно обраної стратегії на ринку стоматологічних послуг залежить успіх медичного закладу, але у разі чіткого процесу управління їх якістю.

3.2. Рекомендація щодо удосконалення організаційної структури ППФ «Айлама»

Практичний досвід доводить переваги відкриття слизистопародонтологічного кабінету в медичному закладі, використання окремих передових методів терапії з використанням відповідного слизистопародонтологічного обладнання, застосування яких дозволяє вирішувати завдання надання стоматологічної допомоги в найскладніших клінічних ситуаціях.

Проаналізувавши організаційну структуру ППФ «Айлама» нами запропоновано включити до переліку підрозділів нову структурну одиницю - слизистопародонтологічний кабінет (Додаток З).

Це дасть можливість застосування в стоматології лікувальних методів з використанням сучасного й високоефективного слизистопародонтологічного обладнання, що дозволяють вирішувати найрізноманітніші завдання профілактики, діагностики, терапії і реабілітації пацієнтів, в анамнезі яких - запальні і дегенеративні захворювання порожнини рота, супроводжувані вираженим больовим синдромом, підготовка до хірургічного або ортопедичному стоматологічному втручання, або проходження реабілітації після нього (Додатки И, К, Л, М).

Капітальні інвестиції необхідні медичному закладу для збільшення обертів, підтримки оптимального рівня маржинальності і, в цілому для забезпечення достатньої прибутковості закладу.

Суб'єкти господарювання з різних галузей потребують різний обсяг інвестицій. Галузі і види діяльності, що вимагають більш високих вкладень в основні засоби, називають капіталомісткими.

До таких можна віднести і стоматологію. Навіть якщо сьогодні ППФ «Айлама» має нерозподілений збиток, який зменшується завдяки отримання прибутків за 2017-2019рр, рекомендуємо все ж таки знайти інвестиції для подальшого розвитку.

Захворюванням пародонту є група патологій порожнини рота, які

супроводжуються ураженням твердих і м'яких тканин, що оточують зуби. Пародонт забезпечує фіксацію зуба в щелепних костях, тому його здоров'я відіграє важливу роль для підтримки здоров'я всієї ротової порожнини.

Захворювання пародонту характеризуються кровоточивістю, набряком і болючістю ясен, а також утворенням пародонтальних кишень. Найбільш поширеними хворобами тканин пародонта є гінгівіт, пародонтит і пародонтоз.

Основним завданням лікування захворювань пародонту є полегшення симптомів, уповільнення подальшого прогресування патології та запобігання ускладнень. В діагностиці та лікуванні захворювань пародонту повинен застосовуватися комплексний підхід, завдяки чому можливо досягти найбільш ефективного і стабільного результату.

Лікування пародонту проводиться як хірургічним, так і не хірургічним шляхом.

На сьогоднішній день, ППФ «Айлама», на жаль не має спеціалізованого кабінету, а саме слизистопародонтологічного кабінету, який би забезпечував гідне лікування хвороби.

Саме тому ми рекомендуємо включити в план подальшого розвитку медичного закладу відкриття спеціалізованого кабінету.

Якщо кабінет буде функціонувати, то треба буде застосовувати програму лікування пародонту НЕ хірургічним шляхом, яка включає в себе: аплікації; ін'єкції; пародонтальні пов'язки.

Необхідність подібних маніпуляцій визначається лікарем після обстеження, постановки діагнозу і складання плану лікування. Проводити таке лікування самостійно не рекомендується, оскільки це може привести до посилювання запального процесу.

Пародонтологічні аплікації - це одна з методики консервативного лікування хвороби пародонта. У таких аплікаціях використовуються гелі та пасти з лікарськими речовинами, що виявляють протизапальну, протинабрякову та знеболювальну дію. Показання до застосування аплікацій:

- підвищена чутливість зубів;
- наявність кровоточивості ясен;
- наявність пародонтальних кишень з гнійним вмістом;
- гіпертрофовані ясна;
- наявність абсцесів і свищів.

Порядок накладення:

- професійна чистка зубів, видалення всіх зубних відкладень;
- обробкою країв ясен антисептиками;
- виконання аплікацій.

Препарати, що застосовуються при аплікаціях, підбираються з урахуванням ступеня і характеру патологічного процесу. Різні препарати сприяють зменшенню хворобливості, набрякості, зняттю запалення, поліпшення мікроциркуляції в тканинах, а також надають протимікробну дію.

Для накладення аплікацій використовуються пов'язки, просочені відповідними ліками. При гінгівіті: катаральному - хлорофилліпт, сальвін, прополіс, бутадіонова мазь, вікасол та інші; на додаток до цього показаний масаж ясен; гіпертрофічному - стероїдні мазі; виразковий - аплікаційні мазі з лідокаїном, мазі на основі антибіотиків, кортикостероїдів та ферментів.

При пародонтиті застосовуються антисептики разом з антибіотиками і кортикостероїдами, пов'язки з індометациновою маззю, мирамистином, а також троксевазін.

При глибоких пародонтальних кишнях застосовується фторид олова. Пародонтологічні аплікації зазвичай застосовуються поряд з іншими методами лікування.

На додаток до аплікацій може бути показаний масаж ясен. Ін'єкції є головним методом лікування пародонтозу. Уколи сприяють зміцненню та відновленню ясенних тканин, поліпшенню кровообігу. Призначає ін'єкції тільки лікар відповідно до характеру захворювання.

Види ін'єкцій при лікуванні пародонтозу:

- імуномодулятори - пригнічують патогенні мікроорганізми, знімають запальний процес за короткий проміжок часу;
- вітамінні комплекси (В1, В2, В6, В12, вітамін С) - служать для посилення відновлювальних функцій);
- біостимулятори - служать для прискорення метаболізму;
- склерозуючі уколи (хромисті галун і хінін уретану) - застосовуються при набрякості і гіпертрофії ясен, сприяють зміцненню слизової оболонки;
- глюкоза - застосовується для зняття набряку і поліпшення стану ясен;
- сироватка Філатова - застосовується при загостренні запального процесу;
- препарати, які насичують ясна киснем (наприклад, лидаза);
- слабкі розчини перекису водню;
- антибіотики - застосовуються для усунення запальних процесів.

Якщо пародонтоз супроводжується запальними процесами, ін'єкції доповнюються препаратами з антимікробну, протизапальну і антигрибковим дією.

Перед лікуванням за допомогою ін'єкцій важливо виключити інші захворювання в порожнині рота.

Можливі ускладнення при постановці уколів в тканини пародонту: біль; освіту гнійника при занесенні мікробів; невралгії.

Переваги лікування пародонтозу за допомогою уколів: зміцнення ясен; нормалізація обмінних процесів; підвищення імунітету; відновлення мікрофлори порожнини рота; зняття запальних і деструктивних процесів в тканинах.

Ін'єкції є ефективним способом лікування пародонтозу, оскільки лікарські речовини швидко проникають в уражені тканини, і дана процедура є безболісною.

Якщо пацієнт відчуває страх перед уколами, рекомендується попередньо знеболити ясна за допомогою спеціальних мазей.

Для надання якісної послуги потрібно придбати спеціальне

високотехнологічне обладнання, що допомагає зміцнювати опорний апарат зуба, він складається з ясен, а також кругових зв'язок і окістя та альвеолярних кісток.

У разі ефективного лікування запального процесу можна зупинити в яснах, відновиться здоровий стан кісткової тканини щелепи, буде збережено зуби навіть при дуже важких формах запалення.

Для такої терапії потрібно застосовувати нові методи, такі як іригація зубодесневих кишень розчинами, також ніжна піскоструминна чистка, також лікування ультразвуком і лазером, не завадить і комп'ютерна діагностика, реконструювання, а також імплантація пошкоджених тканин.

Щоб повністю зняти бактеріальне навантаження на ясна, намагатисявилікувати пародонтит, пародонтоз, а головне прогресуюче останнім часом захворювання гінгівіт без ускладнень і змін в прикусі, в кабінеті пародонтолога обов'язково повинне бути сучасне обладнання:

- кюрети грейсі, рекомендовані для механічного видалення зубних відкладень під яснами;

- ультразвукові скалери для впливу на тканини лікувальними розчинами в поєднанні з ультразвуком. Вони дбайливо зчищають патологічні зубні відкладення, також зменшують бактеріальне навантаження на зуб і усувають головну причину пародонтозу;

- інтраоральна камера для дослідження стану навколозубних тканин, постановки діагнозу, вибору тактики лікування.

- піскоструминний апарат «Air Flow», який знімає зубні камені і м'який наліт струменем води з абразивним порошком із содою. Відбувається делікатна санація міжзубних проміжків без пошкодження емалі.

- стоматологічні лазери, в процесі лікування корінь зуба піддається впливу лазерного промені для зняття запалення і локального видалення необоротно пошкоджених ділянок ясен. Лікування медичними лазером безпечно, малоінвазивної та безболісно, рана зазвичай швидко затягується, одночасно відбувається глибока санація тканин;

- ультразвукові терапевтичні апарати, дуже ефективний інструмент протизапальної, антибактеріальної терапії.

Такі інструменти допомагають призупинити поширення патологічної флори, та в процесі стимулюють відновлення тканин і загалом дають відмінний ефект в комплексному лікуванні.

Обладнання, інструменти і прилади для слизистопародонтологічного кабінету необхідно придбати залежно від кваліфікації і профілю, або для хірургії, або для гігієни, звертати увагу на спеціалізацію та обрану технологію лікування пацієнтів. Прогнозна вартість деяких послуг наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пародонтологічний прийом (крім ургентних випадків)

Найменування послуги	Кількість процедур	Вартість, грн
Огляд, характеристика статусу парадонта	Один огляд	32,00
Електроодонтометрія зубів	Один одна	58,00
Оптування та огляд при повторному відвідуванні	Один огляд	52,00
Оформлення документації первинного хворого	Один документ	56,00
Визначення проби, гігієнічних індексів	Одна проба	35,00
Вакуум-терапія	Одна одиниця	35,00
Зняття зубного каменю, нальоту за допомогою ультразвукового апарату «Скалер» з 1 зуба	Одна процедура	17,00
Медикоментозна обробка зубоясневих кишень на 1 зуб	Одна процедура	32,00
Кюретаж пародонтальних кишень 2 зубів	Одна процедура	85,00
Шинування одного-двох зубів лігатурою швидкотвердіючою пластмасою, або хімічним композитом «Рібонд» або його аналогом (без вартості матеріалу),	Один зуб	80,00
Вибіркове при шліфування зубів (до 4-х)	Одна процедура	172,00
Вибіркове при шліфування зубів (5-8 зубів)	Одна процедура	237,00
Вибіркове при шліфування зубів (9-12 зубів)	Одна процедура	298,00
Гінгівотомія	Одна операція	226,00
Накладання на ясна лікувальної пов'язки (без вартості матеріалу)	Одна процедура	48,00
Лікування пародонтозу апаратом «Вектор-Про» (один квадрант-8 зубів) (без вартості медикаментозних засобів)	Один прийом	402,00

ППФ «Айлама» при наявності спеціалізованого кабінету зможе запропонувати ефективну програму лікування захворювань пародонту з використанням якісних сучасних препаратів та обладнання, завдяки їй медичний заклад зможе гарантувати позитивний результат і усунення всіх неприємних симптомів у пацієнтів на тривалий час. Все це дозволить розширити круг стоматологічних послуг, тим самим збільшиться кількість пацієнтів, а з часом відбудеться збільшення і прибутків.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено фінансово-господарський стан ППФ «Айлама». Результати здійсненого дослідження дозволяють зробити наступні висновки і пропозиції:

1. З'ясовано, що стратегічне планування виступає сучасною концепцією управління розвитком діяльності підприємства. Стратегією є сформований комплекс цілей і способів їх досягнення, які дадуть можливість забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства за умови раціонального використання конкурентних переваг. Доведено, що задля досягнення мети медичний заклад повинен орієнтуватися на вимогу ринку, в своєму секторі, та на рівень відповідності товару, роботам, послугам цим вимогам. А також створювати нову продукцію за оптимальною технологією, с обов'язковим співвідношенням вартість – якість. Ставити за мету досягати успіху у науково-технічному прогресі, який повинен враховувати усі данні науково-технічного прогнозування, формування яких буде відбуватися на основі наукових та технологічних досягнень вітчизняного та світового рівня. Як показує практика стратегічне планування базуються на ресурсній або цільовій основі. Така стратегія передбачає формування витрат відповідно до поетапних завдань її досягнення, що дасть можливість скоротити та відкоригувати систему відповідно ресурсам, які будуть для цього задіяні. Таким чином, дослідивши сутність та значення стратегії в розвитку управління підприємства, з'ясовано сутність поняття "стратегія" та варіанти вибору стратегій.

Доведено, що розробка стратегії, її організація у медичному закладі передбачає відбір кадрів розробників, після відбору організовується їх робота, а також контроль. При необхідності відбувається зміна організаційної структури управління, яку потребує стратегічний менеджмент, інформаційно-аналітичного забезпечення процесу для розробки стратегії управління підприємством.

2. Досліджуючи використання SWOT-аналізу та стратегічного прогнозування в діяльності медичного закладу, можемо зазначити, що при розвитку негативної ситуації в середовищі вони накладаються на слабкі сторони підприємства, то виникають ще найбільші загрози. Виникають різні можливості в зовнішньому середовищі, а саме різні ситуації, процеси, явища. Якщо процес позитивний, то медичний заклад матиме змогу проявити свої самі сильні свої сторони. Але потрібно контролювати та виявляти загрози, для того, щоб запобігти у майбутньому кризи закладу. Якщо це вчасно контролювати, то контроль та знання дадуть можливість заздалегідь підготуватись для їх запобігання. Визначено, що успішні підприємства світу формують стратегічний баланс. Практикою підтверджено, що стратегічний баланс складається навіть двічі на рік багатьма підприємствами, які на сьогодні є дуже успішними.

Доведено, що саме під час застосування SWOT-аналізу багато підприємств використовують варіаційний, регресивний, факторний, дискримінантний та кластер-аналіз. Який метод буде застосовано залежить від змінних, незалежних та залежних, а також загальному змісту проблеми або явища, що буде виступати об'єктом аналізу. Отже, достовірність побудованих прогнозів забезпечить якість аналізу.

3. Дослідивши ринок стоматологічних послуг можемо зазначити, що кожен вид діяльності має свої чинники, які визначатимуть у майбутньому успіх. Якщо контролювати їх і вчасно корегувати свої дії, то і результат буде позитивним. Якщо ж не звертати увагу на вплив чинників, то обрана стратегія розвитку закладу не зможе бути реалізованою. Конкуренція у сфері стоматологічних послуг грає дуже важливу роль, і контролювати весь процес та ключові моменти потрібно завжди.

4. Надано фінансово-господарську характеристику Приватного підприємства фірми «АЙЛАМА», а саме засвідчено, що це підприємство з правом найму робочої сили, засновано на приватній власності громадянина України Білодід Микола Васильович, паспорт ЕО 145216, виданий

Центральним РВ ММУ УМВС України в Миколаївській обл. 23.04.1996 р., мешкає: 54046, м. Миколаїв, вул. Софіївська, 205, ідентифікаційний номер 2269902157. Підприємство приватне, створене згідно з Цивільним кодексом України та Господарським кодексом України, здійснює свою діяльність у сфері стоматологічних послуг, відповідно з діючим законодавством України.

Визначено, що метою діяльності підприємства є отримання прибутку, для цього заклад здійснює такі види діяльності, як: медична практика; стоматологічна практика; інша діяльність з охорони здоров'я людини; офісна діяльність; будь-які інші види діяльності, що не суперечать цілям підприємства і законам України.

5. Проведено аналіз господарсько-фінансової діяльності ППФ «Айлама» і проведені розрахунки показали, що підприємство має задовільний фінансовий стан, виражений в зростанні чистого прибутку, власного капіталу, активів тощо. Не зважаючи на стабільні показники підприємству необхідно постійно шукати нові джерел фінансування. Але на даний час, заклад має необхідні ресурси та можливості для подальшого розвитку та покращення фінансового стану. Визначено, що прибуток формувався поступово протягом досліджуваного періоду. У результаті всіх цих змін підприємство отримує кожний рік чистий прибуток, чим самим зменшує свої раніше отримані збитки. Доведено, що основними шляхами удосконалення діяльності закладу є формування активів. Щоб забезпечити фінансову стійкість та ліквідність необхідно збільшити питому вагу довгострокових джерел фінансування, для того щоб покрити необоротні активи, а також підтримувати у достатньому обсязі власний оборотний капітал. Для цього закладу необхідно намагатися досягти високих фінансових результатів, а от витрати мінімізувати, забезпечити безперервну роботу медичного закладу, своєчасно та оптимально перерозподіляти фінансові ресурси, а також обов'язково спрямувати коштів на економічний розвиток.

6. Визначено методи підвищення ефективності функціонального управління розвитком медичного закладу, а саме визначена необхідність

включати в свій апарат управління відділ маркетингу і реклами. Доведено, що маркетингова діяльність має важливе значення в підвищенні ефективності функціонування медичного закладу, тому що тільки з повною обізнаністю ринку стоматологічних послуг, бажаннями клієнтів та ефективною рекламою діяльність закладу збільшує шанс на успіх. Обґрунтовано необхідність розробляти як загальну, так і маркетингову стратегії для кожної фази життєвого циклу стоматологічних послуг. Від правильно обраної стратегії на ринку стоматологічних послуг залежить успіх медичного закладу, але у разі чіткого процесу управління їх якістю.

7. При розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ППФ «Айлама» визначено, що капітальні інвестиції необхідні медичному закладу для збільшення обертів, підтримки оптимального рівня маржинальності і, в цілому для забезпечення достатньої прибутковості закладу. Стоматологічні послуги вимагають більш високих вкладень в основні засоби, навіть якщо сьогодні ППФ «Айлама» має нерозподілений збиток, який зменшується завдяки отримання прибутків за 2017-2019рр, необхідно знайти інвестиції для подальшого розвитку. Рекомендовано удосконалити організаційну структуру шляхом включення до переліку підрозділів нової структурної одиниці - слизистопарадентологічний кабінет. ППФ «Айлама» при наявності спеціалізованого кабінету зможе запропонувати ефективну програму лікування захворювань пародонту з використанням якісних сучасних препаратів та обладнання, завдяки їй медичний заклад зможе гарантувати позитивний результат і усунення всіх неприємних симптомів у пацієнтів на тривалий час. Все це дозволить розширити круг стоматологічних послуг, тим самим збільшиться кількість пацієнтів, а з часом відбудеться збільшення і прибутків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2013. – 413 с.
2. Господарський кодекс України / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2013. – 413 с.
3. Податковий кодекс України: Закон України від 2.12.2011 р., № 2755-VI. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України «Про вищу освіту» №2984-III, із змінами від 12 березня 2010 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2013. – 413 с.
5. Закон України «Про загальну середню освіту» №651-XIV, із змінами від 4 червня 2010 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2013. – 413 с.
6. Закон України «Про зайнятість населення» N 3370-IV із змінами від 19.01.2010 / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2013. – 413 с.
7. Закон України «Про освіту» №1060-XII, із змінами від 11 червня 2011 / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2013. – 413 с.
8. Закон України «Про професійно-технічну освіту» №103/98-ВР, із змінами від 19 грудня 2010 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2013. – 413 с.
9. Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2011 року» N 958/99 від 3 серпня 1999 року. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2010. – 544 с.
10. Указ Президента України «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» N 1212/2000 від 9 листопада 2000 року. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2010. – 564 с.
11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N

87. - К. : Парлам. вид-во, 2010 . - 12 с.

12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 28 лютого 2013 р. № 336/22868. - <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/page>.

13. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств : навч. посіб. для самоств. вивчення дисципліни. - 2-ге вид., випр. і доп. / Г.М. Азаренкова, Т.М. Журавель, Р.М. Михайленко. - К.: Знання-Прес, 2006. - 287 с.

14. Андреева Г.І. Економічний аналіз : навч. посіб. / Г.І. Андреева. - К.: Знання, 2008. - 263 с.

15. Бабець Є.К. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Є.К. Бабець, М.І. Горлов, С.О. Жуков. - К.: ВД «Професіонал», 2007. – 384 с.

16. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Підручник . – К. : Центр учбової літератури , 2011 . – 468 с.

17. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.М. Бойчик. - К.: Атіка, 2004. - 480 с.

18. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 532 с.

19. Василенко В.А. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.А. Василенко. - К.: ЦУЛ, 2004. – 400с.

20. Верба В. А Проектний аналіз : підручник. / Верба В. А., Загородніх О. А..- К.: КНЕУ, 2008. - 322 с.

21. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грешак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; За ред. М.Г. Грешака. -К.:КНЕУ, 2001. - 430 с.

22. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2010. - 360 с.

23. Гриньова В.М. Фінанси підприємств : навч. посіб. - 3-тє вид., стер. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. - К.: Знання-Прес, 2006. - 423 с.

24. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник / Наук. ред.

В.Яцура, Д.Олесневич. - Львів : БаК, 2011 . - 420 с.

25. Гуменник В.І. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. – К. : Знання, 2012 . – 503 с.

26. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 384с.

27. Економіка підприємства : навч. посіб. / За ред.А.В. Шегда. – К.: Знання-Прес, 2010. – 335с.

28. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 3-е, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2007 – 528с.

29. Економіка та організація виробництва : навч. посіб. / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. - К.: Знання, 2008. - 678 с.

30. Економічний аналіз : навч. посіб. / М.А.Болюха, В.З. Бучевський, М.І. Горбаток; за ред. Акад. НАНУ. проф. М.Г. Чумаченка. - К.: КНЕУ, 2001. - 540 с.

31. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу : навч. посіб. / В.М. Івахненко - К., 2006. - 261 с.

32. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств : навч. посіб. / Г.Г. Кірейцев. - К.: ЦУЛ, 2005. - 485 с.

33. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : навч. посіб. / За ред. Я.А. Жаліла. - К.: НІСД, 2006. - 388 с.

34. Контроль в системі стратегічного управління підприємствами (теоретико- методологічний аспект) : [монографія] / За ред. Гудзинського О.Д. - К.: Аграр-Медіа, 2011. - 325 с.

35. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка: Навчальний посібник. / Н.С. Краснокутська. – К . : Центр навчальної літератури, 2007 . – 510 с.

36. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К . : КОНДОР, 2006 . – 308 с.

37. Кучеренко Д.Г. Управління персоналом : практикум / Д.Г. Кучеренко, Н.П. Шморгун. – К. : ІПК ДСЗУ, 2012 . – 237 с.

38. Лень В.С. Звітність підприємств : підручник / В.С. Лень, В.В. Гливенко, М.П. Бочок. - К.: Знання-Прес, 2004.
39. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Б.М. Литвин, М. В. Стельмах. - К.: Хай-Тек Прес, 2008. - 336 с.
40. Манів З.О. Економіка підприємства : навч. посіб. - 2-ге вид., стер./ З.О. Манів, І.М. Луцький - К.: Знання, 2006. - 580 с.
41. Менеджмент персоналу : навч. посібник / авт. кол. Стельмах В. Н, Кравець А. В. - К. : УБС НБУ, 2011. - 381 с.
42. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник / Є.В. Мних. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 412с.
43. Мошенський С.З. Економічний аналіз : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / За ред. Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
44. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности : учеб. пособие для вузов. / Ю.Г. Одегов. Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М. : Экзамен, 2006 . – 256 с.
45. Орликовський М.О. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студ. екон. вузів / М.О. Орликовський, Г.В. Осовська, В.І. Ткачук. – К . : Кондор-Видавництво, 2012 . – 410 с.
46. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : [монографія] / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. – 276с.
47. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю.І. Палеха. – 2-е вид., виправлене. – К . : Видавництво Ліра-К, 2012 . – 336 с.
48. Партин Г. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. / Г. О. Партин, А. Г. Загородній. - К.: Знання, 2006. - 379 с.
49. Пересада А. А. Проектне фінансування : підручник / А.А. Пересада, Т. В. Майорова, О. О. Ляхова. - К.: КНЕУ, 2005.-736 с.
50. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД

«ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

51. Проектний аналіз : навч. посіб. / Рижков В.С., Яковенко М.М., Латишева О.В., Дегтярьова Ю.В., Щелокова А.Л., Коваленко О.О. – К.: Центр учбової літератури, 2008 -384 с.

52. Рогов Г.К. Фінанси підприємства : навч. посіб. / Г.К. Рогов. – Миколаїв: УДМТУ, 2004. - 248с.

53. Рудьєв В.А. Управління персоналом : навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К. : Кондор-Видавництво, 2013 . – 310 с.

54. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : ВД "Професіонал", 2005 . – 336 с.

55. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. / Г.В. Савицька. - К.: Знання, 2005. - 662 с.

56. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

57. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В.А. Савченко - К. : КНЕУ, 2002 . - 351 с.

58. Сарухонов Э.М. Маркетинг персонала на предприятии // Проблемы теории и практики управления. - К.: Вид-во, 2011. - № 1.

59. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : [навч. посібник] / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2010 . – 568 с.

60. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств : навч. посіб. / Р.А. Слав'юк. - К.: ЦУЛ, 2002. - 387с.

61. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: [Учеб. пособие] / А.Я. Кибанов – М. : Экзамен, 2007 . – 334 с.

62. Управление персоналом : [Учебное пособие для вузов] / А.П. Егоршин – [4-е изд., испр.] – Н. Новгород : НИМБ, 2007 . – 713 с.

63. Управління персоналом : навч. посіб. [для вищих навчальних закладів] / О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2010 . – 293 с.

64. Управління персоналом в умовах економіки знань : [монографія] / кол. авт. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011

. – 406 с.

65. Фінанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 5-те вид., перероб. та допов. – К.: КНЕУ, 2005. – 546 с.

66. Фінансова діяльність підприємства : підручник / Бандурка О.М. та ін. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2002. – 384с.

67. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.

68. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища шк., 2003 . – 351 с.

69. Храмов В. О. Основи управління персоналом. / В. О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2008 . – 458 с.

70. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. - К. : КНЕУ, 2004 . - 384 с.

71. Шубіна С.В., Торяник Ж.І. Економічний аналіз : практикум. / С.В. Шубіна, Ж.І. Торяник. - К. : Знання, 2007 . - 230 с.

72. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту : наук.-практ. посібник / Г. В. Щокін. – К. : Україна, 2004. – 399 с.

73. Яковлев Н.Д. Управління трудовим колективом в умовах трансформації економіки / Н.Д. Яковлев, Л.А. Лутай, О.Ю. Сердюк. – Донецьк : ДонНУ, 2006. – 236 с.

74. <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/statistichna>

75. <http://www.ukrstat.gov.ua>

76. <https://moz.gov.ua/strategija>

77. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>

78. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu/normativno-pravovi-akti>

79. <http://oblzdrav.mk.gov.ua/index.php/likuvalni-zakladi/oblasni-94931/9591-knp-mikolajivskij-oblasnij-tsentr-psikhichnogo-zdorov-ya-mikolajivskoji-oblasnoji-radi>

80. https://stud.com.ua/88528/meditsina/harakteristika_rinku_poslug_ohor

oni zdorovya rinok likarskih preparativ

81. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0609-20#Text>
82. https://pidru4niki.com/1328102237471/meditsina/harakteristika_rinkiv_galuzi_ohoroni_zdorovya
83. <http://www.info-library.com.ua/books-text-9599.html>
84. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0789-20#Text>
85. <https://library.if.ua/book/3/458.html>