

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Гоцуляк Софія Сергіївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Забезпечення підвищення ефективності
діяльності підприємства»
(на прикладі ТОВ «Стоматологічна клініка Ольги
Бондаренко»)**

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зdc)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

С.С. Гоцуляк

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Р.П. Задорожна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедрі	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Гоцуляк С.С. «Забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства» — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних основ забезпечення ефективності діяльності підприємства.

У роботі узагальнено суть та прояви ефективності діяльності підприємства, фактори впливу на ефективність діяльності підприємства та розроблено підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства.

В аналітичному розділі оцінено ефективність діяльності підприємства за матеріалами ТОВ «Стоматологічна клініка Ольги Бондаренко».

В рекомендаційному розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка Ольги Бондаренко» на основі наявних проблем забезпечення ефективності діяльності.

Ключові слова: ефективність, ефективність діяльності, рентабельність, прибутковість, забезпечення ефективності

ANNOTATION

Gotsulyak S.S. “Ensuring the increase in the efficiency of the enterprise” — Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Master” in the specialty 073 “Management” in the field of knowledge 07 – Management and administration. — PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and practical foundations of ensuring the efficiency of the enterprise.

The work summarizes the essence and manifestations of the efficiency of the enterprise, factors influencing the efficiency of the enterprise and develops approaches to diagnosing the efficiency of the enterprise.

In the analytical section, the efficiency of the enterprise is assessed based on the materials of LLC “Olga Bondarenko Dental Clinic”.

In the recommendation section, the directions for increasing the efficiency of the LLC “Olga Bondarenko Dental Clinic” are substantiated on the basis of existing problems of ensuring the efficiency of the activity.

Keywords: efficiency, performance, profitability, profitability, ensuring efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Суть та прояви ефективності діяльності підприємства	9
1.2. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства.....	16
1.3. Підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТОМАТОЛОГІЧНА КЛІНІКА ОЛЬГИ БОНДАРЕНКО».....	29
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	29
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТОМАТОЛОГІЧНА КЛІНІКА ОЛЬГИ БОНДАРЕНКО».....	54
3.1. Проблеми забезпечення ефективності діяльності та їх мінімізація.....	54
3.2. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка Ольги Бондаренко».....	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	70
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємства слід вважати складною екосистемою, що здійснюється з певною метою відповідно до складеної системи економічних відносин у суспільстві та пріоритетів соціально-економічного розвитку. Більшість підприємств засновуються з метою задоволення суспільних потреб, а також отримання прибутку та реалізація на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів учасників та членів трудового колективу, тому у забезпеченні ефективності зацікавлені як власники, так і працівники, а також споживачі послуг підприємства чи товарів, держава та органи місцевого самоврядування.

Таким чином, проблематика забезпечення ефективності діяльності підприємства є актуальною для економічної теорії та практики, оскільки всі учасники економічних відносин є зацікавленими сторонами у процесах забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Вітчизняні та зарубіжні вчені, що досліджували дану тему. Проблематика ефективності діяльності підприємства досліджувалася українськими та іноземними вченими: Гарафонова О. І., Куценко А. В., Кравченко В. О., Місько Г. А., Морщенок Т. С., Отенко І. П., Петков О. І., Саричев Д. О., Стрілець Є. М., Череп А. В., Ярославський А. О. та інші, проте вони визначають основні теоретичні положення, оцінки та забезпечення ефективності діяльності. Проведені дослідження з ефективності діяльності підприємства є ґрунтовними, проте введення воєнного стану вимагає пошуку нових підходів до ефективності діяльності.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідженню теоретичних і практичних основ забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Завдання роботи. Відповідно до поставленої мети визначені такі завдання:

- розкрити суть та прояви ефективності діяльності підприємства;

- узагальнити фактори впливу на ефективність діяльності підприємства;
- дослідити підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства;
- визначити загальну характеристику підприємства;
- провести оцінку ефективності діяльності підприємства;
- ідентифікувати проблеми забезпечення ефективності діяльності та їх мінімізація;
- обґрунтувати підвищення ефективності діяльності;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів із забезпечення ефективності діяльності.

Об’єкт дослідження – забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні основи забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: індукції та дедукції – при дослідженні суті та факторів забезпечення ефективності діяльності; структурного аналізу – при дослідженні системи показників оцінки забезпечення ефективності діяльності; економічного аналізу – при оцінці ефективності діяльності підприємства; логічного та економічного моделювання – при обґрунтуванні підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження – законодавство України, наукові статті з забезпечення ефективності діяльності, статистичні дані Держстату України, фінансова звітність ТОВ «Стоматологічна клініка Ольги Бондаренко» та інших стоматологічних клінік м. Києва.

Наукова новизна отриманих результатів Під час дослідження було розроблено авторську методику оцінки ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягають у виявленні тенденцій у діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка Ольги Бондаренко» та рекомендації з підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та прояви ефективності діяльності підприємства

Діяльність підприємства слід вважати складною екосистемою, що здійснюється з певною метою відповідно до складеної системи економічних відносин у суспільстві та пріоритетів соціально-економічного розвитку.

Закон України від 07.02.1991 № 698-XII [1] визначає сутність підприємництва як діяльність з метою отримання прибутку, тобто в основі підприємницької діяльності закладено отримання прибутку для власників та учасників, за таких положень основною ознакою ефективності діяльності та цільовим показником є прибуток підприємства та його прибутковість. Таким чином, за ст. 1 Закон України від 07.02.1991 № 698-XII [1] відбувається ототожнення ефективності підприємницької діяльності та отриманого прибутку (формула 1.1).

$$\text{ефективність} = \text{прибуток} \quad (1.1)$$

Тарасенко Л. О, вважає що до цілей підприємницької діяльності належить «задоволення суспільних потреб та потреб власника» [2, с. 148], тому підхід законодавство обмежений та потребує уточнення, оскільки від ефективності діяльності залежить задоволення потреб у товарах і послугах для забезпечення продовольчої безпеки та потреби у інших товарах і послугах. Такий підхід вважаємо обмеженим через розуміння більшістю вчених поняття «ефективність» як багатоаспектного (Куценко А. В. [3, с. 15]; Морщенок Т. С. [4, с. 12-13]; Назаренко І. [5, с. 20]), багатовимірною (Козирєва О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. [6, с. 83]) і складного поняття (Морщенок Т. С. [4, с. 12-13]; Назаренко І. [5, с. 20]). За Законом України від 07.02.1991 № 698-XII [1] в

основі ефективності закладено прибуток, у наукових працях часто зустрічається ототожнення ефективності з результативністю, продуктивністю, економічністю, рентабельністю, прибутковістю, доходністю та іншими категоріями. Інші підходи до визначення сутності ефективності діяльності знаходимо у чинному законодавстві та наукових працях вчених.

Нормативно-правові акти України та ЄС визначають суть поняття «ефективність» відповідно до галузі права та предмету нормативного регламентування:

– «ефективність – співвідношення між отриманим результатом (ефектом) і величиною фактору (ресурсу), який використаний з метою досягнення цього результату» [7] (Постанова НБУ від 06.09.2007 № 324) для цілей оцінки банківської діяльності та інших видів діяльності в економіці за якого ефективність досягається за попереднього формування ресурсів, а ефективність має бути результатом (ціллю) діяльності та вираженням результату діяльності. Відповідно до підходу НБУ до розуміння ефективності формується логічний ланцюг цільовий результат (ефективність), ресурси-фактори, діяльність, результат діяльності та оцінка його відповідно до цільового показника (рис. 1.1),

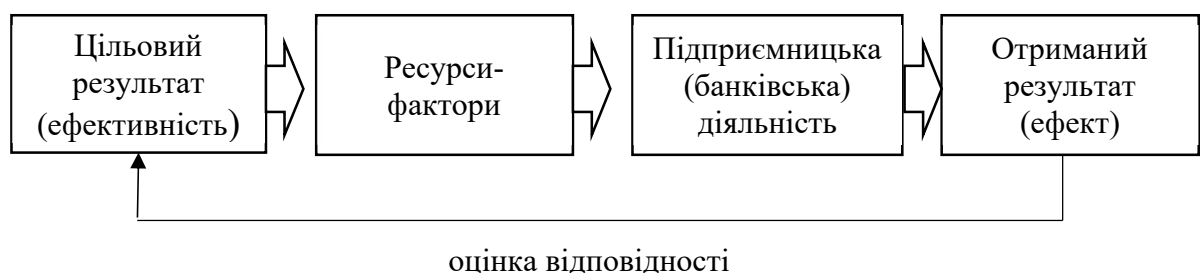


Рис. 1.1. Логіка формування сутності поняття «ефективність» за підходом НБУ

Джерело: Постанова НБУ від 06.09.2007 № 324 [7]

– «ефективність – досягнення найкращого результату (ефекту) при використанні визначеного обсягу матеріальних і фінансових ресурсів» [8]

(Наказ ГоловКРУ від 04.08.2008 № 300) для цілей оцінки державного сектору та використання коштів державного та місцевих бюджетів, що здійснюється органами державного фінансового контролю (Державна аудиторська служба України). Відмінність даного визначення від попереднього полягає у тому, що використати кошти можна за різними напрямками та сценаріями, ефективним слід вважати той напрям, що забезпечить найкращий з можливих (альтернативних) видів діяльності. Такий підхід слід вважати складнішим під попереднього, оскільки оцінка відбувається не за цільовими показниками результативності, а за будь-якими з можливих показників, а метою діяльності є досягнення найкращого результату.

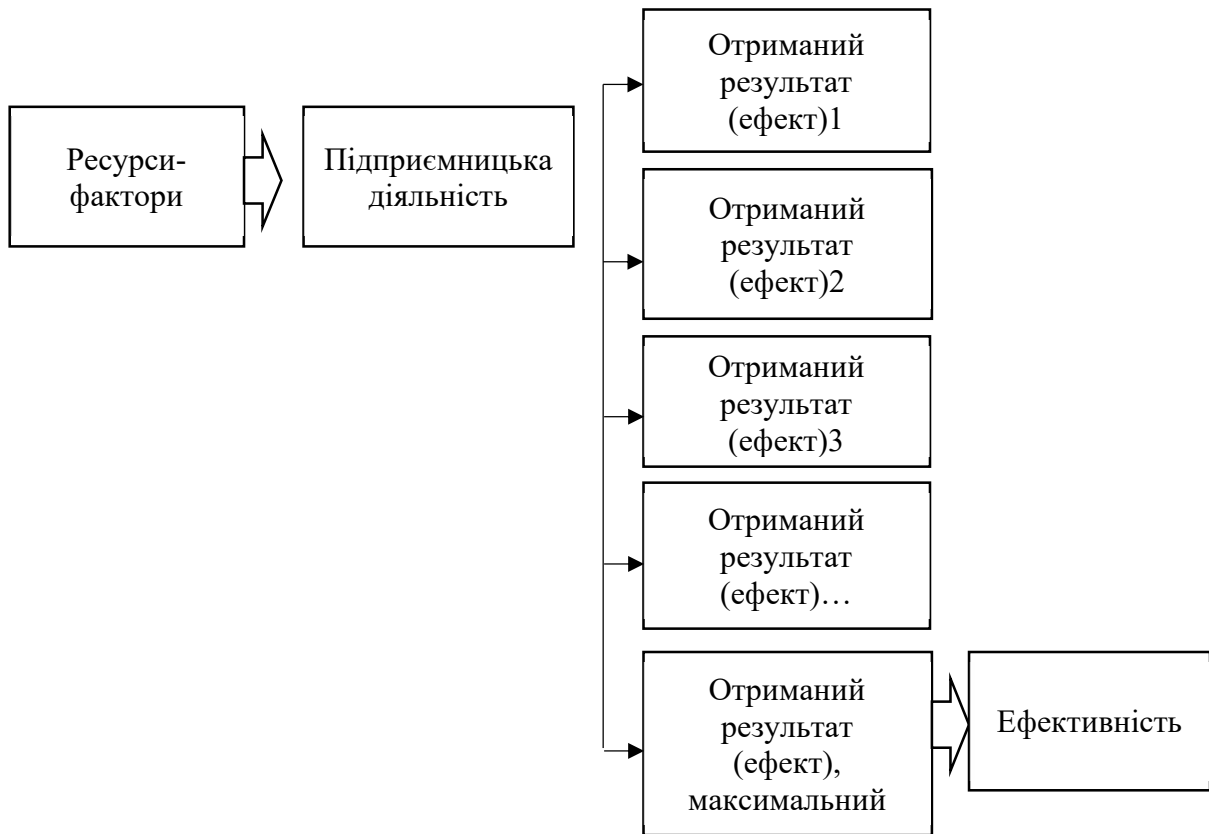


Рис. 1.2. Логіка формування сутності поняття «ефективність» за підходом органів державного фінансового контролю

Джерело: Наказ, ГоловКРУ від 04.08.2008 № 300 [8]

Продовження даного підходу до розуміння наведено у Постанові КМУ від 20.05.2020 № 458, де зазначено, що «ефективність діяльності - забезпечення досягнення максимального результату за наявних людських,

фінансових, часових та інших ресурсів»[9] для цілей оцінки діяльності одного з органів державної влади. За вказаними підходами у оцінці ефективності визначається максимальний ефект від використання ресурсів. Розвиток даного підходу до розуміння сутності ефективності з додатковими уточненнями наведено у с. 7 Бюджетного кодексу України, де визначено принципи бюджетної системи та принцип ефективності з формулюванням основної вимоги: «при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату» [10] та інших доповнюючих умов, що підкреслює розуміння ефективності як багатоаспектної категорії та формує множинність підходів і проявів ефективності. На рис. 1.3 наведено підхід до сутності ефективності для цілей бюджетного менеджменту, проте всі вказані позиції актуальні для підприємства як економічного суб'єкта та мають протекцію на комерційну діяльність.



Рис. 1.3. Логіка формування сутності поняття «ефективність» за підходом бюджетного менеджменту

Джерело: Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI[10]

– «ефективність – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики» [11] (Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII) для цілей оцінки державного сектору та використання коштів

державного та місцевих бюджетів, проте актуальність раціонального та результативного використання факторів зберігається не лише для державного сектору, а й для приватного бізнесу,

– «ефективність означає здатність виробу виконувати його цільове призначення, заявлене виробником» [12].

Отже, відповідно до нормативно-правові акти України та ЄС поняття «ефективність» слід вважати багатоаспектним поняттям, що має переважно прояв через використання мінімального розміру ресурсів та досягнення максимального ефекту, що не впливає на якість продукції чи послуг, а також формує умови для досягнення поставлених цілей.

Науковий підхід до розуміння поняття «ефективність» наведено у додатку А. Основні узагальнення полягають у виділенні двох «класичних» підходів: ресурсний та результатний.

Представники першого напрямку (Д. О. Саричев [19, с. 138], Г. А. Місько [15, с. 101], О. І. Гарафонова, Н. Василюк [18, с. 28]) основну увагу при визначенні сутності акцентують увагу на особливостях використання ресурсів, розглядаючи ефективність крізь призму раціональності та економічності використання ресурсів, що корелює з основними підходами нормативних актів щодо оцінки діяльності державних установ та використання бюджетних коштів.

Другий напрям (А. В. Куценко [3, с. 15], А. В. Череп [13], Є. М. Стрілець, А. О. Ярославський [14, с. 174], І. П. Отенко [16], О. І. Петков [17], І. Назаренко [5]) в основу визначення покладає результативність діяльності у співвідношенні із витраченими ресурсами.

У останніх публікаціях та наукових дослідженнях суть поняття «ефективність» визначають з позиції комплексності та, наприклад, Кравченко В. О. визначає «ефективність діяльності підприємства – це комплексна характеристика» [20].

За визначеннями з додатку А також можна визначити інші характеристики ефективності діяльності:

– ефективність діяльності як потреба розвитку та забезпечення наступної діяльності підприємства [3, с. 15], погоджуємося з думкою про необхідність забезпечення ефективності діяльності та, навпаки, неефективна діяльність має наслідком загрозу для діяльності підприємства та ризик до припинення діяльності, банкрутства у випадках неефективності у довгостроковому періоді,

– ефективність діяльності як критерій діяльності підприємства у напрямку досягнення цільових показників [4, с. 12-13; 19, с. 138], тому ефективність слід вважати індивідуальним цільовим показником залежно від стану розвитку та апетитів прибутковості від власників, однак О. І. Гарафонова, Н. Василюк вважають за доцільне порівнювати з нормою, метою або стандартом [18, с. 28],

– ефективність діяльності як результат цілеспрямованої дії суб'єкта на об'єкт, тобто ефективність як управлінська категорія та результат ефективних управлінських дій на основі визначення А. В. Куценко [3, с. 15],

– «ефективність діяльності підприємства – є інтегрованою концепцією менеджменту» [6, с. 84], що передбачає ефективність управління як окрему концепцію управління з присутністю всіх управлінських процесів (планування, мотивація, реалізація, контроль тощо).

– ефективність як результат виробничих відносин за підходом А.О. Ярославського, що відповідає сукупності відносин підприємства, його працівників, постачальників та покупців та інших учасників під час яких формується (виготовляється) продукт чи надаються послуги, тому ефективність слід формувати на основі виробничих відносин та лише за умови налагодженої системи відносин, високого рівня ділової активності та ділової репутації можливо досягти ефективної діяльності.

Комплексність та складність ефективності полягає у формуванні на рівня підприємства складної екосистеми ефективності через різні її рівні, прояви та види. Підходи до класифікації ефективності, по-перше, передбачають виокремлення видів ефективності за напрямками діяльності:

- економічна ефективність, що передбачає досягнення прибутку та підвищення інших економічних показників (дохід, вартість активів, капіталізація) за рахунок ефективних управлінських рішень,
- соціальна ефективність, що передбачає досягнення соціальних ефектів та створення комфортного робочого середовища, підвищення рівня зайнятості в регіоні, задоволення культурних, спортивних та інших потреб працівників та членів суспільства,
- екологічна ефективність, що передбачає відповідність екологічним стандартам та ефективному використанню природних ресурсів без шкоди навколишньому середовищу,
- інформаційна або цифрова ефективність, що передбачає ефективне використання інформаційних технологій та цифрових платформ для діяльності підприємства та передбачає інформаційну безпеку, захист інформаційних каналів від несанкціонованого втручання тощо. Інструменти цифрової економіки та їх вплив на ефективність підприємства досліджені у праці Прохорової В. В., Янчак Ю. О., Щербини Є. В. І. та ін. [21].

За рівнем управління, ефективність може забезпечуватися на рівні підприємства або його структурних підрозділів, видів діяльності тощо. Наприклад, підприємство може забезпечувати ефективність від операційної (виробничої) діяльності та мати неефективну фінансову чи інвестиційну діяльність і навпаки.

На думку А. В. Куценко, ефективність може відрізнятися за методом розрахунку «абсолютна (передбачає визначення показників ефективності) та порівняльна (визначається зіставленням розрахованих показників із певною базою порівняння (планові показники, показники іншого підприємства, показники за попередні періоди тощо))» [3, с. 11-12]. На нашу думку, метод визначення та розрахунку ефективності повинен застосовуватися залежно від потреб та цілей підприємства.

За характером інтересів ефективність може поділятися: «зовнішня (відображає інтереси зовнішніх стейкхолдерів) та внутрішня (орієнтована на

інтереси внутрішніх стейкхолдерів)» [18, с. 29]. Для забезпечення ефективності діяльності з позиції покупців, кредиторів, держави варто забезпечувати зовнішню ефективність, яка буде сприяти утвердженню довгострокових договірних відносин з підприємствам, проте для забезпечення діяльності необхідно враховувати ефективність з позиції працівників, виробничого процесу.

Таким чином, сутність поняття «ефективність» проаналізовано за нормативними актами України та ЄС, науковими працями та виділено три ключових напрями (ресурсний та результатний, комплексний). Узагальнюючи наведені визначення, ефективність діяльності підприємства - це комплексна характеристика, що має переважно прояв через використання мінімального розміру ресурсів підприємства та досягнення максимального ефекту, що не впливає на якість продукції чи послуг, а також формує умови для досягнення поставлених цілей та стійкості діяльності у довгостроковому періоді на основі ефективних управлінських рішень.

1.2. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства

Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства формуються за загальноприйнятими підходами з поділом на внутрішні та зовнішні [22, с. 110] або наводять перелік факторів загальним переліком [23, с. 92].

- «сфера діяльності (промисловість, будівництво, фінансова діяльність, торгівля тощо);
- місце розташування підприємства (відносно джерел сировини та споживачів/замовників, наявність транспортних шляхів та інтенсивність їх завантаження (потоків));
- спеціалізація підприємства та його асортиментної політики;
- якість його продукції та виконуваних робіт;
- рівень витрат підприємства та система управління запасами;

– бренд підприємства (імідж, репутація)» [23, с. 92].

За загальноприйнятими підходами внутрішні фактори впливу на ефективність діяльності мають наступні ознаки та характеристики:

- формування факторів на рівні підприємства на основі наявних факторів,
- внутрішні фактори є наслідком управлінських рішень від керівництва підприємства.

Структура внутрішніх факторів впливу на ефективність діяльності наведена на рис. 1.4 за підходом Марценюк О.В. [22] та інших вказує на множинність факторів впливу на загальну ефективність та ігнорування однієї з групи факторів може призвести до зниження ефективності чи неефективності.

Внутрішні фактори передбачають врахування маркетингової складової як критеріїв оцінки асортименту продукції та каналів її збуту, якості реклами та впливу на показники реалізації, а також стан та динаміку конкурентної позиції. Підприємство слід вважати ефективним за маркетинговим критерієм, коли збільшується його присутність на ринку продукція є конкурентоспроможною.

Фінансові фактори ефективності передбачають формування та використання достатнього обсягу фінансових ресурсів за умови збереження фінансової самостійності та фінансової стабільності, здатності дотримуватися платіжної дисципліни та генерувати прибуток за наявного рівня доходів і витрат.



Рис. 1.4 Структура внутрішніх факторів впливу на ефективність діяльності

Джерело: побудовано за [22, с. 110]

Для іноземних компаній основними показниками ефективності компанії є збільшення капіталізації (ринкової вартості), проте такі ознаки ефективності не працюють на прикладі України через відсутність дієвого фондового ринку, проте критерієм ефективності має залишатися показник вартості чистих активів або власного капіталу, що вказує на поточний рівень капіталізації.

Операційні фактори ефективності перебувають у площині операційних процесів з розумінням тривалості виробничого циклу, специфіки виробничих процесів та виробничої рентабельності, рівня прибутковості від виробничої діяльності та використання резервів від основних засобів, працівників, недопущення браку продукції, простоїв та ін. Важливість операційних факторів повинна бути врахована керівництвом підприємства в умовах енергодефіциту та формування виробничого процесу під час відключення електричної енергії, що призводить до зміни виробничих циклів тощо.

Управління персоналом та організація менеджменту персоналу слід вважати важливим внутрішнім фактором, оскільки за недостатньої кваліфікації працівників забезпечити виробництво якісної продукції не можливо, без наявної системи мотивації працівників на підприємстві відбувається плинність кадрів та погіршується якість роботи, формується кадровий дефіцит та загроза загальній ефективності.

На ефективність діяльності впливає вчасність запровадження антикризового менеджменту та управлінські заходи з недопущення кризи чи мінімізації її наслідків, коли підприємство перебуває у кризовому стану та ефективність відсутня або формується загроза зменшення ефективності.

За загальноприйнятими підходами зовнішні фактори впливу на ефективність діяльності мають наступні ознаки та характеристики:

- формування факторів на рівні держави, галузі, регіону чи міжнародному рівні,
- зовнішні фактори є результатом управлінських дій інших суб'єктів та не залежать від управлінських рішень керівництва підприємства.

Склад та структура зовнішніх факторів впливу на ефективність діяльності наведена на рис. 1.5. До зовнішніх факторів зазвичай відносять фактори державного втручання, а саме рівень податкового навантаження на економіку та рівень інших обов'язкових платежів, наприклад, соціальне страхування тощо.



Рис. 1.5 Структура зовнішніх факторів впливу на ефективність діяльності

Джерело: побудовано за [22, с. 110]

Підвищення рівня податкового навантаження призводить до зменшення загальної ефективності, тому під час інвестиційної діяльності відбувається податкова конкуренція та капітал рухається у країни з нижчим рівнем податкового навантаження за ефективною ставкою податку на прибуток, що досліджено у працях С. В. Бойко та інших вчених [24; 25] та спрощеним підходом до податкового адміністрування. Позитивний вплив на ефективність

підприємств мають державні програми підтримки, коли держава надає пільгові кредити, гранти, можливість участі у державних замовленнях тощо. До факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства належить організація контролю за діяльністю у частині фінансового моніторингу та інших контрольних заходів.

Фінансові та валютні фактори мають вплив на ефективність діяльності через формування доступу до кредитних ресурсів банків та забезпечення додаткового фінансування, проте на ефективність має вплив додаткового відсоткові ставки за кредитами та облікові ставка центрального банку. У разі підвищення відсоткових ставок на кредитному ринку підприємства або втрачають інтерес до кредитів через високі відсоткові ставки, або плата за відсотки забирає більшість прибутку та ефективність стає мінімальною чи підприємства переходить у категорію збиткових. До фінансових факторів також належать умови здійснення валютних операцій та валютний курс, що актуально для забезпечення ефективності підприємств, що працюють із зовнішньоекономічними угодами.

До економічних (макроекономічних) факторів ефективності належить першочергово ВВП як основний економічний індикатор. За рис. 1.6 можна визначити збільшення номінального ВВП та коливання реального ВВП у 2022 році у напрямі зменшення. За підвищення економічного потенціалу та ВВП відбувається формування потенціалу для ефективної діяльності, в період економічних криз та зменшення ВВП досягти ефективності діяльності майже не можливо. З 2023 року відбувається відновлення економіки та зростання ВВП. На ефективність діяльності підприємства також впливають цінові коливання та індекс інфляції, рівень доходів та платоспроможного попиту, стан ринку праці та наявність кваліфікованого персоналу на ньому.

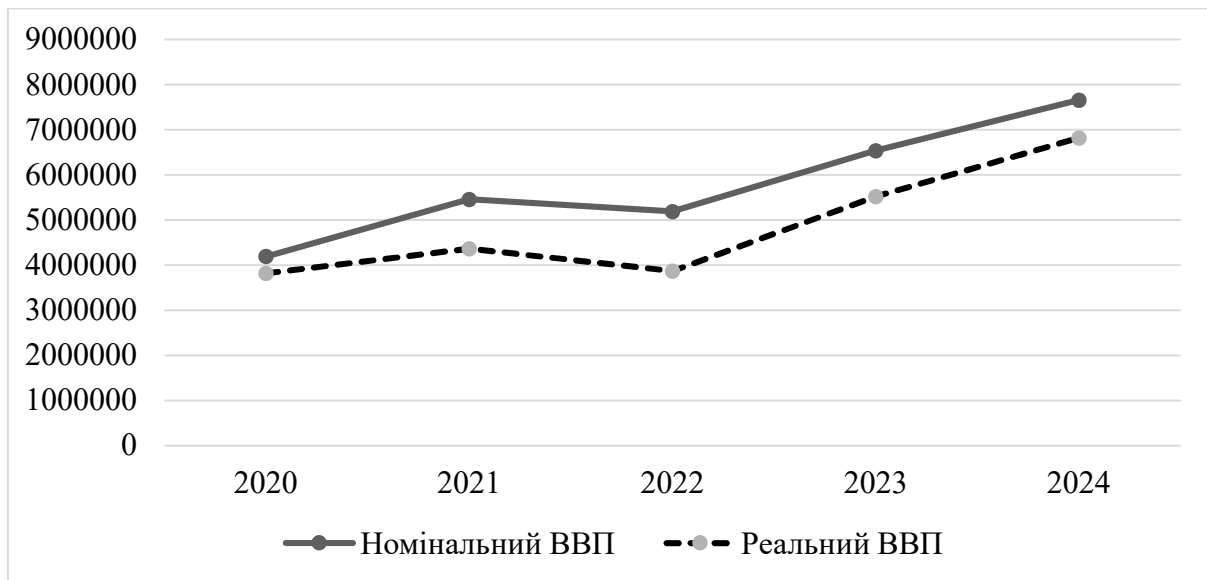


Рис. 1.6 Динаміка ВВП України, млн грн

Джерело: побудовано за даними Держстату

Важливим показником економічних факторів є рівень оплати праці в економіці, оскільки низький рівень заробітної плати дає можливість формувати високу ефективність та за високого рівня оплати праці, забезпечити високу ефективність складно.

До зовнішніх факторів ефективності слід віднести науково-технічні фактори, що формуються через схильність до впровадження цифрових та інформаційних технологій та конкуренту боротьбу між виробниками за якої переваги отримують підприємства з високим рівнем інформаційних технологій.

Екологічні фактори полягають у наявності природних ресурсів для виробництва, що особливо актуально для аграрних підприємств та переробної промисловості, а також діючі екологічні стандарти та контроль за дотриманням екологічних стандартів.

До інших акторів ефективності слід віднести стихійні лиха, поширення пандемії коронавірусу у 2019-2021 роках, воєнний стан з лютого 2022 року, фінансову кризу тощо.

Отже, фактори впливу на ефективність діяльності підприємства формуються за загальноприйнятими підходами з поділом на внутрішні та зовнішні.

1.3. Підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства

Розвиток теоретичних положень ефективності діяльності та дискусії щодо сутності ефективності продовжується через оцінку (діагностику, аналіз) ефективності діяльності, оскільки висновок про ефективність/неефективність можливо зробити після обчислення відповідних показників. Дискусійними залишаються напрями оцінки та показники, при цьому погоджуємося на необхідності формування комплексної системи показників [26, с. 644] або застосування спрощеного підходу, відповідно до цілей діагностичної діяльності.

Спрощений підхід не вимагає формування великого масиву інформації, застосування складного математичного інструментарію та обмежується такими аналітичними підходами:

- 1) «співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства» [22, с. 108],
- 2) «співвідношення отриманого результату з наміченими цілями» [22, с. 108].

Напрями оцінки ефективності діяльності підприємства можливі наступні:

- ресурсний [26, с. 643] на основі оцінки ефективності використання ресурсів за групами: трудові ресурси [22, с. 108; 27; 28, с. 83], матеріальні ресурси [22, с. 108; 27; 28, с. 83], основні засоби чи фонди [27; 28, с. 83], оборотні кошти [28, с. 83], капітал [28, с. 83] або фінансові ресурси [22, с. 108] та інші ресурси [22, с. 108],
- організаційний [26, с. 643],

- технологічний [26, с. 643],
- ринковий [26, с. 643],
- маркетинг [29, с. 149], збут [29, с. 149],
- управління [29, с. 149].

Вважаємо, що оптимальний перелік показників ефективності враховує особливості та розміри підприємства, Деренська Я. визначає для аналізу ефективності оптимальним перелік 16 показників та сумарного індексу ефективності діяльності [27; 28, с. 83], Тадля С. А. визначає 7 показників [30, с. 169], Козирєва О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. визначають 27 показників [6, с. 86], Савицька О. М., Салабай В. О. визначають 28 показників [27], Чіков І. А. визначає у власній методиці 21 показник [31, с. 113] за умови дотримання вимоги комплексності є наступним:

1) показники ефективності використання трудових ресурсів: продуктивність праці (формула 1.1) та забезпечення укомплектованості штату працівників, що є актуальним для воєнного стану та дефіциту на ринку праці;

$$Ппр = \frac{ЧД}{П} \quad (1.1)$$

де $Ппр$ – продуктивність праці, тис. грн,

$ЧД$ – чистий дохід, тис. грн

$П$ – чисельність працівників, осіб.

2) показники ефективності використання основних засобів: фондівдача (формула 1.2), рентабельність основних засобів (формула 1.3),

$$\Phi B = \frac{ЧД}{ОЗ} \quad (1.2)$$

де ΦB – фондівдача, тис. грн,

$ЧД$ – чистий дохід (виручка), тис. грн,

$ОЗ$ – середня вартість основних засобів, тис. грн.

$$P_{O3} = \frac{ЧФР}{O3} \quad (1.3)$$

де P_{O3} – рентабельність основних засобів,

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат, тис. грн,

$O3$ – середня вартість основних засобів, тис. грн.

3) показники ефективності фінансових ресурсів: рентабельність активів (формула 1.4) як загальний індикатор ефективності використання активів, що може набувати позитивних значень у разі отримання прибутку та від’ємних значень у разі отримання збитку:

$$ROA = \frac{ЧФР}{A} \quad (1.4)$$

де ROA – рентабельність активів та сукупного капіталу,

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат, тис. грн,

A – середня вартість активів, тис. грн.

Оборотність активів (формула 1.5) визначає рівень ділової активності та ефективності використання активів:

$$Об.А = \frac{ЧД}{A} \quad (1.5)$$

де $Об.А$ – оборотність активів та сукупного капіталу,

$ЧД$ – чистий дохід (виручка), тис. грн,

A – середня вартість активів, тис. грн.

Рентабельність власного капіталу (формула 1.6) як індикатор ефективності використання коштів від власників (акціонерів, учасників), що закладається в основу інвестиційної привабливості підприємства та ефективності для засновників:

$$ROE = \frac{ЧФР}{БК} \quad (1.6)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу,

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат, тис. грн,

BK – середній розмір власного капіталу, тис. грн.

Показники формування фінансових ресурсів (фінансова автономія (формула 1.7), фінансова стабільність (формула 1.8), $ВOK$ (формула 1.9)) визначають достатність власного капіталу для фінансування поточної та капітальної діяльності, а також збереження фінансової автономії.

$$K\phi a = \frac{BK}{K} \quad (1.7)$$

де $K\phi a$ – коефіцієнт фінансової автономії,

BK – середній розмір власного капіталу, тис. грн,

K – середній розмір сукупного капіталу, тис. грн,

$$K\phi c = \frac{BK + ДЗ}{K} \quad (1.8)$$

де $K\phi a$ – коефіцієнт фінансової стабільності,

BK – середній розмір власного капіталу, тис. грн,

$ДЗ$ – середній розмір довгострокових зобов'язань, тис. грн,

K – середній розмір сукупного капіталу, тис. грн,

$$BOK = BK - HA \quad (1.9)$$

де BOK – власний оборотний капітал, тис. грн,

BK – середній розмір власного капіталу, тис. грн,

HA – необоротні активи, тис. грн,

Оцінка фінансової ефективності оцінюється додатково через показники ліквідності (формули 1.10 та 1.11), що вказують на дотримання платіжної дисципліни та можливість виконувати вчасно зобов'язання перед постачальниками, працівниками тощо. За показником абсолютної ліквідності оцінюють достатність грошових коштів та ефективність формування грошових коштів, грошових потоків на підприємстві:

$$K_{ал} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (1.10)$$

де $K_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності,

$ГК$ – грошові кошти, тис. грн,

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, тис. грн.

За показником загальної ліквідності оцінюють достатність оборотних активів та ефективність формування запасів, грошей та інших ресурсів на підприємстві:

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (1.11)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної або загальної ліквідності,

$ОА$ – оборотні активи, тис. грн,

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, тис. грн.

4) показники ефективності операційної (виробничої) діяльності: рентабельність операційна (формула 1.12), тривалість виробничого циклу,

$$R_{оп} = \frac{Оприб}{ЧД} \quad (1.12)$$

де $R_{оп}$ – рентабельність операційна,

$Оприб$ – операційний прибуток, тис. грн,

$ЧД$ – чистий дохід (виручка), тис. грн,

5) показники ефективності фінансової діяльності: рентабельність фінансової діяльності за умови здійснення підприємством фінансової діяльності, розміщення коштів на депозити чи у цінні папери.

Отже, підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства залежать від завдань, що визначає керівництво підприємства чи інші зацікавлені особи (потенційні інвестори, кредитори, інші суб'єкти зовнішньої оцінки, що деталізовані у праці [32, с. 881] тощо). Розроблено систему показників оцінки ефективності діяльності на основі системи абсолютних показників (загальна вартість активів, загальна вартість капіталу, чистий

дохід, чистий прибуток, чисельність працівників) та п'яти групи відносних показників (показники ефективності використання трудових ресурсів, показники ефективності використання основних засобів, показники ефективності фінансових ресурсів, показники ефективності операційної (виробничої) діяльності та ефективності фінансової діяльності).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «СТОМАТОЛОГІЧНА КЛІНІКА ОЛЬГИ БОНДАРЕНКО»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Стоматологічна клініка Ольги Бондаренко» (далі – ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко») зареєстровано 24.04.2019 року з розміром статутного капіталу 1 000 грн для здійснення стоматологічної практики. Інші види діяльності за статутом: діяльність лікарняних закладів, загальна медична практика, спеціалізована медична практика та ін. Засновниками товариства є Бондаренко О. Г. та Нітц О. В. у пропорціях, наведених на рис. 2.1, що визначено у статутних документах.

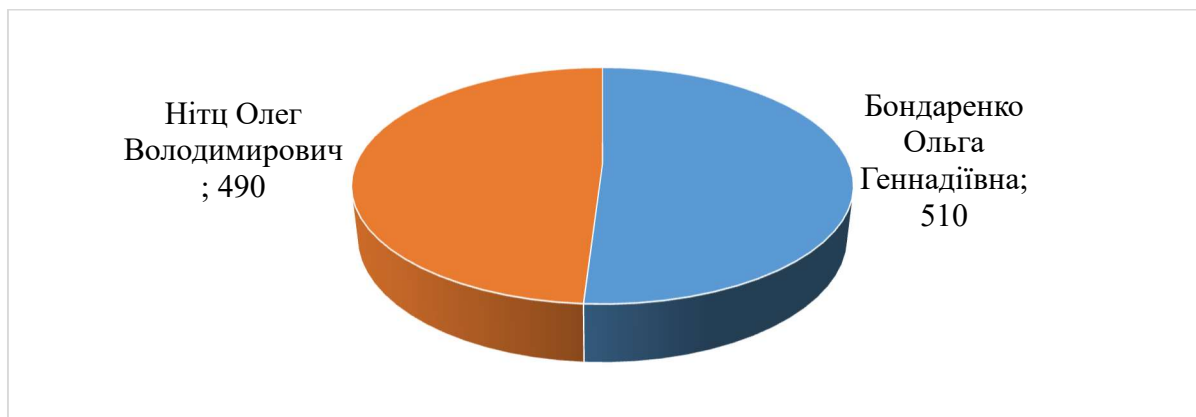


Рис. 2.1. Структура власності капіталу ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», грн

Джерело: дані ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

Діяльність товариство здійснює в умовах високої конкуренції в галузі, оскільки на ринку стоматологічних послуг працює велика чисельність стоматологічних клінік, за даними Держстату України варто відмітити

наявність в Україні понад 12 тис. суб'єктів господарювання, у т.ч. понад 11 тис. стоматологічних клінік, що організовані у формі ФОП. За даними рис. 2.2 можна визначити, що ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» працює на ринку з високим рівнем конкуренції, оскільки у 2020-2021 роках чисельність суб'єктів господарювання перебувала на стабільному рівні 13,4-13,5 тис. одиниць, під впливом воєнного стану чисельність суб'єктів господарювання зменшилася до 12,8 тис. суб'єктів господарювання та воєнний стан, припинення контролю над частиною території призвели до зменшення суб'єктів господарювання, проте у 2023-2024 роках відбулося поступове відновлення економічної активності та активності у медичній діяльності. Показники динаміки чисельності суб'єктів господарювання за видом діяльності 86.23 «Стоматологічна практика» вказують на відсутність значної інтенсивності зміни: 2020 рік: +8,3%, 2021 рік: +0,7%, 2022 рік: -5,7%, 2023 рік: +6,7%, 2024 рік: +2,9%. Станом на кінець 2024 року чисельність суб'єктів господарювання за видом діяльності 86.23 «Стоматологічна практика» збільшилася до 14,0 тис., що перевищило довоєнний рівень, з них 1949 суб'єктів є зареєстрованими в м. Києві.

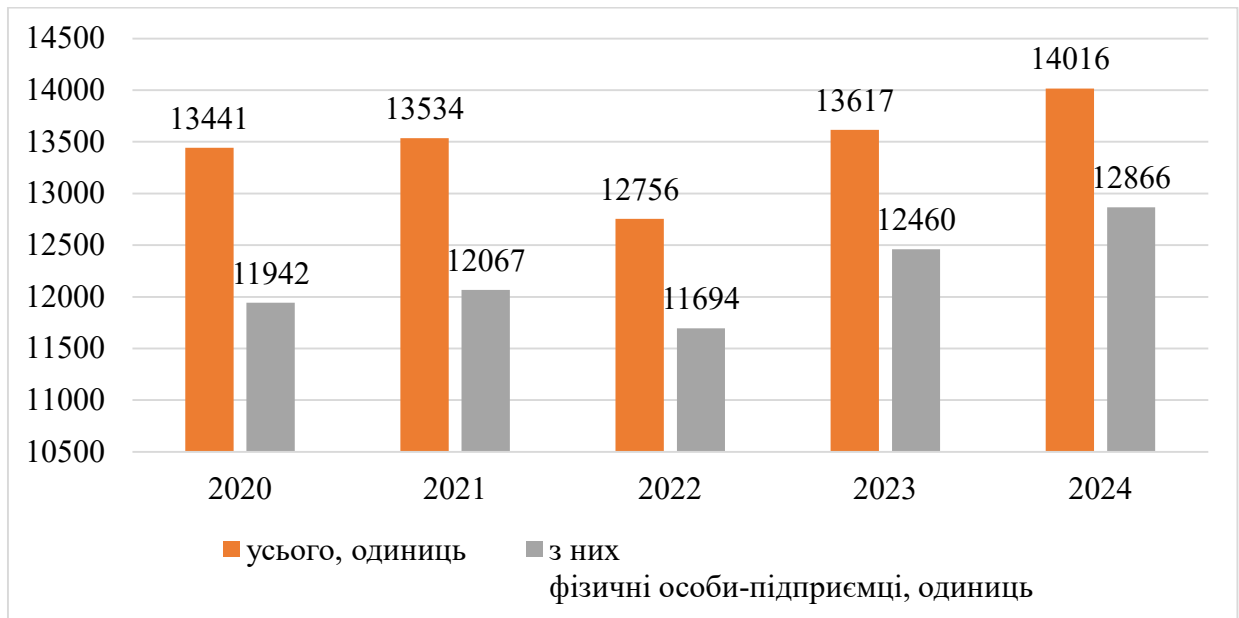


Рис. 2.2. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видом діяльності 86.23 «Стоматологічна практика»

Джерело: дані Держстату України

Станом на 2024 рік компанії за класом «Стоматологічна практика» з найбільшим доходом: ТОВ «Дентал Клінік Дніпро», КНП «Київська стоматологія», ТОВ «Люмідент» (м. Київ), КНП «СП №3» ОМР, ТЗОВ Ф-«Пародент», ТОВ «Лесс Хакім Групп», КП «ЛМКСП», ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог І Я» (м. Київ), що вказує на переважання стоматологічних клінік з мережею закладів.

Згідно зі Статутом товариства, діяльність товариства спрямована на задоволення суспільних потреб, а також отримання прибутку та реалізація на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів учасників та членів трудового колективу.

За актуальними даними про діяльність товариства діяльність здійснюється за кількома напрямками:

- 1) діагностика, у т.ч. рентгенівські знімки, анестезія, первинна консультація,
- 2) профілактика карієсу, парадонтиту та професійна гігієна,
- 3) ортопедія, у т.ч. протезування на імплантах, художня реставрація,
- 4) хірургія, операція при кістах, видалення доброякісних утворень, хірургічна парадонтологія,
- 5) імплантація
- 6) терапія.

Товариство обрало спрощену систему оподаткування, при цьому з 2019 року товариство сплачує єдиний податок, третя група за ставкою 5%, не сплачує ПДВ та інші податки. За даними із соціальних мереж присутні ознаки уникнення товариством оподаткування у частині порушення правил розрахунків із клієнтами за надані стоматологічні послуги, відмову у безготівковому розрахунку та ознаки мінімізації доходів. Відсутність ефективного податкового менеджменту на рівні товариства та порушення податкового законодавства вказує на порушення ефективності діяльності.

Основні показники діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» за фінансовою звітністю наведені на рис. 2.3-2.6.

Загальна вартість активів вказує на економічний потенціал товариства за п'ять років та ефективним слід вважати управління, коли відбувається збільшення вартості активів за оптимальної їх структури. За даними рис. 2.3 можна визначити загалом неефективне управління активами товариства, оскільки вартість активів мала значні коливання у 2021-2023 роках.

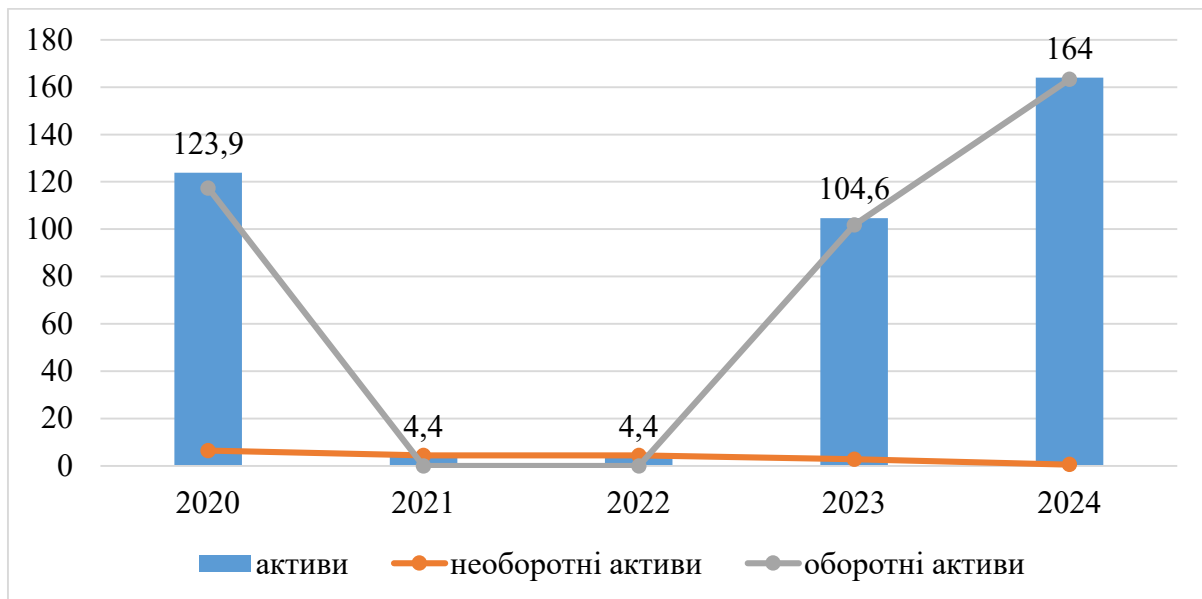


Рис. 2.3. Вартість активів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», тис. грн

Джерело: дані ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

На основі даних звітності визначено, що на кінець 2020 року активи мали вартість 123,9 тис. грн та формувалася на основі основних засобів вартістю 6,5 тис. грн, що не відповідає вимогам вартості сучасного обладнання для стоматологічної практики, відсутність приміщень та інших основних засобів та є критерієм недостатньої ефективності з формування ресурсного забезпечення діяльності. Доповненням до основних засобів була заборгованість дебіторська перед бюджетом у розмірі 8,4 тис. грн та залишки на поточному рахунку у розмірі 109,0 тис. грн. Товариство не мало запасів та іншої дебіторської заборгованості, тому склад активів був обмеженим та їх фінансування не достатнім. У 2021 році зменшилася вартість основних засобів

через нарахування амортизації та відсутність оборотних активів зовсім, що негативно впливає на перспективи розвитку діяльності у довгостроковому періоді та відсутність технічної складової діяльності, відсутність нематеріальних активів та цифрових технологій у діяльності стоматологічної клініки, що вказує на необхідність перегляду підходів до управління ефективністю діяльності.

У 2023 році відбулося збільшення вартості активів у 23 рази виключно за рахунок формування залишку грошових коштів на поточному рахунку у розмірі 101,8 тис. грн, проте проблематика формування ресурсів залишалася, вартість основних засобів зменшилася до 2,8 тис. грн. У 2024 році вартість активів збільшилася на 57% виключно через збільшення коштів на поточному рахунку у розмірі 61,6 тис. грн. Причини формування висновку про недостатню ефективність діяльності є відсутність нематеріальних активів, відсутність запасів, мінімальна вартість основних засобів та відсутність інвестицій у основні засоби.

Про низьку ефективність з формування активів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» слід вважати досить низький показник вартості активів, на кінець 2024 року вартість активів дорівнювала 164 тис. грн, проти вартості основних конкурентів:

ТОВ «Люмідент» – 24 679 тис. грн,

ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог і Я» – 30 059 тис. грн,

ТОВ «Мамс Дент» – 5 279 тис. грн,

ТОВ «Дент-Фарм» – 13 356 тис. грн,

ТОВ «Клініка професора Заблоцького» – 13 712 тис. грн.

Ефективність діяльності підприємства залежить від формування капіталу та його достатності. На рис. 2.4 наведено динаміку ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» з урахуванням положень фінансової звітності та наявних суттєвих структурних зрушень. У 2020 році сукупний капітал становив 123,9 тис. грн за умови відсутності власного капіталу через непокриті збитки у розмірі 395 тис. грн та накопичених

зобов'язань у розмірі перед постачальниками у розмірі 0,5 тис. грн, зобов'язань перед бюджетом у розмірі 48,5 тис. грн та іншими зобов'язаннями у розмірі 468,9 тис. грн.

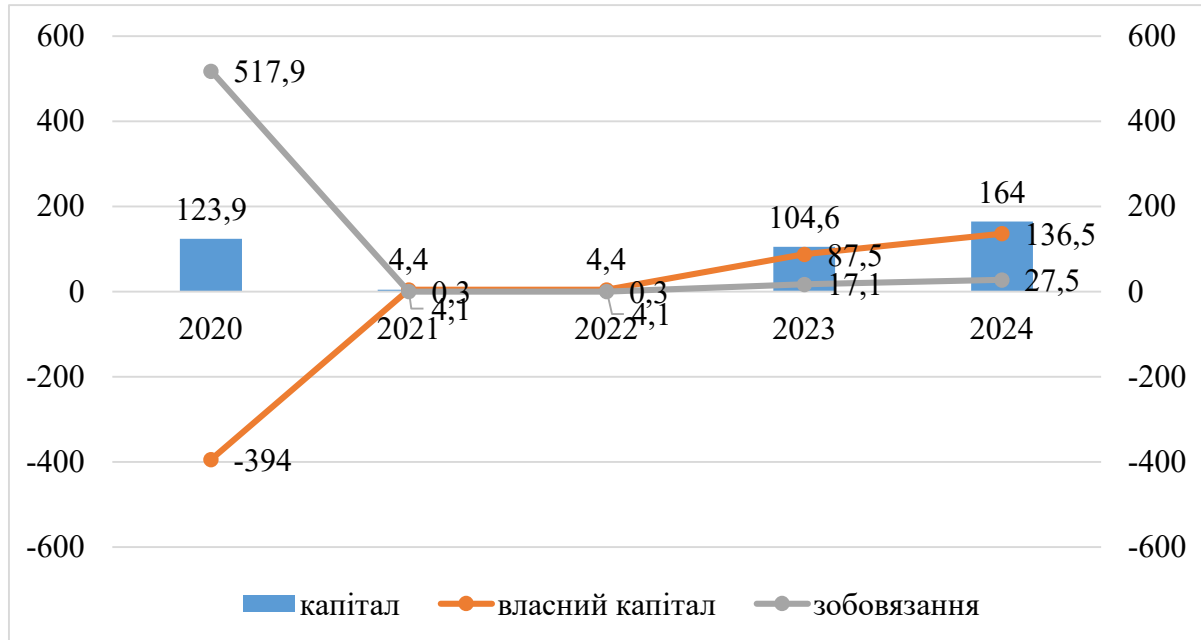


Рис. 2.4. Капітал ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», тис. грн
Джерело: дані ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

У 2021 році відбулися значні зміни у капіталі, які слід вважати позитивними через погашення збитків попередніх періодів та зобов'язань перед постачальниками та бюджетом. У 2022 році капітал був незмінним та лише зміни відбулися у 2023 році, коли капіталізовано чистий прибуток, сформовано зобов'язання перед бюджетом, що продовжилося у 2024 році.

Таким чином, до позитивних та ефективних управлінських рішень у частині формування капіталу ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» слід віднести погашення збитків попередніх періодів, збільшення власного капіталу через капіталізацію прибутку, оптимізація поточної заборгованості тощо.

Іншими абсолютними показниками діяльності товариства для оцінки ефективності є чистий дохід (виручка) та чистий прибуток. За динамікою чистого доходу (рис. 2.5) визначено хвилеподібну форму лінії динаміки у

2020-2024 роках, оскільки у 2020-2022 роках відбувалося зменшення доходів та з 2023 року відбувається збільшення доходів під впливом загальнооекономічних, соціально-політичних та галузевих факторів.

Чистий дохід ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» зменшився у 2021 році на 25,2%, що становило 703 тис. грн, що відбулося за високого рівня конкуренції на ринку стоматологічних послуг.

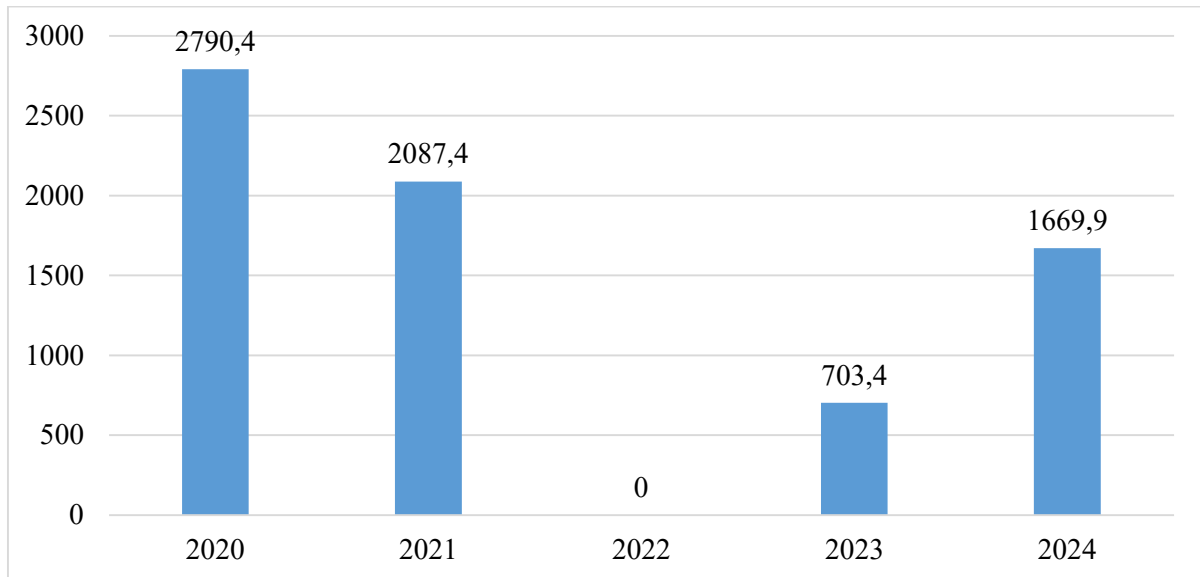


Рис. 2.5. Чистий дохід ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», тис. грн

Джерело: дані ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

За даними рис. 2.6 видно, що попит на стоматологічні послуги підвищувався на рівень цін на послуги також підвищувався. Якщо доходи ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» у 2021 році зменшилися на 25%, то доходи ринку збільшилися на 50%, що вказує на відсутність кореляції досліджуваної клініки та ринку стоматологічних послуг, в тому числі не ефективне використання потенціалу ринку та низьку конкурентну позицію на ринку. Критичним слід вважати 2022 рік, коли товариство не отримало доходів під впливом воєнного стану та обмежень до діяльності у м. Києві. Важливо зазначити, що воєнний стан запроваджено у кінці лютого 2022 року та

загальний річний показник доходу дорівнює 0 грн. При цьому доходи за видом діяльності 86.23 «Стоматологічна практика» зменшилися на 66%, але не були нульовими для України.

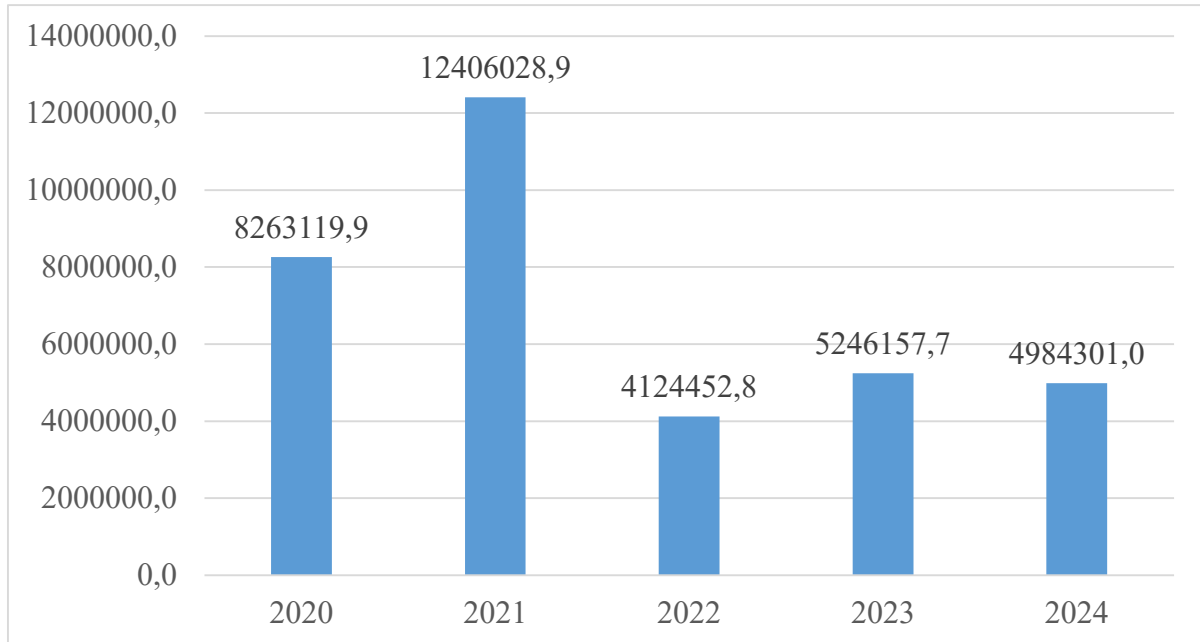


Рис. 2.6. Обсяг реалізації за видом діяльності 86.23 «Стоматологічна практика», тис. грн

Джерело: дані Держстату України

За діяльністю основних стоматологічних клінік в м. Києві можна визначити, що основні конкуренти продовжували свою діяльність зі зменшенням показників, але без повного припинення діяльності; ТОВ «Люмідент» – зменшено дохід з 97 736 тис. грн до 92 139 тис. грн., ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог і Я» – зменшено дохід з 44 345 тис. грн до 29 866 тис. грн., ТОВ «Мамс Дент» зменшено дохід з 26 390 тис. грн до 20 319 тис. грн., ТОВ «Дент-Фарм» збільшило дохід з 4 370 тис. грн до 5 098 тис. грн, ТОВ «Клініка професора Заблоцького» зменшено дохід з 50 165 тис. грн до 24 635 тис. грн. Протягом 2023 року відбулося поступове відновлення діяльності та збільшення доходу до 703,4 тис. грн, що становило близько третини від доходів довоєнного 2021 року. У 2024 року відбувалося

відновлення діяльності товариства та збільшення доходів у 1,4 рази, що становило 966,5 тис. грн та перевищує показники динаміки на загальнодержавному рівні.

Про низьку ринкову позицію ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» вказує показник доходів, на кінець 2024 року чистий дохід становив 1660,9 тис. грн, проти доходу основних конкурентів:

ТОВ «Люмідент» – 151 368 тис. грн,

ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог і Я» – 68 728 тис. грн,

ТОВ «Мамс Дент» – 44 541 тис. грн,

ТОВ «Дент-Фарм» – 42 140 тис. грн,

ТОВ «Клініка професора Заблоцького» – 41 461 тис. грн.

Отже, формування доходів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» має особливості та не відповідає загальному стану розвитку галузі. По-перше, у період 2020-2022 років відбувалося зменшення доходів та втрата ринкової позиції, проте у 2023 році почалося відновлення діяльності.

Останнім з показників економічного стану товариства та абсолютним показником ефективності є показник чистого прибутку, що наведений на рис. 2.7. Для ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» характерним високий рівень коливання прибутку, у 2020 році прибуток становив 153,4 тис. грн та зріс у понад 2 рази для досягнення високого рівня прибутковості протягом 2021 року. Причиною збільшення прибутку у 2021 році стало інтенсивне зменшення собівартості (-35,9%), інших операційних витрат (-40,0%) проти зменшення доходів (-25,2%). У 2022 році товариство за звітними даними діяльності не здійснювало, тому фінансовий результат становить 0 грн. У 2023 році прибуток становив 83,4 тис. грн, що менше від 2021 року у 4,8 разів. У 2024 році товариству вдалося забезпечити прибуток, проте він у два рази був меншим від 2023 року, що вказує на зменшення показника прибутку через невідповідність приросту доходів та витрат: чистий дохід збільшено у 2,4 рази, собівартість збільшено у 2,7 разів.

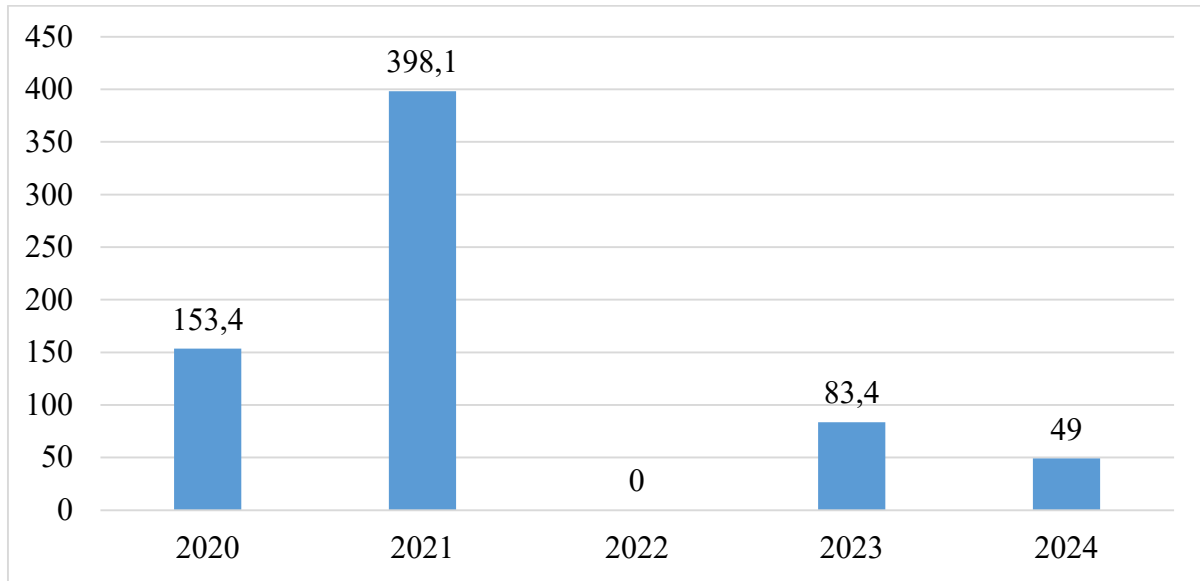


Рис. 2.7. Чистий прибуток ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», тис. грн

Джерело: дані ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

Отже, ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» зареєстровано 24.04.2019 року для здійснення стоматологічної практики, особливості діяльності у 2020-2024 роках визначаються воєнним станом та негативними зовнішніми умовами для здійснення діяльності. Протягом досліджуваного періоду відбували суттєві зміни у формуванні активів та капіталу, припинення діяльності у 2022 році та відновлення у 2023-2024 роках.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства

Оцінку ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» проведено за методикою з п. 1.1.

Перша група показників визначає ефективність використання трудових ресурсів, які формувалися. За рис. 2.8 визначено, що чисельність працівників коливається від 1 особи у 2022 році до 7 осіб у 2020-2021 роках, 2024 роках.

Стабільним був штатний склад у 2020-2021 роках, проте під впливом воєнного стану та відсутності діяльності у 2020 році офіційно зареєстрованим залишився один працівник, проте відновлення діяльності у 2023 році призвело до збільшення чисельності до 5 осіб, у 2024 році збільшення чисельності становило до 7 осіб, тобто формування штатної чисельності до рівня довоєнного стану.

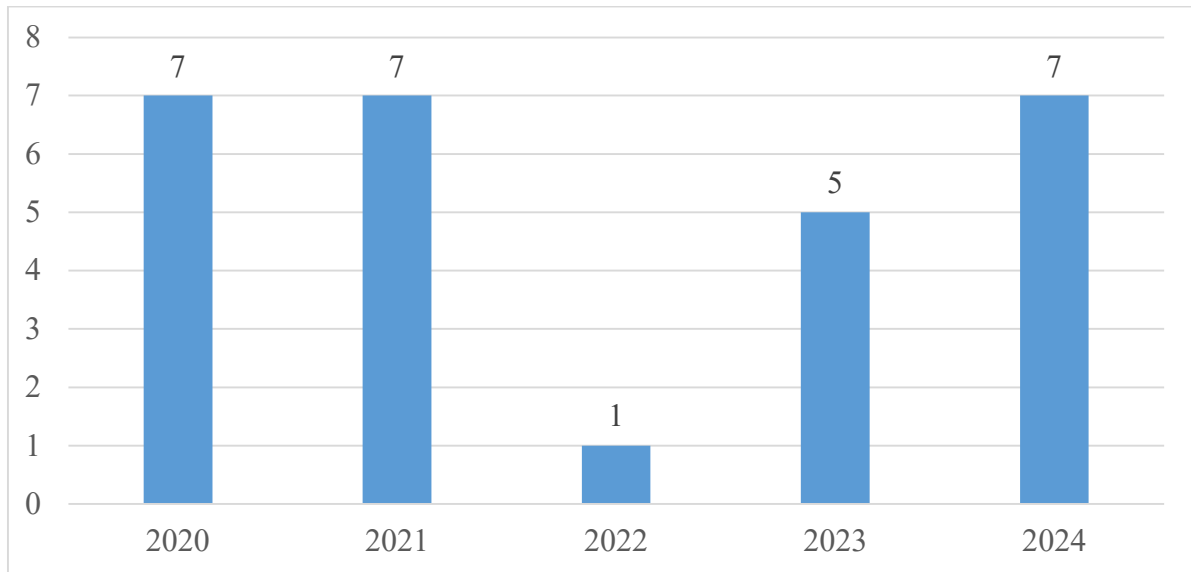


Рис. 2.8. Чисельність працівників ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», осіб

Джерело: дані ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

Відновним показником ефективності діяльності за критерієм трудових ресурсів є продуктивність праці (формула для розрахунку 1.1, розрахункові формули 2.1-2.5).

За розрахунковими значеннями можна визначити зменшення продуктивності у 2020-2022 році до нульового значення та у 2023 році відбулося відновлення продуктивності праці до 140,7 тис. грн та наступного року продуктивність праці збільшено на 100 тис. грн.

$$Пр2020 = \frac{2790,4}{7} = 398,6 \text{ тис. грн} \quad (2.1)$$

$$Пр2021 = \frac{2087,4}{5} = 298,2 \text{ тис. грн} \quad (2.2)$$

$$Пр2022 = \frac{0}{1} = 0 \text{ тис. грн} \quad (2.3)$$

$$Пр2023 = \frac{703,4}{5} = 140,7 \text{ тис. грн} \quad (2.4)$$

$$Пр2024 = \frac{1669,9}{7} = 238,6 \text{ тис. грн} \quad (2.5)$$

Отже, за показником продуктивності праці ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» слід відмітити не достатню ефективність використання трудових ресурсів, не сталий штат працівників та мінімальні для українського стоматологічного ринку показники продуктивності, що не досягли рівня 2021 року. На прикладі 2024 року визначено продуктивність праці 238,6 тис. грн у річному еквіваленті та 19,9 тис. грн у місячному еквіваленті, що не відповідає ринковому рівню оплати праці лікаря-стоматолога в м. Києві ні до оподаткування, ні після вирахування податку на прибуток, військового збору тощо. За показником продуктивності праці можна стверджувати про низький і не ринковий рівень оплати праці, що призведе до плинності кадрів, приховування і не оподаткування частини доходів товариства тощо. Продуктивність праці, що офіційно оголошена ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» не відповідає ринковим показникам в м. Києві: ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог і Я» – 1090,9 тис. грн, ТОВ «Мамс Дент» – 707,0 тис. грн, ТОВ «Дент-Фарм» – 3241,6 тис. грн, ТОВ «Клініка професора Заблоцького» – 987,2 тис. грн, ТОВ «Люмідент» – 672,7

тис. грн., високий рівень продуктивності праці створює економічний потенціал для високого та конкурентного рівня оплати праці.

Друга група показників визначає ефективність використання основних засобів: фондівддача (формула 1.2), рентабельність основних засобів (формула 1.3). За показниками фондівддачі (формули 2.6-2.10) можна визначити коливання фондівддачі 195,4-982,3 тис. грн за умови проблем з формування та використанням основних засобів, а саме відсутності власного приміщення для стоматологічної клініки, відсутності власного медичного обладнання, комп'ютерів, генераторів та іншого обладнання, а також відсутність інвестування власних коштів у придбання обладнання.

$$\Phi B_{2020} = \frac{2790,4}{6,5} = 429,3 \text{ тис.грн} \quad (2.6)$$

$$\Phi B_{2021} = \frac{2087,4}{(6,5 + 4,4) / 2} = 383,0 \text{ тис.грн} \quad (2.7)$$

$$\Phi B_{2022} = \frac{0}{(4,4 + 4,4) / 2} = 0 \text{ тис.грн} \quad (2.8)$$

$$\Phi B_{2023} = \frac{703,4}{(4,4 + 2,6) / 2} = 195,4 \text{ тис.грн} \quad (2.9)$$

$$\Phi B_{2024} = \frac{1669,9}{(2,8 + 0,6) / 2} = 982,3 \text{ тис.грн} \quad (2.10)$$

Розрахункові значення фондівддачі вказують на збільшення ефективності від основних засобів, проте їх фактична відсутність вказує на відсутність ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» на етапі формування основних засобів, нераціональну інвестиційну політику та порушення умов діяльності клініки.

$$P_{оз2020} = \frac{153,4}{6,5} = 23,6 \text{ тис. грн} \quad (2.11)$$

$$P_{оз2021} = \frac{398,1}{(6,5 + 4,4) / 2} = 90,5 \text{ тис. грн} \quad (2.12)$$

$$P_{оз2022} = \frac{0}{(4,4 + 4,4) / 2} = 0 \text{ тис. грн} \quad (2.13)$$

$$P_{оз2023} = \frac{83,4}{(4,4 + 2,8) / 2} = 29,8 \text{ тис. грн} \quad (2.14)$$

$$P_{оз2024} = \frac{49}{(28 + 0,6) / 2} = 81,7 \text{ тис. грн} \quad (2.15)$$

Рентабельність основних засобів збільшувалася до 90,5 тис. грн у 2021 році, проте високий рівень прибутковості не можна вважати інформативним показником в умовах відсутності власних основних засобів, проте такі розрахункові показники визначають основу для інвестиційної привабливості для наступного придбання основних засобів. За показниками основних засобів слід вважати політику формування основних засобів як неефективну, а політику використання основних засобів як ефективну.

На рис. 2.9 видно, що основні стоматологічні клініки м. Києва формують як необоротні, так і оборотні активи для здійснення діяльності, проте показники ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» є надто низькими та не відображаються на діаграмі.

За 2024 рік основні конкуренти збільшували вартість основних засобів: ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог і Я» – 898,2 тис. грн, ТОВ «Мамс Дент» – 353,4 тис. грн, ТОВ «Дент-Фарм» – 467,0 тис. грн, ТОВ «Клініка професора Заблоцького» – 582,9 тис. грн, ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» не збільшувало зовсім вартість основних засобів.

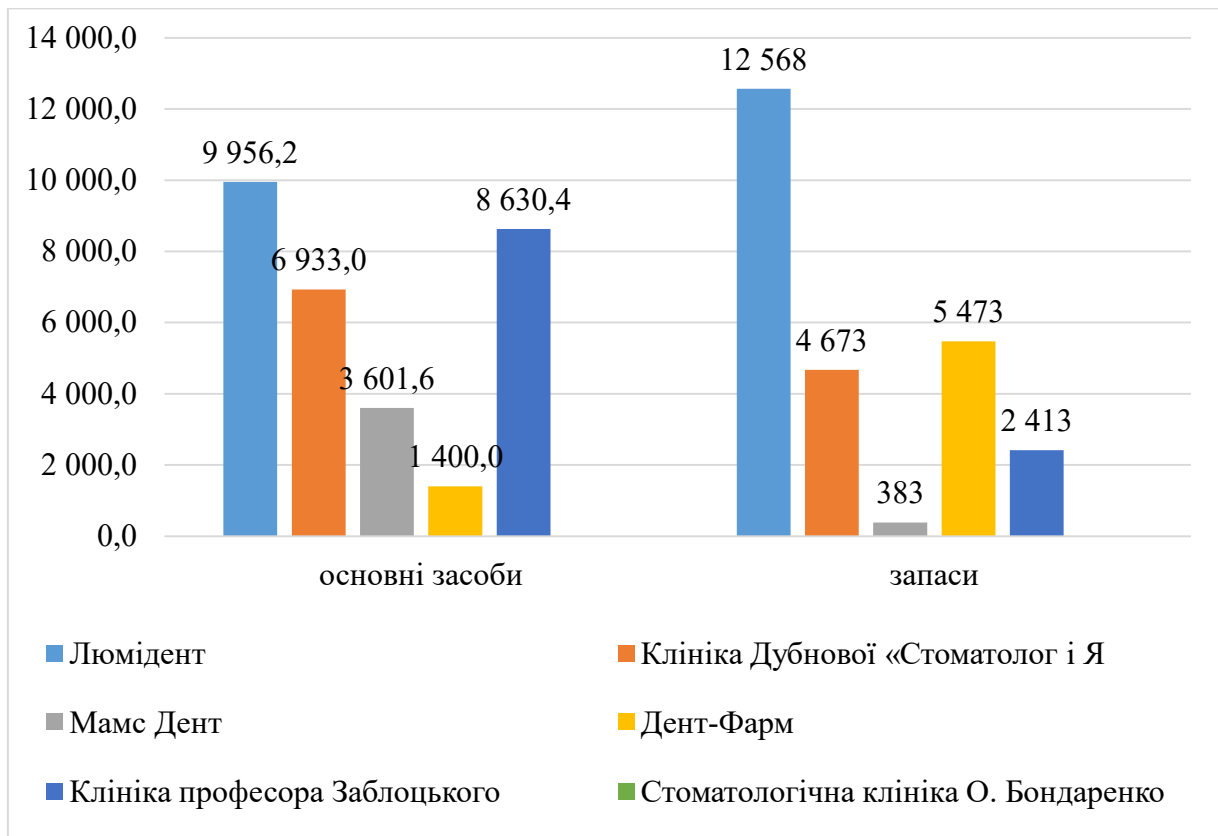


Рис. 2.9. Вартість основних засобів та запасів активів основних конкурентів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», тис. грн

Джерело: дані Youcontrol

Третя група показників визначає ефективність фінансових ресурсів, сукупного капіталу та активів. Рентабельність активів як загальний індикатор ефективності використання активів визначає загальний рівень ефективності діяльності, проте розрахункові значення (формули 2.16-2.20) набувають високих значень, наприклад, у 2021 році чистий прибуток перевищував активи у 6,2 рази. У 2020 році та 2023 році рентабельність становила більше 1, у 2024 році показник рентабельності зменшено до 0,4.

$$ROA_{2020} = \frac{153,4}{123,9} = 1,2 \quad (2.16)$$

$$ROA_{2021} = \frac{398,1}{(123,9 + 4,4) / 2} = 6,2 \quad (2.17)$$

$$ROA_{2022} = \frac{0}{(4,4 + 4,4) / 2} = 0 \quad (2.18)$$

$$ROA_{2023} = \frac{83,4}{(104,6 + 4,4) / 2} = 1,5 \quad (2.19)$$

$$ROA_{2024} = \frac{49}{(54,5 + 134,3) / 2} = 0,4 \quad (2.20)$$

З рис. 2.10 видно рівень рентабельності діяльності за видом діяльності 86.23 «Стоматологічна практика»: у 2020 році – 4,4%, у 2021-2022 роках – 2,5%, у 2023 році – 6,3%, у 2024 році – 4,4%, що має незначний рівень коливання виключно прибутковості залежно від розмірів підприємства.

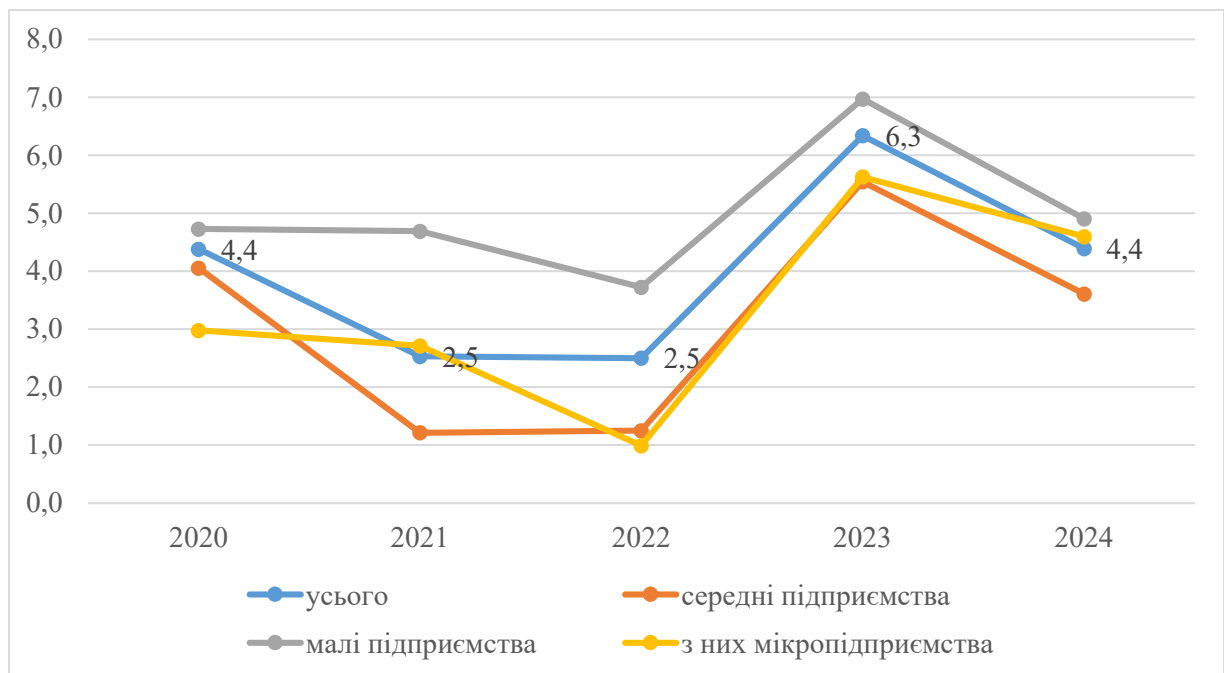


Рис. 2.10. Рентабельність діяльності за видом діяльності 86.23 «Стоматологічна практика», %

Джерело: дані Держстату України

Показники ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» перебувають за межами середніх показників у галузі та перевищують їх у десятки разів, що викликає пошук причини відхилення значення від середніх, на нашу думку, основна причина відхилення значень є відсутність активів як оборотних, так і необоротних. Проте спільними тенденціями формування рентабельності є зменшення рентабельності до 2022 року та максимізація прибутковості у 2023 році. Основні конкуренти (ТОВ «Люмідент», ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог і Я», ТОВ «Мамс Дент», ТОВ «Дент-Фарм», ТОВ «Клініка професора Заблоцького»), що працюють в м. Київ також мають відмінні рівні рентабельності активів.

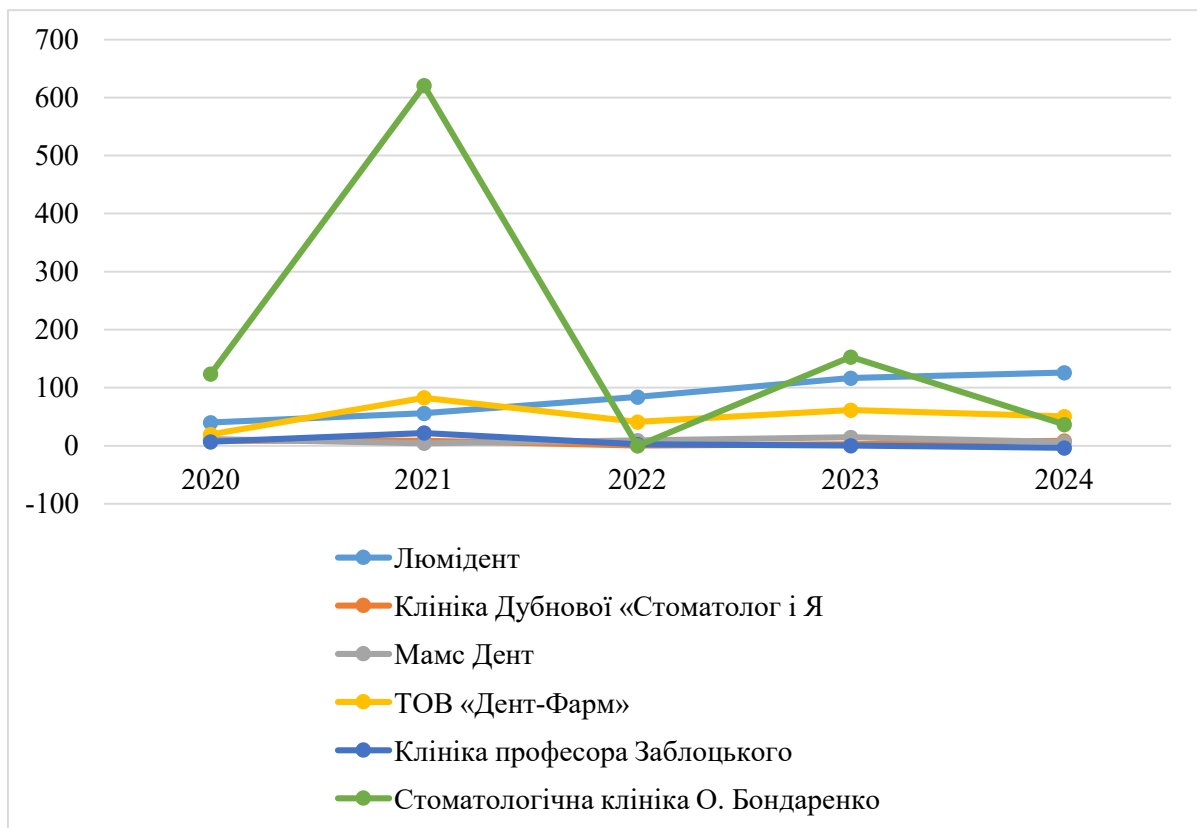


Рис. 2.11. Рентабельність активів основних конкурентів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

Джерело: дані Youcontrol

ТОВ «Люмідент» як товариство з найбільшим рівнем доходів мало рентабельність активів на рівні 40-126%, тобто збільшення рентабельності у понад 3 рази навіть рентабельність у 2022 році на рівні 84,1%. ТОВ «Клініка Дубнової «Стоматолог і Я» забезпечувало рентабельність активів на рівні до 10% з відновленням у 2024 році до рівні довоєнного року. ТОВ «Мамс Дент» забезпечувало рентабельність на рівні до 15%, проте на кінець 2024 року відбулося зменшення рентабельності до 6,2%.

ТОВ «Дент-Фарм» забезпечувало рентабельність активів на рівні 19,6-82,8%», ТОВ «Клініка професора Заблоцького» мало найбільші коливання рентабельності, у т.ч. збитковість до 3,5% у 2024 році. Товариство з початку воєнного стану неефективно управляє активами.

Оборотність активів (формула 1.5) визначає рівень ділової активності та ефективності використання активів. Розрахункові значення з формул 2.21-2.25 вказують на високий рівень оборотності активів (22,5 разів у 2020 році, 32,5 разів у 2021 році та 12-13 разів у 2023-2024 роках) за фактичної їх мінімальної відсутності:

$$Об.А2020 = \frac{2790,4}{123,9} = 22,5 = \quad (2.21)$$

$$Об.А2021 = \frac{2087,4}{(123,9 + 4,4) / 2} = 32,5 \quad (2.22)$$

$$Об.А2022 = \frac{0}{(4,4 + 4,4) / 2} = 0 \quad (2.23)$$

$$Об.А2023 = \frac{703,4}{(4,4 + 104,6) / 2} = 12,9 \quad (2.24)$$

$$Об.А2024 = \frac{1669,9}{(54,5 + 134,3) / 2} = 12,4 \quad (2.25)$$

Рентабельність власного капіталу (формула 1.6) як індикатор ефективності використання коштів від власників залежить від розміру власного капіталу та прибутку. За критерієм отриманого прибутку можна визначити, що для власників така інвестиція була вдалою. Але у 2020-2021 роках був відсутній власний капітал через непокриті збитки попередніх років.

$$ROE_{2020} = \frac{153,4}{-394} = -0,39 \quad (2.26)$$

$$ROE_{2021} = \frac{398,1}{(-394 + 4,1) / 2} = -2,0 \quad (2.27)$$

$$ROE_{2022} = \frac{0}{(4,1 + 4,1) / 2} = 0 \quad (2.28)$$

$$ROE_{2023} = \frac{83,4}{(4,1 + 87,5) / 2} = 1,82 \quad (2.29)$$

$$ROE_{2024} = \frac{49}{(87,5 + 136,5) / 2} = 0,44 \quad (2.30)$$

Рентабельність для власників була високою саме через те, що внески власників були мінімальними та статутний капітал становить лише 1 000 грн, прибуток за результатами діяльності власний капітал збільшувався, проте його потенціал мінімальний і недостатній для розвитку товариства та покриття потреби у активах.

Серед показників фінансування першим використовують фінансова автономія (формула 1.7), що має нормативне значення – більше 0,5, що було порушено у 2020 році через відсутність власного капіталу та непокриті збитки від попередньої діяльності. З 2021 року фінансова автономія була дотримана з перевищенням нормативних значень та досягнення мінімального 0,83.

$$K\phi a_{2020} = \frac{-394}{123,9} = -3,18 \quad (2.31)$$

$$K\phi a_{2021} = \frac{4,1}{4,4} = 0,93 \quad (2.32)$$

$$K\phi a_{2022} = \frac{4,1}{4,4} = 0,93 \quad (2.32)$$

$$K\phi a_{2023} = \frac{87,5}{104,6} = 0,84 \quad (2.34)$$

$$K\phi a_{2024} = \frac{136,5}{164} = 0,83 \quad (2.35)$$

Таким чином, у 2020 році товариство повністю фінансувало діяльність за рахунок залучених коштів, у 2021-2024 роках товариство поєднувало власні фінансові ресурси та зовнішні ресурси з переважанням власних.

За показником фінансової стійкості слід відмітити відповідність значенням фінансової автономії через особливості формування фінансових ресурсів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» та відсутність фінансових зобов'язань у формі довгострокових кредитів та іншого довгострокового фінансування:

$$K\phi c_{2020} = \frac{-394}{123,9} = -3,18 \quad (2.36)$$

$$K\phi c_{2021} = \frac{4,1}{4,4} = 0,93 \quad (2.37)$$

$$K\phi c_{2022} = \frac{4,1}{4,4} = 0,93 \quad (2.38)$$

$$K_{фс}2023 = \frac{87,5}{104,6} = 0,84 \quad (2.39)$$

$$K_{фс}2024 = \frac{136,5}{164} = 0,83 \quad (2.40)$$

У 2020 році товариство повністю фінансувало діяльність за рахунок залучених поточних коштів, у 2021-2024 роках товариство поєднувало власні фінансові ресурси та зовнішні поточні ресурси з переважанням власних. До недоліків діяльності товариства слід віднести відсутність фінансових зобов'язань та використання потенціалу у формі довгострокових кредитів та іншого довгострокового фінансування, особливо корисним було б використання довгострокового фінансування для придбання необоротних активів.

Для оцінки ефективності формування ресурсів та достатності власного фінансування використовують показник ВОК. Нормативним є значення ВОК більше 0, що означає фінансування за рахунок власних коштів повністю необоротних активів та резерв коштів для фінансування оборотних активів. Для ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» було притаманним відсутність власного капіталу у 2020-2022 роках, що вказувало на критичний стан фінансування та відсутність власного капіталу. У 2023-2024 роках ступінь ефективності фінансування покращився за рахунок формування додатного ВОК у розмірі 84,7 тис. грн зі збільшенням наступного року у 1,6 разів, збільшення у 2024 році до 135,9 тис. грн.

$$BOK2020 = -394 - 6,5 = -400,5 \text{ тис. грн} \quad (2.41)$$

$$BOK2021 = -4,1 - 4,4 = -0,3 \text{ тис. грн} \quad (2.42)$$

$$BOK2022 = -4,1 - 4,4 = -0,3 \text{ тис. грн} \quad (2.43)$$

$$BOK_{2023} = 87,5 - 2,8 = 84,7 \text{ тис. грн} \quad (2.44)$$

$$BOK_{2024} = 136,5 - 0,6 = 135,9 \text{ тис. грн} \quad (2.45)$$

Оцінка фінансової ефективності оцінюється додатково через показники ліквідності, що вказують на дотримання платіжної дисципліни перед постачальниками, працівниками тощо. За показником абсолютної ліквідності оцінюють достатність грошових коштів та ефективність формування грошових коштів, грошових потоків на підприємстві. За розрахунковими показниками з формул 2.46-2.50 можна визначити невідповідність фактичних показників та нормативних показників за умови достатнього розміру грошових коштів у 2020 році, абсолютну відсутність грошових коштів у 2021-2022 роках та відсутність запасу платоспроможності, у 2023-2024 роках товариство мало надлишок ліквідності:

$$K_{ал}2020 = \frac{109}{517,9} = 0,21 \quad (2.46)$$

$$K_{ал}2021 = \frac{0}{0,3} = 0 \quad (2.47)$$

$$K_{ал}2022 = \frac{0}{0,3} = 0 \quad (2.48)$$

$$K_{ал}2023 = \frac{101,8}{17,1} = 5,95 \quad (2.49)$$

$$K_{ал}2024 = \frac{163,4}{27,5} = 5,94 \quad (2.50)$$

За показником загальної ліквідності оцінюють достатність оборотних активів та ефективність формування запасів, грошей та інших ресурсів на

підприємстві. Показники поточної ліквідності були максимально наближеними до показників абсолютної ліквідності, тому що оборотні активи формуються переважно з грошових коштів. За розрахунковими показниками з формул 2.51-2.55 можна визначити невідповідність фактичних показників та нормативних показників за умови дефіциту оборотних активів у 2020 році, абсолютну відсутність у 2021-2022 роках та відсутність запасу платоспроможності, у 2023-2024 роках товариство мало надлишок ліквідності:

$$K_{нл}2020 = \frac{117,4}{517,9} = 0,23 \quad (2.51)$$

$$K_{нл}2021 = \frac{0}{0,3} = 0 \quad (2.52)$$

$$K_{нл}2022 = \frac{0}{0,3} = 0 \quad (2.53)$$

$$K_{нл}2023 = \frac{101,8}{17,1} = 5,95 \quad (2.54)$$

$$K_{нл}2024 = \frac{163,4}{27,5} = 5,94 \quad (2.55)$$

Основна група показників вказує на рівень ефективності операційної (виробничої) діяльності: рентабельність операційна. Для товариства не передбачено визначення операційного прибутку у фінансовій звітності, тому визначимо операційний прибуток (*Оприб*) на основі операційних доходів та витрат:

$$Оприб2020 = 2790,4 - 2351,5 - 278,4 = 160,5 \text{ тис. грн} \quad (2.56)$$

$$Оприб2021 = 2087,4 - 1515,1 - 167,1 = 405,2 \text{ тис. грн} \quad (2.57)$$

$$Оприб2022 = 0 \text{ тис. грн} \quad (2.58)$$

$$Оприб2023 = 703,4 - 567,2 - 51,2 = 85,0 \text{ тис. грн} \quad (2.59)$$

$$Оприб2024 = 1669,9 - 1527,6 - 93,3 = 49 \text{ тис. грн} \quad (2.60)$$

Рентабельність операційна визначена за формулою 1.12 вказує про коливання операційної рентабельності на рівні від 0 у 2022 році, коли діяльність не провадилася до 19,4% у 2021 році, тобто до воєнного рівня рентабельність операційна була максимальна. У 2023 році рентабельність операційна відновилася до 12,1%, проте зменшилася до 2,9%, тобто майже у чотири рази.

$$R_{оп} 2020 = \frac{160,5}{2790,4} * 100 = 5,8\% \quad (2.61)$$

$$R_{оп} 2021 = \frac{405,2}{2087,4} * 100 = 19,4\% \quad (2.62)$$

$$R_{оп} 2022 = 0 \quad (2.63)$$

$$R_{оп} 2023 = \frac{85}{703,4} * 100 = 12,1\% \quad (2.64)$$

$$R_{оп} 2024 = \frac{49}{1669,9} * 100 = 2,9\% \quad (2.65)$$

Отже, проведено оцінку показників ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» та визначено загальну ефективність діяльності через показники прибутку, що є метою діяльності для власників. Проте ефективність діяльності не є сталою та коливається у

досліджуваному періоді, ринкова позиція товариства є недостатньою та недостатньо використано потенціал ринку стоматологічних послуг м. Києва. Основні проблеми забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»: недостатність активів та відсутність власних основних засобів та запасів для здійснення діяльності; недостатність капіталу для формування активів, забезпечення сталого розвитку та забезпечення поточної діяльності, обмежений склад капіталу та відсутність кредитної активності; низький рівень виручки та повна відсутність у 2022 році.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТОМАТОЛОГІЧНА КЛІНІКА ОЛЬГИ БОНДАРЕНКО»

3.1. Проблеми забезпечення ефективності діяльності та їх мінімізація

Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» передбачає розробку адаптованих до сучасного стану підприємства, стану економічного та соціального середовища, умов ведення діяльності під час воєнного стану, ринку стоматологічних послуг в м. Києві та стану ефективності управлінських заходів за попередні періоди.

Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності наведено на рис. 3.1, до зовнішніх факторів належить група факторів, не підконтрольних – податкова система та фінансово-кредитна політика. Незмінно зовнішніми факторами, що негативно впливають на забезпечення ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» є макроекономічна, політична та соціальна нестабільність. Загрози макроекономічної нестабільності полягають у невизначеності загального стану платоспроможності в економіці, загального рівня цін на сировину, матеріали, медичні препарати та валютного курсу, рівня облікової ставки та ставки на фінансовому ринку, вимог до діяльності та підвищення податкового навантаження, підвищення вимог податкового адміністрування та відміна спрощеної системи оподаткування.



Рис. 3.1. Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: [22, с. 111].

Вплинути на макроекономічні показники не можливо з керівництва підприємства, проте забезпечення діяльності можливе лише у разі побудови

ефективної системи управління, що буде швидко адаптуватися до нових умов діяльності.

Політична та соціальна нестабільність більше пов'язана з воєнними ризиками та невизначеністю діяльності через воєнний стан, можливу необхідність евакуації населення з Києва, зменшення чисельності населення в столиці та відсутність попиту на послуги клініки.

На рис. 3.1 не вказані фактори воєнного впливу на діяльність бізнесу в м. Києві та особливу увагу слід звернути на необхідність адаптації в умовах повітряних тривог та можливість надання стоматологічних послуг під час тривог, наприклад, зміну основного приміщення на першому, нульовому чи інших поверхах, формування енергонезалежності та можливість продовження діяльності під час відключення світла та стійкого енергодефіциту, формування додаткових каналів водопостачання та теплопостачання під час відключення води та централізованого опалення на довгострокові періоди в м. Києві.

Фактори, пов'язані з формуванням ринку під дією власне підприємства: удосконалення маркетингової діяльності підприємства, участь підприємства в різних об'єднаннях та суспільних організаціях. Із запропонованих заходів: удосконалення маркетингової діяльності підприємства, участь підприємства в різних об'єднаннях та суспільних організаціях. В основі маркетингової діяльності слід закласти:

- перегляд цінової політики та запровадження системи знижок та розробку індивідуальних програм індивідуальної лояльності,
- розробка офіційного сайту для інформування потенційних клієнтів про цінові та нецінові пропозиції стоматологічної клініки, перелік послуг та особливості їх надання, оскільки станом на кінець 2024 року товариство не має офіційного сайту, відсутня інформація про особливості та умови діяльності, наявність ліцензії на діяльність, незважаючи на 2024 рік інформація про стоматологічну клініку відсутня та створено інформаційний вакуум діяльності товариства,

- просування у соціальних мережах для інформування потенційних клієнтів про цінові та нецінові пропозиції стоматологічної клініки, перелік послуг та особливості їх надання тощо.

Першочергово на офіційному сайті необхідно розмістити ліцензію на медичну практику, документи, що підтверджують рівень професійної компетенції лікарів. Участь товариства у об'єднаннях стане перевагою для діяльності товариства, проте основним аспектом за даними факторами має стати перегляд маркетингової політики.

До факторів-ресурсів, які безпосередньо впливають на рівень ефективності та забезпечені його підвищити є:

- «підвищення ефективності використання основних засобів» [22, с. 111], проте проблематика ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» перебуває у площині відсутності основних засобів чи відсутності обліку основних засобів, наявні проблеми з веденням податкового та бухгалтерського обліку, що робить діяльність товариства ризиковою. За авторськими рекомендаціями для забезпечення діяльності товариства першочергово необхідно сформувати основні засоби відповідно до ліцензійних умов провадження діяльності на медичну практику та здійснити облік основних засобів,

- «прискорення обертання оборотних коштів» [22, с. 111] та проблема оборотних коштів перебуває у тій самій площині, що реалізується через формування необхідних для провадження медичної практики запасів з медичних препаратів, ліків, інструментів, тому відсутність запасів у балансі ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» вказує на порушення обліку запасів, порушення податкового обліку або порушення основ діяльності медичного закладу,

- «підвищення ефективності роботи персоналу» [22, с. 111] та запровадження кращого кадрового менеджменту, особливо в умовах воєнного стану через різкі коливання чисельності працівників, формування штату працівників згідно вимог до діяльності стоматологічного кабінету та

формування штату професійних лікарів з довгостроковими контрактами, оскільки більшість пацієнтів обирають клініку за рівнем професіоналізму лікарів та їх висока плинність негативно впливає на ефективність діяльності, рівень довіри та прихильності пацієнтів. Для персоналу ефективність діяльності проявляється через належні умови праці, конкурентна заробітна плата та можливість професійного зростання для цього керівництво ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» має постійно здійснювати моніторинг ринку праці в м. Києві та ринковий рівень оплати праці лікарів-стоматологів, хірургів, анестезіологів, молодшого медичного персоналу та інших медичних працівників.

Для розробки адаптованих до сучасного стану ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» та стану ефективності управлінських заходів сформуємо таблицю 3.1 на основі внутрішніх факторів і недоліків в управлінні ефективністю товариства.

Таблиця 3.1

Проблеми забезпечення ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» за абсолютними показниками та рекомендації з мінімізації

Критерій	Проблеми	Рекомендації з мінімізації
1	2	3
1. Загальна вартість активів	Недостатність активів та відсутність власних основних засобів та запасів для здійснення діяльності	Розробка інвестиційної стратегії із формування власних основних засобів та формування запасів для забезпечення стоматологічної практики, визначення потреби у основних засобах, нематеріальних активах, запасах та пошук джерел для фінансування
2. Загальна вартість капіталу	Недостатність капіталу для формування активів, забезпечення сталого розвитку та забезпечення поточної діяльності, обмежений склад капіталу та відсутність кредитної активності	Пошук джерел для фінансування на основі фінансової потреби товариства

1	2	3
3. Чистий дохід (виручка)	Низький рівень виручки та повна відсутність у 2022 році, що вказує на високу чутливість до соціальної та економічної нестабільності, воєнного стану та інших зовнішніх факторів, повільний темп відновлення діяльності	Розробка нових підходів до діяльності товариства, активна маркетингова стратегія та відновлення діяльності, повернення клієнтів для підвищення ринкової позиції, розширення видів послуг, що надаються в межах стоматологічної практики, запровадження інноваційних підходів до надання послуг, розширення асортименту послуг та продаж супутньої продукції (пасти, щітки, рідини для полоскання тощо),
4. Чистий прибуток	Коливання значення головного показника економічного ефекту та відсутність сталої тенденції до забезпечення прибутковості	Розробка нових підходів до забезпечення діяльності товариства та формування стратегії/тактики забезпечення прибутковості
5. Чисельність працівників	Коливання чисельності працівників відповідно до соціальної та економічної нестабільності, воєнного стану та інших зовнішніх факторів, що створює дискомфорт для постійних клієнтів та відсутність сталої комунікації, низький рівень продуктивності праці	Розробка нових підходів до позиціонування товариства як сталого роботодавця, формування резерву працівників

Джерело: розроблено автором

Рекомендації забезпечення ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» за абсолютними показниками:

1. За критерієм «Загальна вартість активів» (основна проблематика 2020-2024 років: недостатність активів та відсутність власних основних засобів та запасів для здійснення діяльності) рекомендовано розробити інвестиційну стратегію із формування власних основних засобів та формування запасів для забезпечення стоматологічної практики, визначення потреби у основних засобах, нематеріальних активах, запасах та пошук джерел для фінансування, що буде одночасно відповідати ліцензійним умовам та вимогам до надання стоматологічних послуг та потребам воєнного стану,

стану діяльності в м. Київ відповідно до особливостей воєнного стану. На нашу думку, проблема з відсутністю активів є однією з основних для забезпечення ефективності діяльності та відсутність активів у подальшому може негативно впливати на можливість продовження діяльності або розробку заходів з припинення діяльності. У складеній ситуації можливі три варіанти забезпечення ефективності діяльності чи інших альтернативи розвитку товариства (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Напрями розвитку ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

Джерело: розроблено автором

За першим напрямом передбачено збереження діяльності у межах ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» за умови інвестицій від власників на придбання основних засобів, запасів та нематеріальних активів, для реалізації такого сценарію має бути прийняте рішення власниками про

необхідність внесення додаткових коштів до статутного капіталу, можливість залучення кредитів та грантових коштів тощо.

За другим напрямом передбачено прийняття рішення про збереження діяльності та реалізацію стоматологічної практики, проте відмову від інвестування коштів у основні засоби (приміщення та обладнання), запаси та нематеріальні активи, тому альтернативним напрямом і рекомендацією є збереження діяльності шляхом приєднання до мережі стоматологічних клінік м. Києва або України, діяльність на умовах франшизи та ін.

У разі відсутності ініціативи з розширення діяльності, інвестування коштів у основні засоби (приміщення та обладнання), запаси та нематеріальні активи та відсутності ініціативи з приєднання до мережі стоматологічних клінік м. Києва або України повинно бути прийняте рішення про припинення діяльності, оскільки подальша ефективність за умови відсутності основних засобів, запасів не можлива.

В умовах воєнного стану ризик знищення чи пошкодження активів присутній, тому рекомендованим інструментом для убезпечення активів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» є страхування від воєнних ризиків.

2. За критерієм «Загальна вартість капіталу» (основна проблематика 2020-2024 років: недостатність капіталу для формування активів, забезпечення сталого розвитку та забезпечення поточної діяльності, обмежений склад капіталу та відсутність кредитної активності) для товариства є рекомендованим пошук джерел для фінансування на основі фінансової потреби товариства у придбання основних засобів (приміщення та обладнання), запасів та нематеріальні активи тощо. Цільовим критерієм капіталу для ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» визначено 4700 тис. грн, що може формуватися за рахунок власного капіталу, що буде додатково внесений власниками, банківський (довгостроковий чи короткостроковий) кредит на ринкових умовах чи за умови державної підтримки, грантові кошти від держави чи міжнародних організацій, під час

придбання запасів, обладнання можливе виникнення кредиторської заборгованості. Для формування достатнього розміру капіталу необхідно розробити альтернативні варіанти формування капіталу з урахуванням оцінки можливих наслідків: наприклад, використання банківських кредитів збільшує витрати діяльності та фінансові витрати формуються як плата банку за користування кредитів, при цьому фінансові витрати зменшують прибуток до оподаткування, чистий прибуток, рентабельність та інші показники ефективності.

3. За критерієм «Чистий дохід (виручка)» (основна проблематика 2020-2024 років: низький рівень виручки та повна відсутність у 2022 році, що вказує на високу чутливість до соціальної та економічної нестабільності, воєнного стану та інших зовнішніх факторів, повільний темп відновлення діяльності) рекомендовано переглянути підходи до формування доходів, розширити їх перелік та диверсифікувати:

- активна маркетингова стратегія та відновлення діяльності, повернення клієнтів для підвищення ринкової позиції, формування впізнаваного бренду стоматологічної клініки,
- розширення асортименту послуг, що надаються в межах стоматологічної практики та інформування про послуги через офіційний сайт, соціальні мережі,
- запровадження інноваційних підходів до надання послуг, моніторинг інновацій медичної практики,
- продаж супутньої продукції (пасти, щітки, рідини для полоскання тощо),
- розроблення системи лояльності та системи подарункових сертифікатів,
- запровадження прозорості та зрозумілої системи ціноутворення на послуги, оприлюднення прайсу на офіційному сайті,
- прозора система оплати за послуги, можливість безготівкового розрахунку та дотримання вимог податкового, платіжного законодавства,

- застосування цифрових каналів комунікації, цифрових технологій та програмного забезпечення,
- вивчення досвіду основних конкурентів та інших закладів охорони здоров'я під час воєнного стану та забезпечення діяльності, утримання лояльності від клієнтів.

4. За критерієм «Чистий прибуток» рекомендовано розробити нові підходи до забезпечення діяльності товариства та формування стратегії/тактики забезпечення прибутковості, при цьому рекомендовано переглянути формування доходів та витрат на основі оптимізації, вивчення досвіду основних конкурентів та інших закладів охорони здоров'я із забезпечення ефективності. Цільовим критерієм діяльності є прибуток, що буде максимізованим у довгостроковому періоді.

5. За критерієм «Чисельність працівників» (основна проблематика 2020-2024 років: коливання чисельності працівників відповідно до соціальної та економічної нестабільності, воєнного стану та інших зовнішніх факторів, що створює дискомфорт для постійних клієнтів та відсутність сталої комунікації) рекомендовано розробити нові підходи до позиціонування товариства як соціальноорієнтованого роботодавця що забезпечує ринковий рівень оплати праці врахування результатів роботи, мотивацію до підвищення кваліфікації працівників та інші переваги роботи у товаристві. Особливості діяльності товариства та ринок праці вказує на дефіцит кадрів через міграцію за кордон або інші регіони (Захід України), мобілізацію до лав ЗСУ та інші причини, тому для важливо формувати резерв кадрів у разі формування дефіциту штатних працівників та формування умов для безперебійної діяльності.

Отже, перспективи діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» перебувають у трьох площинах: збереження діяльності у межах ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» за умови інвестицій від власників, збереження діяльності шляхом приєднання до мережі стоматологічних клінік, відсутність інвестицій від власників, початок

процедури припинення діяльності та виходу з ринку стоматологічних послуг м. Києва. Розроблено рекомендації до підвищення ефективності діяльності відповідно до динаміки та стану таких критеріїв як: загальна вартість активів, загальна вартість капіталу, чистий дохід, чистий прибуток, чисельність працівників.

3.2. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка Ольги Бондаренко»

Дослідники об'єднують заходи з підвищення ефективності функціонування підприємств у трьох напрямках:

1. «Управління витратами і ресурсами: Включає заходи щодо оптимізації поточної виробничої діяльності підприємства, зменшення витрат і ефективне використання ресурсів» [22, с. 109].

2. «Розвиток і вдосконалення виробництва та інших видів діяльності: Включає удосконалення організаційної та виробничої систем управління, вдосконалення методів і форм організації діяльності, підвищення якості і конкурентоспроможності виробленої продукції, а також постійне коригування всіх видів діяльності для відповідності вимогам сучасності» [22, с. 109].

3. «Удосконалення системи управління підприємством та всіма його видами діяльності включає заходи з мобілізації внутрішніх та зовнішніх факторів, що стосуються підприємства, для поліпшення ефективності управління» [22, с. 109].

Підвищення ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» повинно відбуватися на основі поступальних кроків (управлінських заходів) відповідно до складеної ситуації, виявлених проблем за абсолютними показниками у табл. 3.1 та , виявлених проблем за відносними показниками у табл. 3.2, що відповідає методиці з п. 1.3 та розрахункам з п. 2.2. Основними умовами підвищення ефективності діяльності має бути

врахування загальної ситуації в Україні, ринку стоматологічних послуг м. Києва, що узагальнені у працях [34; 35; 36; 37] та інших умов.

Таблиця 3.2

Проблеми забезпечення ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» за відносними показниками та рекомендації з мінімізації

Критерій	Проблеми	Рекомендації з мінімізації
1	2	3
Показники ефективності використання трудових ресурсів		
Продуктивність праці	Високий рівень коливань та невідповідність продуктивності праці, рівня оплати праці	Забезпечення умов для достатнього рівня продуктивності праці
Показники ефективності використання основних засобів		
Фондовіддача	Відсутність основних засобів	Формування власних основних засобів та придбання необхідного обладнання, у т.ч. для енергетичної незалежності, підвищення якості надання послуг, страхування основних засобів від воєнних ризиків
Рентабельність основних засобів		
Показники ефективності фінансових ресурсів		
Рентабельність активів	Неефективна система активів, відсутність необхідних активів	Формування активів та забезпечення ефективного їх використання
Оборотність активів		
Рентабельність власного капіталу	Мінімальні розміри власного капіталу та його дефіцит для формування необоротних активів, запасів	Консультації з власниками щодо збільшення власного капіталу, ефективне розміщення власного капіталу та збільшення доходів від діяльності, масштабів діяльності
Фінансова автономія		
Фінансова стабільність	Мінімальні розміри власного капіталу, відсутність довгострокових фінансових зобов'язань	Консультації з власниками щодо збільшення власного капіталу, залучення довгострокових фінансових зобов'язань
ВОК	Мінімальні розміри власного капіталу, нестача ВОК для фінансування запасів	Консультації з власниками щодо збільшення власного капіталу, ефективне розміщення власного капіталу для фінансування як необоротних активів, так і запасів

1	2	3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Неоптимізована структура активів та пасивів	Оптимізація залишків грошових коштів у розмірі до 20-35% від поточних зобов'язань
Коефіцієнт загальної ліквідності		Оптимізація залишків грошових коштів у розмірі до 100-250% від поточних зобов'язань
Показники ефективності операційної (виробничої) діяльності		
Рентабельність операційна	Неефективна система формування доходів і витрат	Перегляд доходів та витрат, забезпечення операційного прибутку

Джерело: розроблено автором

За напрямом забезпечення ефективності використання трудових ресурсів рекомендовано оптимізувати чисельність працівників та досягти ринкового рівні продуктивності, що становить близько 1 000 тис. грн у 2024 році та має бути індексованим на підвищення рівня цін на стоматологічні послуги. Для досягнення ринкового рівня продуктивності необхідно працювати над збільшенням і диверсифікацією доходів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко».

За напрямом ефективності використання основних засобів першим кроком є формування достатності основних засобів та інших активів. Існує базовий перелік оснащення медичною технікою та виробами:

- меблі для кабінетів та для зони очікування;
- стоматологічна установка (крісло пацієнта, обладнання лікаря);
- компресор;
- аспіратор;
- апарат для стерилізації інструментів;
- обладнання для проведення діагностики;
- стоматологічні наконечники для різних видів робіт;
- спеціальний набір інструментів та медикаментів
- та багато іншого [38].

До переліку базового обладнання варто додати генератор для генерування електричної енергії, стабілізатор енергії та пристрої для забезпечення енергонезалежності.

Особливу увагу необхідно приділити вибору приміщення. Розглянемо основні вимоги до стоматологічного кабінету:

1. Висота приміщень від підлоги до стелі повинна бути не менше 3 м для нового будівництва та 2,5 м для приміщення вторинного ринку нерухомості. Максимальна глибина кабінету при однобічному освітленні не має бути більше 6 м.

2. У кожному зовнішньому вході мають бути тамбури для теплового та вітрового захисту.

3. Площа стоматологічного кабінету на одного лікаря має складати не менше 16 м², та на кожне додаткове робоче місце + 7 м²;

4. У кабінеті може розміщуватися не більше трьох стоматологічних крісел;

5. В разі наявності біля додаткового крісла універсальної стоматологічної установки площа на нього збільшується до 10 м²;

6. У терапевтичному стоматологічному кабінеті повинно бути обов'язкове розділення робочих місць лікарів непрозорими перегородками заввишки до 1,5 м;

7. При фарбуванні стін і підлоги застосовують нейтральні пастельні тони з коефіцієнтом віддзеркалення не нижче 40%, що не заважає правильному визначенню відтінків забарвлення слизової оболонки порожнини рота, шкірних покривів, зубів, пломбувальних матеріалів;

8. У стоматологічних кабінетах не допускають прикрас, карнізів, не повинно бути живих і штучних квітів та інших предметів, сприяючих скупченню повітряного пилу які ускладнюють санітарну обробку;

9. Підлога повинна бути покрита рулонним лінолеумом, краї якого в кабінетах для роботи з амальгамою піднімають на 5-10 см вздовж стін нарівні з їх поверхнею;

10. Двері та вікна повинні бути гладкими для легкого прибирання;

11. Освітлення кабінету повинно мати природне та штучне освітлення яке досягається завдяки люмінесцентним лампам або лампам розжарювання [38].

Для забезпечення діяльності також необхідно сформувати необхідний запас ліків та інших медичних препаратів, тому для поточного періоду основним завданням є формування стратегічної мети діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко». Фінансова потреба товариства визначена за аналогами становить 4700 тис. грн з розподілом на основні засоби – 4100 тис. грн, запаси – 360 тис. грн, нематеріальні активи (програмне забезпечення) – 40 тис. грн, мінімальний залишок грошових коштів – 100 тис. грн та інші оборотні активи – 100 тис. грн.

Визначена фінансова потреба повинна бути закладена у формування капіталу, що може формуватися з наступних джерел:

- власний капітал через докапіталізацію від існуючих власників чи включення до власників інвесторів,
- кредити банків на пільгових умовах за програмою Доступні кредити 5-7-9% за ставкою 9%,
- кредити на комерційних умовах за ставкою 1,8% щомісячної ставки (21,6% річної ставки) на прикладі ПУМБ,
- кредити на комерційних умовах за ставкою 15,0% річної ставки на прикладі Укргазбанк,
- інші кошти у формі грантів, міжнародної гуманітарної допомоги, кредиторської заборгованості тощо.

Для забезпечення операційної ефективності необхідно переглянути основи формування доходів і витрат, ціноутворення на послуги тощо.

На основі визначених проблем забезпечення ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» сформовано алгоритм забезпечення підвищення ефективності товариства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями забезпечення підвищення ефективності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»

Джерело: розроблено автором

Отже, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» рекомендовано реалізувати за сукупністю управлінських заходів: формування фінансової потреби; пошук джерел фінансування та проведення консультацій з власниками фінансових ресурсів (засновники, комерційні банки, органи державної влади, грантодавці); встановлення цільових показників ефективності діяльності; зміна підходів та

діяльності та управління, підвищення рівня якості послуг; підвищення рівня ефективності діяльності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінку ефективності запропонованих заходів ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» проведемо на основі визначення цільових (планових показників) та фактичних показників 2024 року.

Визначення фінансової потреби товариства реалізовано за аналогами – 4700 тис. грн з розподілом:

- основні засоби – 4100 тис. грн, запаси – 360 тис. грн,
- нематеріальні активи (програмне забезпечення) – 40 тис. грн,
- мінімальний залишок грошових коштів – 100 тис. грн,
- інші оборотні активи – 100 тис. грн.

На основі вартості основних засобів можна визначити прогнозований чистий дохід, що для провідних стоматологічних клінік м. Києва становить від 10 до 30 грн на 1 грн основних засобів, що дасть змогу досягти розміру доходів до 41 000 тис. грн, що більше від 2024 року на 39 330,1 тис. грн:

$$\text{ЧД} = 4\,100 * 10 = 41\,000 \text{ тис. грн} \quad (3.1)$$

$$\Delta \text{ЧД} = 41\,000 - 1669,9 = 39\,330,1 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

Збільшення доходів передбачаю зміну системи оподаткування на загальну систему зі сплатою податку на прибуток у розмірі 18% та врахування різниць. Для забезпечення ефективної податкової політики рекомендовано запроваджувати механізм податкового комплаєнсу та управління податковими ризиками [39-40]. Додатково варто врахувати додаткові витрати у формі амортизаційних витрат на основні засоби та нематеріальні активи.

Для формування фінансової потреби можна застосувати підхід оптимізації структури капіталу, коли формуються декілька альтернативних підходів із комбінацією різних джерел фінансування, їх ранжування за різними показниками (фінансових витрат, фінансової стійкості та фінансової автономії) тощо.

У табл. 3.3 наведено альтернативні варіанти формування фінансових ресурсів для досягнення цільового значення – 4 700 тис. грн.

Таблиця 3.3

Варіанти формування фінансових ресурсів

Показники	Варіанти							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Абсолютні показники, тис. грн							
Власний капітал	136,5	4350	2350	1000	1000	2350	2000	136,5
Зобов'язання	4563,5	350	2350	3700	3700	2350	2700	4563,5
Кредит з держ. підтримкою	2000	300	2000			2350	500	1000
Кредит від ПУМБ	1000			3700			1000	1000
Кредит від Укргазбанку	1000				3700		1000	1000
Поточна кредиторська заборгованість	563,5	50	350				200	1563,5
Всього	4700	4700	4700	4700	4700	4700	4700	4700
	Відносні показники, %							
Власний капітал	2,9	92,6	50,0	21,3	21,3	50,0	42,6	2,9
Зобов'язання	97,1	7,4	50,0	78,7	78,7	50,0	57,4	97,1
Кредит з держ. підтримкою	42,6	6,4	42,6	0,0	0,0	50,0	10,6	21,3
Кредит від ПУМБ	21,3	0,0	0,0	78,7	0,0	0,0	21,3	21,3
Кредит від Укргазбанку	21,3	0,0	0,0	0,0	78,7	0,0	21,3	21,3
Поточна кредиторська заборгованість	12,0	1,1	7,4	0,0	0,0	0,0	4,3	33,3

Джерело: розроблено автором

За першим та восьмим варіантами власний капітал залишається на рівні 2024 року та додатково формуються ресурси за всіма видами зобов'язань, за

другим варіантом передбачено збільшення власного капіталу до 4 350 тис. грн, за третім та шостим варіантами однаковими є значення власного капіталу і зобов'язань, за четвертим варіантом передбачено збільшення власного капіталу до 1 000 тис. грн та зобов'язань до 3 700 тис. грн.

Проведемо оцінку варіантів за розмірами фінансових витрат, оскільки наявність кредитів передбачає витрати за кредитами (за програмою Доступні кредити 5-7-9% за ставкою 9%, 21,6% на прикладі ПУМБ, 15,0% на прикладі Укргазбанк). За проведеними розрахунками визначено, що мінімальними можуть бути фінансові витрати у розмірі 27 тис. грн та максимальними можуть бути фінансові витрати у розмірі 799,2 тис. грн, що деталізовано у формулах 3.1-3.8.

$$\Phi B1 = 2000 \bullet 9\% + 1000 \bullet 21,6\% + 1000 \bullet 15\% = 546 \text{ тис. грн} \quad (3.1)$$

$$\Phi B2 = 300 \bullet 9\% = 27 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

$$\Phi B3 = 2000 \bullet 9\% = 180 \text{ тис. грн} \quad (3.3)$$

$$\Phi B4 = 3700 \bullet 21,6\% = 799,2 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

$$\Phi B5 = 3700 \bullet 15\% = 555 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

$$\Phi B6 = 2350 \bullet 9\% = 211,5 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

$$\Phi B7 = 500 \bullet 9\% + 1000 \bullet 21,6\% + 1000 \bullet 15\% = 411 \text{ тис. грн} \quad (3.7)$$

$$\Phi B8 = 1000 \bullet 9\% + 1000 \bullet 21,6\% + 1000 \bullet 15\% = 456 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

Визначені розміри фінансових витрат мають бути посильними для нового рівня доходів.

Проведемо оцінку запропонованих заходів формування фінансових ресурсів за показниками фінансової автономії та фінансової стабільності за умови, що нормативним значенням для фінансової автономії є більше 0,5 та фінансової стабільності 0,7-0,9.

$$K\phi a1 = \frac{136,5}{4700} = 0,03, \quad K\phi c1 = \frac{136,5 + 4000}{4700} = 0,88 \quad (3.9)$$

$$K\phi a2 = \frac{4350}{4700} = 0,93, \quad K\phi c2 = \frac{4350 + 300}{4700} = 0,99 \quad (3.10)$$

$$K\phi a3 = \frac{2350}{4700} = 0,50, \quad K\phi c3 = \frac{2350 + 2000}{4700} = 0,93 \quad (3.11)$$

$$K\phi a4 = \frac{1000}{4700} = 0,21, \quad K\phi c4 = \frac{1000 + 3700}{4700} = 1,00 \quad (3.12)$$

$$K\phi a5 = \frac{1000}{4700} = 0,21, \quad K\phi c5 = \frac{1000 + 3700}{4700} = 1,00 \quad (3.13)$$

$$K\phi a6 = \frac{2350}{4700} = 0,50, \quad K\phi c6 = \frac{2350 + 2350}{4700} = 1,00 \quad (3.14)$$

$$K\phi a7 = \frac{2000}{4700} = 0,43, \quad K\phi c7 = \frac{2000 + 2500}{4700} = 0,96 \quad (3.15)$$

$$K\phi a8 = \frac{136,5}{4700} = 0,03, \quad K\phi c8 = \frac{136,5 + 3000}{4700} = 0,67 \quad (3.16)$$

За проведеними розрахунками у формулах 3.9-3.16 визначено, що оптимальними можна вважати варіант 3, варіант 6 для фінансування потреби ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», у разі не можливості

сформувати ресурси за вказаними варіантами через дефіцит коштів у власників альтернативним є варіант 7.

Отже, визначення фінансової потреби товариства реалізовано за аналогами – 4700 тис. грн з розподілом: основні засоби – 4100 тис. грн, запаси – 360 тис. грн, нематеріальні активи (програмне забезпечення) – 40 тис. грн, мінімальний залишок грошових коштів – 100 тис. грн, інші оборотні активи – 100 тис. грн. На основі вартості основних засобів визначено прогнозований чистий дохід, запропоновано вісім варіантів формування фінансових ресурсів, оптимальними можна вважати варіант 3, варіант 6 для фінансування потреби ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», у разі не можливості сформувати ресурси за вказаними варіантами через дефіцит коштів у власників альтернативним є варіант 7.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних основ забезпечення ефективності діяльності підприємства. Основні висновки та рекомендації:

1. Сутність поняття «ефективність» проаналізовано за нормативними актами України та ЄС, науковими працями та виділено три ключових напрями (ресурсний та результатний, комплексний). Узагальнюючи наведені визначення, ефективність діяльності підприємства - це комплексна характеристика, що має переважно прояв через використання мінімального розміру ресурсів підприємства та досягнення максимального ефекту, що не впливає на якість продукції чи послуг, а також формує умови для досягнення поставлених цілей та стійкості діяльності у довгостроковому періоді на основі ефективних управлінських рішень.

2. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства формуються за загальноприйнятими підходами з поділом на внутрішні та зовнішні.

3. Підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства залежать від завдань, що визначає керівництво підприємства чи інші зацікавлені особи (потенційні інвестори, кредитори, інші суб'єкти зовнішньої оцінки, що деталізовані у праці тощо). Розроблено систему показників оцінки ефективності діяльності на основі системи абсолютних показників (загальна вартість активів, загальна вартість капіталу, чистий дохід, чистий прибуток, чисельність працівників) та п'яти групи відносних показників (показники ефективності використання трудових ресурсів, показники ефективності використання основних засобів, показники ефективності фінансових ресурсів, показники ефективності операційної (виробничої) діяльності та ефективності фінансової діяльності).

4. ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» зареєстровано 24.04.2019 року для здійснення стоматологічної практики, особливості

діяльності у 2020-2024 роках визначаються воєнним станом та негативними зовнішніми умовами для здійснення діяльності. Протягом досліджуваного періоду відбували суттєві зміни у формуванні активів та капіталу, припинення діяльності у 2022 році та відновлення у 2023-2024 роках.

5. Проведено оцінку показників ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» та визначено загальну ефективність діяльності через показники прибутку, що є метою діяльності для власників. Проте ефективність діяльності не є сталою та коливається у досліджуваному періоді, ринкова позиція товариства є недостатньою та недостатньо використано потенціал ринку стоматологічних послуг м. Києва. Основні проблеми забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко»: недостатність активів та відсутність власних основних засобів та запасів для здійснення діяльності; недостатність капіталу для формування активів, забезпечення сталого розвитку та забезпечення поточної діяльності, обмежений склад капіталу та відсутність кредитної активності; низький рівень виручки та повна відсутність у 2022 році.

6. Перспективи діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» перебувають у трьох площинах: збереження діяльності у межах ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» за умови інвестицій від власників, збереження діяльності шляхом приєднання до мережі стоматологічних клінік, відсутність інвестицій від власників, початок процедури припинення діяльності та виходу з ринку стоматологічних послуг м. Києва. Розроблено рекомендації до підвищення ефективності діяльності відповідно до динаміки та стану таких критеріїв як: загальна вартість активів, загальна вартість капіталу, чистий дохід, чистий прибуток, чисельність працівників.

7. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко» рекомендовано реалізувати за сукупністю управлінських заходів: формування фінансової потреби; пошук джерел

фінансування та проведення консультацій з власниками фінансових ресурсів (засновники, комерційні банки, органи державної влади, грантодавці); встановлення цільових показників ефективності діяльності; зміна підходи та діяльності та управління, підвищення рівня якості послуг; підвищення рівня ефективності діяльності.

8. Визначення фінансової потреби товариства реалізовано за аналогами – 4700 тис. грн з розподілом: основні засоби – 4100 тис. грн, запаси – 360 тис. грн, нематеріальні активи (програмне забезпечення) – 40 тис. грн, мінімальний залишок грошових коштів – 100 тис. грн, інші оборотні активи – 100 тис. грн. На основі вартості основних засобів визначено прогнозований чистий дохід, запропоновано вісім варіантів формування фінансових ресурсів, оптимальними можна вважати варіант 3, варіант 6 для фінансування потреби ТОВ «Стоматологічна клініка О. Бондаренко», у разі не можливості сформувати ресурси за вказаними варіантами через дефіцит коштів у власників альтернативним є варіант 7.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
2. Тарасенко Л.О. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Фінанси, облік, банки*. 2019. №24. С.148-157.
3. Куценко А. А. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
4. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(01). С. 7–13.
5. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3 (76). С. 15-22.
6. Козирєва О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 83-88
7. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України: __Постанова Національного банку України від 06.09.2007 № 324. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
8. Про затвердження Методики проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання; Наказ Головки КРУ від 04.08.2008 № 300. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
9. Про затвердження критеріїв та Методики проведення оцінювання ефективності діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції; Постанова Кабінету Міністрів України від 20.05.2020 № 458. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

10. Бюджетний кодекс України____Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
11. Про державну службуЗакон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
12. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2017/745 від 5 квітня 2017 року про медичні вироби, внесення змін до Директиви 2001/83/ЄС, Регламенту (ЄС) № 178/2002 і Регламенту (ЄС) № 1223/2009 та скасування директив Ради 90/385/ЄЕС і 93/42/ЄЕС_від 05.04.2017 № 2017/745. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
13. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>
14. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177.
15. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102.
16. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195.
17. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399.
18. Гарафонов О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал “ECONOMIC SYNERGY”*. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37.
19. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.

- 20.Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
- 21.Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 3. С. 174-182.
- 22.Марценюк О., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 107–112
- 23.Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Вип. 26. С. 90–95.
- 24.Шірінян Л. В., Бойко С. В., Толстенко О. Ю. Податкове навантаження з податку на прибуток підприємств харчової промисловості України. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 87–101
- 25.Boiko S., Nehrey M., Davydenko N., Karbivskyi V. Tax Sustainability in Ukraine: A Case of Agricultural Companies. *Economies* 2022. № 11(1). 6. . URL: <https://doi.org/10.3390/economies11010006>
- 26.Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 641-644-
- 27.Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44
- 28.Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. Вип. 1 (99). С. 81-85.
- 29.Нетребя І. О. Застосування індикаторів ефективності діяльності в системі діагностики кризового стану торговельного підприємства.

Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 3. С. 146-151.

30.Тадля С. А. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємницьких ІТ-структур. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11045>*

31.Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. *Підприємництво і торгівля. 2024. № 41. С. 104 – 117*

32.Ваплярук О. В. Поняття та структура системи суб'єктів оцінювання ефективності підприємницької діяльності. *Вісник Кримінологічної асоціації України. 2024. № 3. С. 876-883.*

33.Шерстюк Р., Козловський А., Летун О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації менеджменту. *Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 2 (31). С. 52-63.*

34.Возний О.В., Германчук С.М., Струк В.І., Біда В.І., Погоріла А.В. Стан і перспективи розвитку стоматологічної допомоги населенню. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики. 2019. Т.12. №2(30). С.228-234*

35.Московець Д. О. Аналіз розвитку стоматологічного бізнесу в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. №1. С. 171-178.*

36.Стаханський О. О. Оцінка стоматологічної допомоги в Україні під час війни: соціально-економічні аспекти та поведінка пацієнтів. *Трансформаційна економіка. 2025. Вип. 3 (12). С. 99-106.*

37.Корнілова О. Сучасні тенденції розвитку ринку стоматологічних послуг в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. Вип. 2(87). С. 136-147.*

38.Вимоги до кабінету лікаря-стоматолога. URL: licenseoffice.com.ua/blog/2024/05/09/vymohy-do-kabinetu-likarya-stomatologa-tekhnichni-vymohy-materialno-tekhnichne-zabezpechennya/

39.Бойко С. В., Дем'яненко Т. Є., Корнієнко М. В. Теоретична архітектоніка податкового комплаєнсу платника податків. *Ефективна економіка*. 2023. No 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2524/2560>

40.Boyko S., Bets O., Drahan O., Havryk O. Conceptual foundations of tax risk of business entities. *AIC Economics and Management*. 2024. № 2. PP. 88–96.

ДОДАТКИ

Наукові підходи до визначення сутності поняття «ефективність»

Автор(и)	Рік	Визначення поняття
1	2	3
Куценко А. В.	2008	Ефективність є багатоаспектним поняттям і, як характеристика діяльності, визначається співвідношенням результату діяльності до її потреб, цілей і витрат. Дане поняття вживається тільки стосовно цілеспрямованої дії або процесу, що дозволяє кваліфікувати його як управлінську категорію [3, с. 15]
Саричев Д. О.	2012	Ефективність операційної діяльності - міра економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності та / або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства [19, с. 138]
Череп А. В., Стрілець Є. М.	2013	Економічна ефективність - це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу [13].
Морщенок Т. С.	2016	Ефективність є багатоаспектним і складним економічним поняттям, під яким розуміють: по-перше, результативність діяльності (процесу, проекту, реалізації заходів), що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату; по-друге, комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів; по-третє, міру досягнення поставлених цілей [4, с. 12-13].
Ярославський А. О.	2018	Ефективність - інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату [14, с. 174]
Місько Г. А.	2020	Під ефективністю слід розуміти оцінку використання ресурсів підприємства у ході реалізації стратегії [15, с. 101].
Отенко І. П.	2020	Економічна ефективність характеризує зв'язок між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, який було вироблено [16, с. 191].
Петков О. І.	2021	Ефективність - це економічна категорія, яка є доволі поширеною в соціальних науках, що відображає відношення економії сукупних витрат уречевленої та живої праці до отриманого кінцевого результату діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [17, с. 393].

1	2	3
Назаренко І.	2022	Ефективність - це економічна категорія, яка є результативністю функціонування системи і розраховується як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат коштів, ресурсів [5, с. 18].
Гарафонова О. І., Василіук Н.	2022	Економічна ефективність роботи бізнес-організації - комплексне поняття, яке визначається, виходячи з ефективності складових процесів, і показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси, щоб зробити прийнятні товари та послуги, порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом [18, с. 28].
Кравченко В. О.	2024	Ефективність діяльності підприємства - це комплексна характеристика, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами або ресурсами, залученими для досягнення відповідного результату, та визначає перспективи функціонування та розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковому періоді [20]