

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Студентки 2-го курсу магістратури
заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Економіка бізнесу»
Басич Альони Вікторівни*

*Науковий керівник:
д.е.н., професор
Шаульська Лариса Володимирівна*

*Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань*

*Студентка _____
(підпис)*

Робота допущена до захисту в Екзаменаційній комісії рішенням кафедри економіки підприємства від «__» _____ 2022 р., протокол № _____
Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Київ – 2022

Анотація
дипломної роботи на тему «Стратегічне планування діяльності підприємства» студентки 2 курсу магістратури
Басич Альони Вікторівни

(студент)

Робота присвячена актуальній темі стратегічного планування діяльності підприємства в закладах охорони здоров'я. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів показана роль стратегічного планування в умовах невизначеності, його значення, ознаки, особливості, функції та етапи розробки. Проаналізовано методологію та специфіку стратегічного планування у галузі медичних послуг.

Аналіз стратегічного планування діяльності ТОВ «Призма-13» ЛТД показав, що в компанії не приділяється достатня увага розробці маркетингової стратегії. Аналіз зовнішнього середовища показав нам основних конкурентів, постачальників ресурсів та споживачів послуг ТОВ «Призма-13» ЛТД. Аналіз внутрішнього середовища показав, що основною загрозою для ТОВ «Призма-13» ЛТД є поява потенційних конкурентів. Було виявлено, що ТОВ «Призма-13» ЛТД має слабке стимулювання збуту та цінову стратегію «ціни вище середнього», щоб збільшити конкурентну позицію необхідно розробити заходи щодо стимулювання збуту та ефективності залучення покупців.

У ході дослідження встановлено, що важливим напрямом формування конкурентної позиції ТОВ «Призма-13» ЛТД є розробка програм лояльності. На даний момент у клініки немає подібної програми. Запропоновано ввести накопичувальну дисконтну картку, яка видається для усієї сім'ї (бонусна програма «Сімейна знижка»). Суть цієї програми полягає в тому, що клієнти, які скористалися послугами компанії, отримують знижкову картку. Пропонується чотири рівні карт, залежно від яких визначається обсяг знижки для клієнта.

Проведена оцінка ефективності показала, що запропоновані заходи сприяють позитивному економічному, комунікаційному та соціальному ефекту. Основна мета реалізації даних заходів полягає у формуванні стабільного конкурентного становища, на досягнення якої було сформовано дерево цілей та розроблено відповідні заходи.

Abstract
of the Master's Research Paper "Strategic planning of the enterprise activity"

The work is devoted to the topical issue of strategic planning of the enterprise in health care institutions. Based on the generalization of theoretical and methodological approaches, the role of strategic planning in conditions of uncertainty, its significance, features, characteristics, functions, and stages of development are shown. The

methodology and specifics of strategic planning in the field of medical services are analyzed.

The analysis of strategic planning of Prizma-13 Ltd. showed that the company does not pay enough attention to the development of marketing strategy. The analysis of the external environment showed us the main competitors, suppliers of resources, and consumers of services of LLC "Prism-13" LTD. The analysis of the internal environment showed that the main threat to Prizma-13 Ltd. is the emergence of potential competitors. It was found that Prizma-13 Ltd. has weak sales incentives and a price strategy "above average", to increase the competitive position it is necessary to develop measures to promote sales and attract customers.

In the course of the research, it was established that an important direction in the formation of the competitive position of Prizma-13 Ltd. is the development of loyalty programs. Currently, the clinic does not have such a program. It is proposed to introduce an accumulative discount card, which is issued for the whole family (bonus program "Family Discount"). The essence of this program is that customers who use the company's services receive a discount card. There are four levels of cards, depending on which the amount of discount for the customer is determined.

The evaluation of efficiency showed that the proposed measures contribute to a positive economic, communication, and social effect. The main goal of these measures is to form a stable competitive position, to achieve which a tree of goals has been formed and appropriate measures have been developed.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Роль стратегічного планування в умовах невизначеності	8
1.2 Стратегічне планування діяльності підприємства: значення, сутність, види та етапи розробки	14
1.3 Методологія та специфіка стратегічного планування у галузі медичних послуг	24
РОЗДІЛ 2. СТАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРИЗМА-13» ЛТД З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ	31
2.1. Аналіз стратегічних планів діяльності ТОВ «Призма-13» та оцінка ефективності системи стратегічного планування	31
2.2 Аналіз конкурентного середовища функціонування підприємства та його конкурентної позиції.....	38
2.3 Обґрунтування стратегічних альтернатив та цілей	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРИЗМА-13» ЛТД З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ	54
3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії компанії	54
3.2 Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованої стратегії розвитку	58
3.3 Рекомендації щодо забезпечення реалізації стратегії	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні компанії функціонують в жорстких конкурентних умовах, і досягнення ними довгострокового ринкового успіху є вкрай складним і комплексним завданням, що включає в себе значну кількість факторів і підходів до вирішення проблем, які стоять перед компаніями, і використання ринкових можливостей, що відкриваються. Ринковий успіх компанії багато в чому залежить від таких факторів, як якість управління, наявність унікальних технологій, підготовленість персоналу, організація виробничих та інших бізнес-процесів, управління ринковими ризиками та оптимізація фінансово-інвестиційної діяльності. Всі ці фактори повинні керуватися з урахуванням єдиної місії компанії та цілями її довгострокового розвитку, що передбачає ефективне використання системи стратегічного планування, впровадження намічених стратегічних планів розвитку, контролю та адаптації стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, дій конкурентів та розвитку внутрішніх можливостей.

При важливому значенні процесів стратегічного планування в компаніях, останніми роками все більшою мірою приходить усвідомлення того, що основою ринкового успіху компанії є не тільки планування як таке, а й дії щодо впровадження стратегії та її подальшого контролю. Компаніям потрібні чіткі та послідовні плани заходів щодо реалізації намічених стратегічних цілей, грамотна бюджетна політика, робота з підготовки та стимулювання персоналу, а також інструменти контролю, до яких насамперед відносяться ключові показники з різних напрямків та сфер господарської діяльності. Всі ці завдання можуть ефективно вирішуватися в рамках процесу бізнес-планування, націленого на трансформацію загальних стратегічних планів розвитку у конкретні плани та реальні дії.

Питанням формування та розвитку концепції стратегічного планування присвячено велику кількість робіт таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як Д. Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, М. Армстронг, С. Бреус, М. Бутко, С. Васи́лига, Ю.

Вороненко, П. Дойль, П. Друкер, А. Ільків, О. Кравченко, Р. Мінцберг, В. Павлова, Н. Пархоменко, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер, П. Штерн В. Яценко та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень, немає єдиного науково-теоретичний підходу до управління підприємствами на основі комплексного підходу, який поєднує концепції стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління, і на сучасному етапі розвитку економіки дозволяє реалізувати пріоритетні цілі розвитку.

Мета та завдання. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка методичних рекомендацій щодо використання сучасних методів стратегічного планування діяльності підприємства.

Для досягнення мети поставлені та вирішені такі *завдання*:

- розглянути роль стратегічного планування в умовах невизначеності;
- визначити значення, сутність, види та етапи розробки стратегічного планування;
- розглянути методологію та специфіку стратегічного планування у галузі медичних послуг;
- провести аналіз стратегічних планів діяльності ТОВ «Призма-13» та оцінку ефективності системи стратегічного планування;
- дослідити конкурентне середовище функціонування підприємства та його конкурентну позицію;
- обґрунтувати стратегічні альтернативи та цілі;
- розробити стратегічний план підприємства;
- розглянути економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії розвитку;
- сформулювати рекомендації щодо забезпечення реалізації стратегії.

Об'єктом дослідженням виступає процес стратегічного планування підприємства.

Предмет – теоретичні, науково-методологічні та практичні положення стратегічного планування діяльності підприємства.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки українських та зарубіжних вчених з проблем управління та стратегічного планування; інформаційні матеріали; ресурси Internet; звітність досліджуваного підприємства. Методологічну основу роботи складають сукупність принципів, прийомів наукового дослідження, загальнонаукові методи теоретичного та емпіричного дослідження, загальнонаукові методи та прийоми: історичного та ретроспективного аналізу, структурно-логічного аналізу та синтезу, формалізації, порівняння, узагальнення та групування.

Практична значимість отриманих результатів полягає у тому, що розроблені та запропоновані в роботі наукові ідеї, теоретичні та науково-методичні підходи та висновки можуть бути використані для вирішення актуальних проблем стратегічного планування діяльності підприємства.

Структура роботи визначається поставленою метою та відповідає логічній послідовності розв'язання завдань дослідження. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків, списку літератури, що містить 50 найменувань, та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль стратегічного планування в умовах невизначеності

Стратегічне планування діяльності підприємства є однією із основних функцій стратегічного управління (стратегічного менеджменту). Щодо трактування дефініції «стратегічне планування діяльності підприємства» автори сучасної економічної літератури дотримуються різних підходів.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, визначаючи дієвий підхід до розуміння стратегічного планування, вказують на те, що «...стратегічне планування характеризується як набір дій та рішень, які використовуються керівництвом та ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей ... » [33, с. 256]. Аналогічної думки дотримується О.М. Єрмакова, розглядаючи «...стратегічне планування як вектор управлінської діяльності, спрямованої на скорочення розриву між поточним станом і бажаною перспективою майбутнього ... » [21, 93]. Проте дієвий підхід, концентруючись на розробці стратегій, не враховує, що стратегічне планування передбачає, перш за все, формулювання та вибір стратегічних цілей виходячи з аналізу зовнішнього та з урахуванням внутрішнього середовища.

Ф. Котлер, Г. Армстронг відзначають фундаментальну роль стратегічного планування для решти видів планування в компанії [28, с. 109], Г.В. Ортіна наголошує, що стратегічне планування є, по суті, «...центральною ланкою стратегічного управління ... » [35]. Слід зазначити, що хоч стратегічне планування безперечно виступає базою для обґрунтування тактичних та оперативних планів на підприємстві, воно не є ядром стратегічного управління, а є лише однією з його функцій.

Отже, стратегічне планування є основою систематизації всіх видів планування на підприємстві та, виступаючи як функція стратегічного управління, представляє собою набір дій та рішень, узгоджених у процесі розробки та вибору стратегічних цілей підприємства та стратегій їх досягнення.

Щодо завдань сучасного стратегічного планування автори дотримуються подібних позицій. П. Дойль виділяє два першорядні завдання сучасного стратегічного планування: пошук шляхів реалізації ринкових можливостей організації та скорочення часу реакції на зміни зовнішнього середовища [16]; Г. Мінцберг зазначає, що стратегічне планування необхідно підприємству для координації дій, визначення майбутнього, вироблення нової системи мислення керівників, систематизації контролю [34, с. 14-17]; С. Бреус, Т. Харченко наголошує на відстежуванні в процесі стратегічного планування конкурентної позиції підприємства та дій конкурентів [6, с. 96]; С. Семенюк додає до завдань стратегічного планування розробки концепції стратегічного вибору [40, с. 85].

Головною особливістю стратегічного планування на підприємстві є відсутність (або неповнота) інформації про майбутню ситуацію, цілі та завдання, які будуть діяти на даний момент часу і як наслідок – про безліч допустимих методів досягнення цих цілей та рішення поставлених завдань [18]

Щодо етапів еволюції сучасної концепції стратегічного планування як концепції, більшість авторів дотримується схожих поглядів та виділяє чотири етапи еволюції стратегічного планування (рис. 1.1), що відображають зміну уявлень про сутність стратегічного планування у період із 1900 років до теперішнього часу.

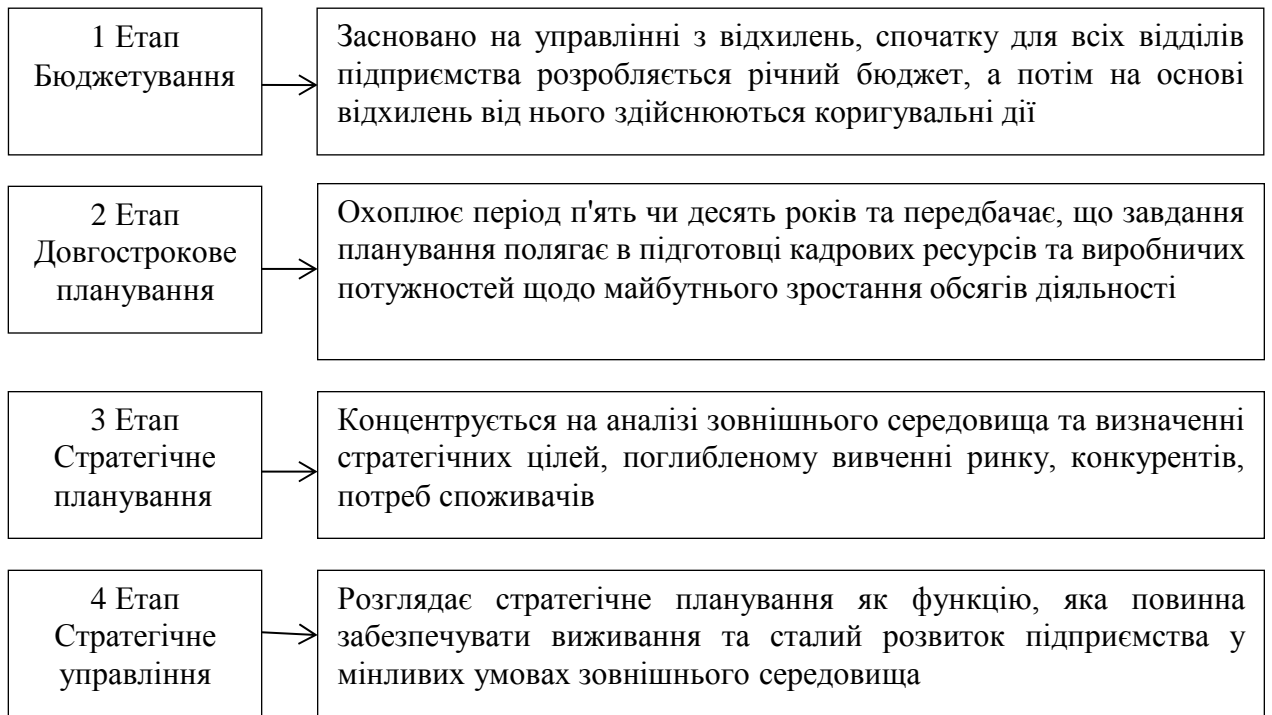


Рисунок 1.1 – Етапи еволюції концепції стратегічного планування

Джерело: [1]

М. Портер до особливостей стратегічного планування відносить наступні [38, с. 117]:

- здійснення цього процесу потребує значних витрат ресурсів та часу;
- необхідний значний обсяг інформації про зовнішнє середовище;
- стратегічне планування супроводжується значним рівнем невизначеності;
- негативні наслідки стратегічного планування значно серйозніші за поточне;
- у стратегічному плануванні значну роль відіграє особистість, яка приймає рішення;
- процес стратегічного планування охоплює все підприємство.

Однак, поряд з необхідністю та перевагами стратегічного планування, багато авторів зазначають, що на більшості підприємств процес стратегічного планування

залишається найслабшою ланкою управління, що обумовлено з одного боку, недостатньою розробленістю самої концепції стратегічного планування, з іншого боку – помилками керівництва у процесі стратегічного планування, з третього боку – наявністю великої кількості перешкод його впровадження у практику діяльності підприємства.

До основних недоліків концепції сучасного стратегічного планування на підприємстві самі розробники його теорії та сучасні вчені відносять наступні [32 с. 69; 34, с. 279]: по-перше, стратегічне планування не дає детального опису картини майбутнього; по-друге, воно не має чіткого алгоритму складання та реалізації плану; по-третє, процес стратегічного планування для свого здійснення вимагає значних витрат ресурсів та часу в порівнянні з традиційним перспективним плануванням; по-четверте, негативні наслідки помилок стратегічного планування набагато серйозніші, ніж у традиційному, перспективному; по-п'яте, теоретично у стратегічному плануванні відсутні механізми реалізації стратегічного плану; по-шосте, стратегічне планування не призначене для виведення із кризи і не може бути використане у кризовій ситуації; по-сьоме, формальне стратегічне планування заперечує інтуїтивні судження та відчуття майбутнього; по-восьме, суттєвими недоліками володіє сам інструментарій стратегічного планування, зокрема, його найбільш відомі – матричні методи.

До помилок керівництва у процесі стратегічного планування відносять [29]:

- порушення балансу влади та відповідальності за розробку стратегічного плану між лінійними керівниками та плановими підрозділами підприємства;
- відсутність узгодження прийняття управлінські рішення з розділами стратегічного плану;
- недостатній рівень професіоналізму керівників;
- ототожнення стратегічного планування із довгостроковим плануванням;

- відділення стратегічного планування від оперативної діяльності підприємства;
- помилки формалізації розробки стратегій.

До основних перешкод впровадження стратегічного планування в практичну діяльність підприємств більшість авторів відносять наступні [11; 27, с. 49]:

- як правило, розробкою стратегічних планів займаються одні працівники, а реалізацією – інші;
- процеси прогнозування та контролю змін зовнішнього середовища не забезпечені відповідними механізмами;
- відсутній досвід стратегічної поведінки;
- заплановані стратегії не реалізуються;
- не встановлюються конкретні та контрольовані цілі;
- методи оперативного планування для підприємства переносять у сферу стратегічного;
- процес стратегічного планування бюрократизований та формалізований;
- стратегічні плани не підлягають своєчасному коригуванню.

Таким чином, стратегічне планування на підприємстві в даний час має велику кількість проблем, згрупованих за допомогою рис. 1.2.

Про недосконалість концепції стратегічного планування, такої популярною у 1970-1980 рр. минулого століття, сьогодні кажуть уже самі її розробники. Керівники сучасних підприємств припускаються безліч помилок, що призводить до розчарування у самій ідеї розробки та реалізації стратегій, а фактично процес стратегічного планування або взагалі не впроваджується у практику діяльності вітчизняних підприємств, або наштовхується на велику кількість перешкод, унаслідок чого знижується ефективність як внутрішньофірмового планування, так і ефективність господарської діяльності підприємства у цілому.

Проблеми сучасного стратегічного планування підприємства	Нестача концепцій	<p>не дає детального опису картини майбутнього; не має чіткого алгоритму складання та реалізації плану; вимагає значних витрат ресурсів та часу; негативні наслідки помилок стратегічного планування набагато серйозніші, ніж у традиційному; відсутні механізми реалізації стратегічного плану; стратегічне планування не призначене для виведення із кризи; заперечує інтуїтивні судження та відчуття майбутнього; недосконалість інструментарію стратегічного планування</p>
	Помилки керівництва	<p>порушення балансу влади та відповідальності за розробку стратегічного плану між лінійними керівниками та плановими підрозділами підприємства; відсутність погодження на прийняття управлінських рішень з розділами стратегічного плану; недостатній рівень професіоналізму керівників; отождошення стратегічного планування з довгостроковим плануванням; відділення стратегічного планування від оперативної діяльності підприємства; помилки формалізації при розробці стратегій</p>
	Проблеми впровадження	<p>розробкою стратегічних планів займаються одні працівники, а реалізацією – інші; не забезпечені процеси прогнозування та контролю змін довкілля; не реалізуються заплановані стратегії; відсутній досвід стратегічної поведінки; не встановлюються конкретні та контрольовані цілі; методи оперативного планування переносять у сферу стратегічного; процес стратегічного планування забюрократизований та формалізований; невчасно коригуються стратегічні плани</p>

Рисунок 1.2 – Проблеми сучасного стратегічного планування

Джерело: [27]

Зважаючи на це, сьогодні необхідне суттєве вдосконалення концептуальних засад стратегічного планування та розробка механізмів його реального використання для підприємства.

1.2 Стратегічне планування діяльності підприємства: значення, сутність, види та етапи розробки

Сьогодні вітчизняна економіка стикнулася з небаченим за всю свою історію шоком. Повномасштабне військове вторгнення північних сусідів завдало потужного удару по всіх ланках економічної системи країни. Знизилося виробництво основних видів продукції, зокрема тієї, що становить основу експортного потенціалу України. Крім того, заблоковані порти, а відтак і лівова частка зовнішньої торгівлі. Нищиться транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктура цілих регіонів. Відбувається відтік кадрів за кордон та їх часткова передислокація на захід держави, що тимчасово викидає з активного економічного життя сотні тисяч, або й мільйони людей.

Як і на полі бою, коли запорукою перемоги стає насамперед грамотне військове керівництво, успіхи на економічному фронті значною мірою залежать від спроможності управлінців сформувані адекватні стратегічні плани та забезпечити ефективність їх практичної реалізації.

Ще після першої фази війни на Донбасі (у 2014 р.) в публічному просторі дискутувалося питання про зміну акцентів економічної політики задля більш ефективного протистояння агресору. Проте, усі ці 8 років належних висновків зроблено так і не було. Наша економіка продовжувала залишатися надміру «бюджетизованою», а відтак і забюрократизованою, корумпованою, негнучкою та малоефективною. Усе це вимагає змін та впровадження стратегії повоєнного розвитку країни. А зважаючи на реалії військового часу, доцільно вести мову про якнайшвидше закладення основ своєрідної «москітної економіки» (за аналогією з «москітними» військовими стратегіями, коли основні цілі на полі бою досягаються насамперед за рахунок використання надмобільних інноваційних засобів та ресурсів, які є на озброєнні у великій кількості малочисельних автономних груп добре підготовлених бійців).

Стратегічне планування забезпечує основу всім управлінським рішенням. Функції організації, мотивації та контролю спрямовані на вироблення стратегічних планів. Не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому та окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети та напрямку корпоративного підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу управління членами організації [12, с. 118].

Розглянемо ключові характеристики поняття стратегічне планування у викладі теоретиків та дослідників-експертів даної тематики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристики поняття стратегічного планування

Автор	Визначення
І. Ансофф	Перетин наявних можливостей та найімовірніших зовнішніх ризиків, здатний висловитися у формі фактора прориву. Перетин слабких і сильні сторони можуть діагностувати відмінні здібності
А.Д. Чандлер	Аналітична і послідовна процедура, що розглядає проблемну ситуацію, котра склалася, і конкретні методи для її вирішення. Ассортимент передбачених дій та рішень, на основі якого розробляється стратегія. Сукупність загальних проблем розвитку виробництва та розподіл ресурсів на довгострокову перспективу, підкріплених спрямованими рішеннями, ієрархічно підпорядкованих.
П. Друкер	Процес, у якому організація отримує відповіді на запитання: для чого вона існує, хто буде її споживачами, які важливі цілі, які необхідні ресурси у розвиток. Процес діяльності організації протягом певного періоду за умов коригування цілей зміни зовнішніх факторів.
Н.Д. Белоус	Інструмент, з допомогою якого досягається мета організації. Сукупність рішень та дій стратегії щодо її розробки, для досягнення цілей
А.В. Ільків	Вид діяльності, що призводять до розробки та прийняття стратегічного рішення, котре враховує цілі та стратегії керованих об'єктів, що беруть участь, їхню реалізацію, спрямовану на результат.

Джерело: [3; 5; 17; 24; 45]

Отже, всю сукупність визначень можна розділити на кілька груп:

- визначення, що зводять стратегічне планування до процесу реалізації мети;
- розглядають його, як інструмент регулювання, управління процесами, що реалізують сукупність цілей;

- позиціонують його, як вид діяльності з розробки мети з урахуванням різних факторів;
- прирівнюючі стратегічне планування до процедури, що дозволяє діагностувати проблему та знайти ефективний напрямок за її вирішенням.

Система стратегічного планування дає можливість акціонерам та менеджменту компаній визначитися з напрямком та темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни мають відбутися у компанії, щоб вона стала конкурентоспроможною, у чому її перевага, які інструменти необхідні їй успішного розвитку (рис.1.3).

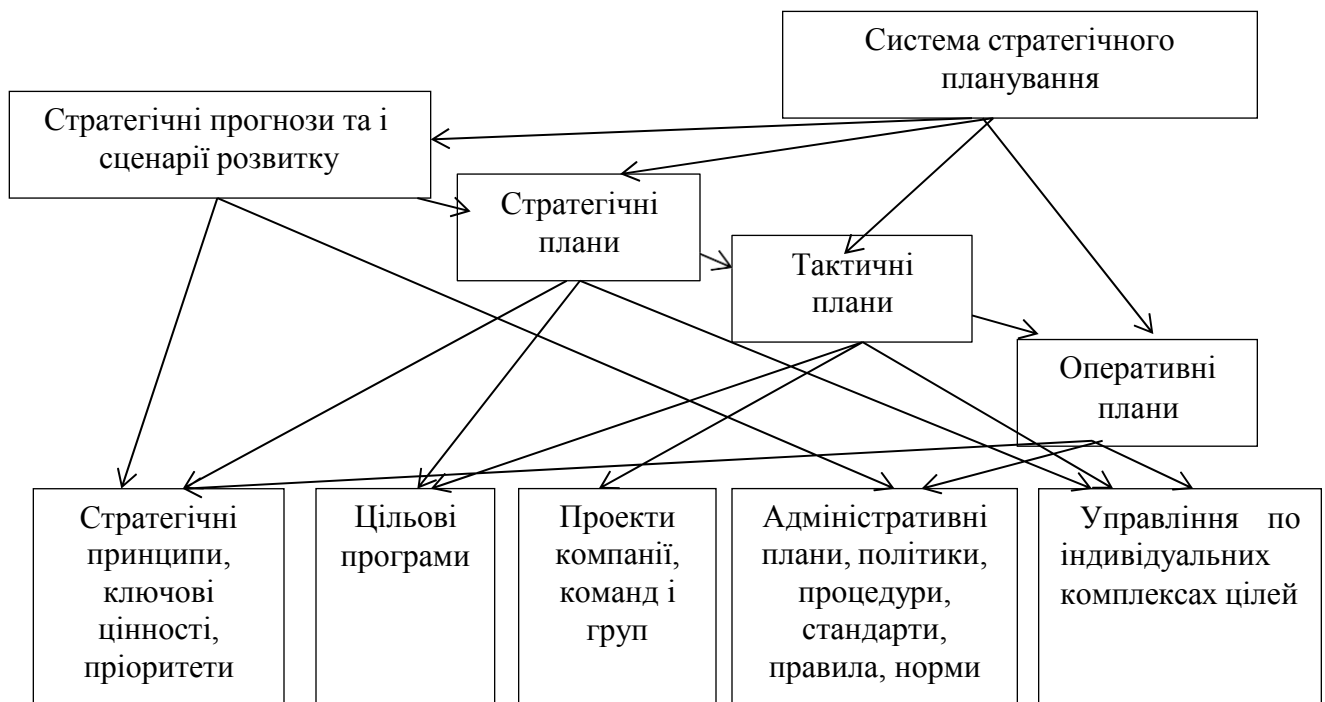


Рисунок 1.3 – Система стратегічного планування

Джерело: [24]

Основні види стратегічного планування представимо у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Види стратегічного планування

Вид планування	Характеристика
Довгострокове (перспективне)	<p>Включає в себе розробку основної стратегії дій та реалізацію довгострокових цілей підприємства. У зв'язку з цим плани, розраховані на невеликий термін, стають частиною довгострокової стратегії. Проте «альтернативні стратегії, що розробляються на підприємстві, не включаються до плану, вони знаходять своє відображення у спеціальних програмах.</p> <p>У довгострокових планах містяться, як правило, узагальнені показники (найчастіше фінансові). Розробляються довгострокові (перспективні) плани терміном від п'яти до десяти років</p>
Середньострокове планування	<p>Акцентує увагу на наступних проблемах і загрозах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обмеження бюджету; • фактичний попит на товари/послуги компанії; • зміна технологічних процесів виробництва; • ризик втрати постійних клієнтів, партнерів-постачальників, працівників. <p>Середньострокові плани, як правило, розробляються на строк від одного до п'яти років.</p>
Короткострокове планування	<p>Мета короткострокового планування – регулювання та внесення змін у поточне використання ресурсів. Для досягнення цієї мети складаються спеціальні календарні плани чи програми (на 1 місяць, квартал, півроку чи 1 рік). Такі програми містять детальний опис цілей та завдань, які були поставлені в середньострокових та перспективних планах</p>
Оперативне планування	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачає складання планів терміном від одного дня до кількох тижнів. Такі плани ставлять перед собою наступні завдання: щоденний контроль за завантаженням виробництва та інших підрозділів компанії; • контроль за послідовністю виконання операцій тощо.

Джерело: [26]

Щодо типів стратегічного планування, то найчастіше керівниками компаній використовуються наступні [23, с. 315]:

1. Планування «зверху-вниз». Зазвичай використовується на спеціалізованих підприємствах. При такому плануванні основна інформація, стратегії та завдання формуються загалом лише на рівні підприємства.

2. Планування «знизу-вгору». Зазвичай застосовується на диверсифікованих підприємствах. При даному плануванні мета відділень та виробничі плани

ініціюються виробничими підрозділами, проте фінансові показники та основні елементи стратегії передаються у розробку вищому керівництву.

3. Інтерактивне планування. Таке планування включає особливості двох вищеописаних типів. Дане планування передбачає плід колективного розуму, проте остаточне рішення приймає вище керівництво.

Процес стратегічного планування компанії складається з декількох етапів, які можна відобразити за допомогою рис.1.4.

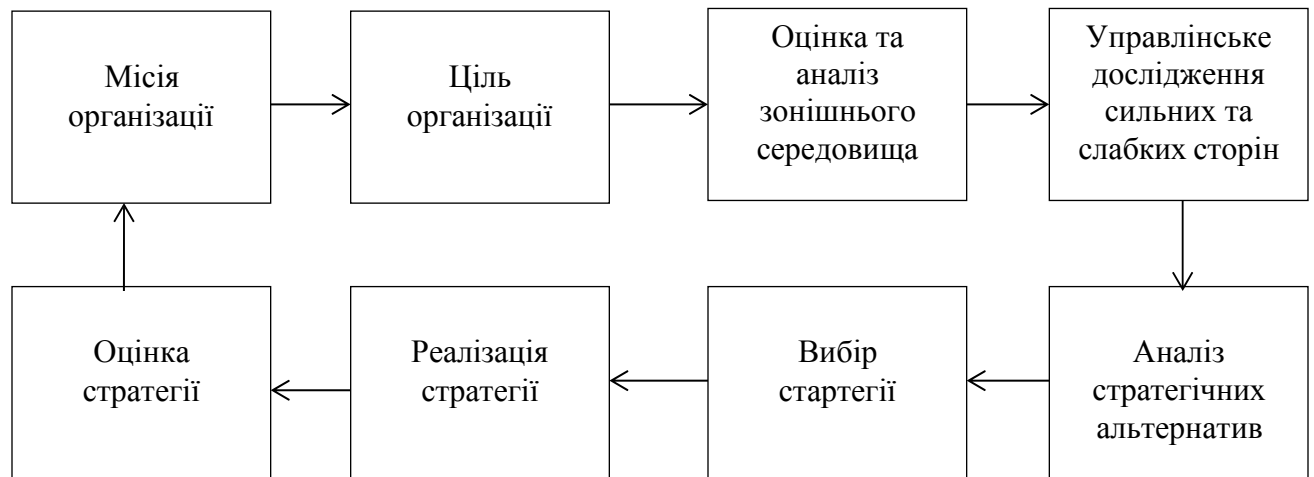


Рисунок 1.4 – Процес стратегічного планування

Джерело: [23]

Розглянемо зазначені етапи більш детально.

1. Визначення місії та цілей організації.

Місія – це концептуальний намір рухатися у певному напрямку. Зазвичай у ній деталізується статус підприємства, описуються основні принципи його роботи, дійсні наміри керівництва, а також дається визначення найважливіших господарських показників підприємства [25, с. 109].

Місія виражає спрямованість у майбутнє, показує те, на що будуть спрямовуватися зусилля організації, які цінності будуть при цьому пріоритетними. Тому місія не має залежати від поточного стану підприємства, на ній не повинні

відбиватися фінансові проблеми тощо. У місії не прийнято вказувати отримання прибутку як основну мету створення організації, хоча отримання прибутку є найважливішим фактором функціонування підприємства [32, с. 81].

Мета – це конкретизація місії в організації у формі, доступній для управління процесом реалізації. Основні характеристики мети стратегічного планування полягають в наступному [36, с. 77]:

- чітка орієнтація на певний проміжок часу;
- конкретність та вимірність;
- несуперечність та узгодженість з іншими місіями та ресурсами;
- адресність та контрольованість.

Виходячи з місії та цілей існування в організації будуються стратегії розвитку та визначається політика організації.

Стратегічний аналіз або як його ще називають «портфельний аналіз» (у разі аналізу диверсифікованої компанії) є основним елементом стратегічного планування. У літературі наголошується, що портфельний аналіз виступає як інструмент стратегічного управління, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрямки [43, с. 114].

Основним методом портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких відбувається порівняння виробництв, підрозділів, процесів, продуктів за відповідними критеріями

2. Аналіз середовища.

Стратегічний аналіз навколишнього середовища передбачає вивчення трьох його складових [20, с. 109]:

- зовнішнього середовища;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічний та технологічний розвиток суспільства, інфраструктури тощо.

Безпосереднє оточення аналізується за такими основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; організація управління; виробництво, включаючи організаційні, операційні та технікотехнологічні характеристики; наукові дослідження та розробки; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

3. Вибір стратегії.

Стратегічний вибір передбачає формування альтернативних напрямів розвитку організації, їх оцінку та вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій, що включає кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз (матриця БКГ, Матриця Маккінзі, SWOT-аналіз тощо) [7 с. 129].

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

Основні типи стратегій представимо у вигляді рис. 1.5.

Стратегія вибирається з урахуванням [2, с. 75]:

- конкурентної позиції фірми у цій стратегічній зоні господарювання;
- перспектив розвитку самої стратегічної зони господарювання;

- у деяких випадках з урахуванням технології, яку має фірма.



Рисунок 1.5 – Типи стратегій організації

Джерело: [2]

4. Реалізація стратегії.

Реалізація стратегії є критичним процесом, оскільки саме він у разі успішного здійснення призводить підприємство до досягнення поставленої мети. Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів та процедур, які можна розглядати як середньострокові та короткострокові плани реалізації стратегії.

Основні складові успішного виконання стратегії [15]:

- цілі стратегії та плани доводяться до працівників для того, щоб досягти з їхнього боку розуміння того, чого прагне організація, і залучити до процесу реалізації стратегії;

- керівництво своєчасно забезпечує надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, що формує план здійснення стратегії як цільових установок;
- у процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої завдання та здійснює закріплені за ним функції.

Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то її подальша оцінка проводиться за такими напрямками [8]:

- відповідність обраної стратегії до стану та вимог оточення;
- відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми;
- прийнятність ризику, закладеного у стратегії.

5. Оцінка та контроль виконання (рис.1.4-1.5).

Результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, в ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів.

I. Ансофф у своїй книзі «Стратегічне управління» формулює такі принципи стратегічного контролю [3, с. 249]:

1. Через невизначеність та неточність розрахунків стратегічний проект може легко перетворитися на порожню витівку. Допускати цього не можна, витрати повинні призводити до запланованих результатів. Але на відміну від звичайної практики виробничого контролю увага повинна бути сконцентрована на окупності витрат, а не на контролі за бюджетом.

2. У кожній контрольній точці необхідно зробити оцінку окупності витрат протягом життєвого циклу нового товару. Доти, поки окупність перевищує контрольний рівень, реалізацію проекту слід продовжувати. Коли вона виявиться нижче за цей рівень, слід розглянути й інші можливості, у тому числі припинення проекту.

Частиною стратегічного планування підприємства є його економічна політика [42, с. 252].

Економічна політика, як категорія, часто розглядається на державному та регіональному рівнях. Але, оскільки підприємство в ринкових умовах функціонує як самостійний економічний агент, то актуальним є розглянути цю категорію і на мікрорівні, тобто лише на рівні окремого підприємства. Звернувшись до тієї сутності та змісту, що характерні для категорій «політика», а також «державна економічна політика» та «регіональна економічна політика», визначимо економічну політику підприємства наступним чином: економічна політика підприємства – це система базових положень (елементів), обумовлених інтересами певних категорій індивідуумів або їх груп та визначальних особливостей діяльності, поведінки підприємств, котрі впливають на склад та характеристики елементів внутрішнього середовища підприємства та її взаємодія з економічними агентами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Базовими положеннями економічної політики підприємства, на нашу думку, слід вважати:

- принципи діяльності, поведінки, взаємодії із зовнішнім середовищем;
- пріоритети, пов'язані з діяльністю підприємства;
- цільові установки, що визначають бажані досягнення підприємства, орієнтацію у навколишньому середовищі;
- механізм взаємодії підприємства з економічними агентами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оскільки базові положення економічної політики вважатимуться якоюсь сукупністю і між ними існують певні взаємозв'язки, базові положення можна вважати елементами системи, якою і є при даному аспекті розгляду економічна політика.

Таким чином, стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємопов'язаних робіт з визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства.

Головне – використовувати стратегію послідовно, відповідно до обставин зовнішнього та внутрішнього середовища, його особливостей. Але при цьому, не можна забувати, що підприємство не існує поза економікою та значною мірою визначає її стан. У свою чергу, і економіка пред'являє до підприємства все більш серйозні вимоги. Майбутнє будь-якого підприємства прямо і безпосередньо залежить від того, наскільки адекватно відповідають його дії потребам ринкової економіки. Вчасно і правильно відповісти на ці питання є головним завданням підприємств і, водночас, гарантія їх успіху.

1.3 Методологія та специфіка стратегічного планування у галузі медичних послуг

Політика в галузі охорони здоров'я нині спрямована на покращення показників стану здоров'я населення країни, забезпечення доступності та якості медичної допомоги, що надається. Ефективність функціонування системи охорони здоров'я за умов ринку суттєво залежить від стратегії розвитку галузі, компетенції персоналу, підприємливості керівників різного рівня. Найважливішим питанням поточного моменту є кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я нових організаційно-правових форм. При цьому пріоритетними стають творча ініціатива, управлінські вміння та навички, компетентність та професіоналізм керівників охорони здоров'я різного рівня.

Розвиток ринку медичних послуг ставить заклади охорони здоров'я перед необхідністю здійснення організаційно-управлінських змін. Керувати по-старому в конкурентному середовищі, що формується стає неможливим. Потрібне використання сучасних управлінських технологій, здатних забезпечувати підвищення конкурентоспроможності медичних послуг та конкурентні переваги організацій. Успішність закладів охорони здоров'я у значному ступені визначається

комплексним використанням маркетингового підходу, впровадження системи управління якістю, принципів стратегічного управління та інноваційного менеджменту.

Сформований монополізм державної системи охорони здоров'я підтримувався чинною системою фінансування, нормативно-правовою базою, розподільною системою ресурсного забезпечення, але в даний час він дещо обмежений розвитком платної медичної допомоги, відкриттям приватних клінік та лікарських прийомів. І їхня роль сьогодні в загальному обсязі допомоги стає все більшою, і вони формують конкурентне середовище.

Настав сприятливий час для прояву ініціативи та творчості керівників, щоб зробити переоцінку діяльності установи, розробити програму переходу, підготувати колектив та здійснити впровадження сучасних управлінських технологій. Розширення управлінських повноважень ставить керівників установ охорони здоров'я перед необхідністю вибору стратегій переходу на нові організаційно-правові форми. Як і будь-який перехідний період, він надає можливості для здійснення організаційно-управлінського ривка та створення інституційної основи для розвитку організації у нових умовах.

Концептуальною основою адаптації управління до нових умов має стати технологія стратегічного управління. Світовий досвід використання стратегічного управління показує, що звернення до нього найчастіше відбувається в умовах, коли виникають раптові та/або істотні зміни у зовнішньому середовищі, що вимагають змін у характері економічних відносин. Динаміка ринку диктує необхідність докорінних змін. У подібних ситуаціях, коли традиційні принципи та досвід організації не відповідають завданням щодо використання нових можливостей або не забезпечують запобігання небезпекам, керівники змушені обирати напрями подальшого розвитку та спрямовувати зусилля колективу на їх виконання, що успішно можна робити якраз у рамках стратегічного управління.

Як у будь-якій галузі, так і в системі охорони здоров'я є зовнішні умови, які впливають на стратегічні показники [47, с. 76]:

- політичні (охорона здоров'я населення);
- соціальні;
- економічні.

Стратегічна модель системи охорони здоров'я опирається на такі складові [10, с. 41]:

- цільові стратегічні показники, які відповідають за діяльність системи охорони здоров'я, що формуються на державному рівні;
- стратегічні показники самої структури системи охорони здоров'я, відповідальні за рівень функціонування державних органів влади безпосередньо з державними медичними організаціями;
- показники наявності стратегічних ресурсів (фінансові, трудові, інтелектуальні, інформаційні), формуються в межах державної медичної організації;
- стратегічні показники роботи системи охорони здоров'я, які відповідають за результат, формуються в контролюючих органах системи охорони здоров'я.

Важлива відмінність стратегічного управління медичними організаціями від промислових та комерційних підприємств – це соціально-орієнтований підхід. Одним з головних елементів економічного та соціального благополуччя суспільства є медичне обслуговування. У нашій країні сфера охорони здоров'я є однією із провідних галузей сфери обслуговування. Формування, реалізація медичних послуг та благ, мета яких створення та підтримання здоров'я населення, є функціональним значенням системи охорони здоров'я. У силу того, що охорона здоров'я є соціально значущою галуззю всі стратегічні цілі, показники та методи використання повинні бути спрямовані на досягнення соціально-економічного результату.

Соціально-економічний результат: покращення показників діяльності медичних закладів, підвищення тривалості життя населення по всій країні; збільшення тривалості життя працездатного населення країни, скорочення термінів тимчасової непрацездатності та скорочення захворюваності від усіх причин, покращення якості життя громадян різного віку, розвиток та висвітлення громадського здоров'я шляхом взаємодії держави та громадян.

Місія медичних закладів полягає у створенні та застосуванні такої політики, яка призведе до реалізації якісних та доступних медичних послуг; підвищення здоров'я нації [19, с. 124].

Стратегічні цілі медичної організації формуються відповідно до вимог та цілей політики в області охорони здоров'я. Вони включають встановлені нормативні числові показники такі як, наприклад, тривалість життя населення країни, смертність у країні, народжуваність у країні, захворюваність у країні та охоплюють пріоритетні напрямки розвитку якості та доступності забезпечення населення медичною допомогою. Основними стратегічними завданнями медичних організацій є створення умов для здійснення поставлених цілей.

Розробка стратегічних обсягів медичної допомоги у вигляді план-завдань, завдань для бюджетних медичних організацій та ресурсного забезпечення в розрізі: видів, умов та форм, згідно територіальної програми гарантій надання медичної допомоги населенню, проводиться з урахуванням нормативів та чисельності населення. Кожен норматив надання медичної допомоги розраховується на 1000 осіб [31, с. 64]:

- випадки госпіталізації у розрізі клініко-статистичних груп за видами медичної допомоги в умовах цілодобового стаціонару для дорослих та дітей;
- випадки лікування у розрізі клініко-статистичних груп за видами медичної допомоги в умовах денного стаціонару для дорослих та дітей;

- відвідування з профілактичною метою, звернення щодо захворювань, невідкладна допомога, консультації із застосуванням інформаційних технологій, умов амбулаторно-поліклінічних установ по спеціальностям;
- окремі види лікувальних та діагностичних послуг;
- виклики швидкої допомоги.

Внутрішнє середовище організації знаходиться в межах самої організації та постійно впливає на її функціонування, визначає її потенціал та можливості.

Розглянемо характерні риси аналізу внутрішнього середовища державних медичних організацій табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Особливості аналізу безпосереднього оточення для медичних закладів

Найменування	Характерні риси	Характерні риси для медичної організації
Споживачі товарів та послуг	Є найважливішою складовою, оскільки саме на споживача орієнтується організація при виробництві свого товару чи послуги. Дослідження споживачів дозволяє зрозуміти, який товар цікавить і в якій кількості, а також чи можна збільшити коло потенційних покупців	Для медичної організації аналіз споживачів медичної послуги є головним завданням. В даний час медична організація зацікавлена в обслуговуванні якнайбільшої кількості населення, оскільки від цього буде залежати рівень фінансування та виконання планових обсягів надання медичної допомоги
Постачальники	Фокусується на пошуку та підборі сумлінних постачальників, від яких буде залежати ефективність роботи, рівень якості та собівартості	Аналіз постачальників медичної продукції є також не маловажливим фактором, пошук більш якісної медичної продукції: в області лікарських та перев'язувальних засобів, екстемпаральної рецептури, медичних інструментів, обладнання; а також продуктів харчування, м'якого інвентарю, постачальників комунальних послуг з помірним цінами та умовами надання
Конкуренти	Акцентує увагу на визначенні сильних і слабких сторін конкурентів для вироблення власних позицій на ринку. Виявити загрози та розробити стратегії розвитку	Конкурентами є як державні, так і приватні медичні організації, де постає гостре питання у боротьбі за споживача медичної послуги та за ринок робочої сили

Продовження таблиці 1.3

Ринок робочої сили	Вивчення ринку робочої сили відкриває перспективи забезпечення трудовими ресурсами для повноцінного функціонування організації	Для лікувально-профілактичних закладів ринок робочої сили складається безпосередньо з кількох складових: - медичні працівники, адміністративно-управлінський персонал, інші робітники; - забезпечення галузі кваліфікованими спеціалістами за рахунок впровадження процедури допуску спеціалістів до професійної діяльності; - акредитація спеціалістів до професійної діяльності; - безперервна додаткова професійна освіта лікарів з використанням інтерактивних освітніх модулів
--------------------	--	---

Джерело: [19; 31]

Таким чином, дослідивши особливості побудови макрооточення та особливості безпосереднього оточення для медичних організацій, можна сформулювати дерево цілей медичного закладу із врахуванням специфіки рис. 1.6.

Застосування стратегічного планування в медичних закладах є системою з певними характеристиками, використання яких впливає на успіх та розвиток управлінської діяльності. Успіх стратегічного планування в медичних закладах - це захист та забезпечення прав на охорону здоров'я та отримання медичної допомоги кожному громадянину. Здійснення населенням своїх соціальних обов'язків та виконання біологічних функцій, що полягають у відтворенні та вихованні молодого здорового покоління.

Дерево цілей медичного закладу відповідно до ієрархії, важливості, пріоритетності і часових рамок. Вплив фактора внутрішнього середовища і зовнішнього оточення



Рисунок 1.6 – Дерево цілей медичного закладу

Джерело: складено самостійно

Таким чином, стратегічне управління та планування полягає у розробці стратегічних цілей та оцінки їх реалізації, аналізі поточної діяльності медичного закладу та визначенні стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

СТАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРИЗМА-13» ЛТД З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

2.1. Аналіз стратегічних планів діяльності ТОВ «Призма-13» та оцінка ефективності системи стратегічного планування

ТОВ «Призма-13» ЛТД є юридичною особою і здійснює свою діяльність на підставі законодавства, що діє на території України, установчого договору та статуту, засноване на необмежений термін і має повну господарську самостійність, відокремлене майно, має розрахунковий рахунок.

ТОВ «Призма-13» ЛТД є комерційною організацією, яка переслідує як основні цілі – надання медичних послуг населенню та отримання прибутку, самостійно планує свою господарську, фінансову та комерційну діяльність, встановлює ціни на свої послуги, визначає форми та розмір заробітної плати працівників.

ТОВ «Призма-13» ЛТД розпочав свою роботу у 1994 році з відкриття відділення естетичної стоматології, яке стало лідером у наданні стоматологічної допомоги в Україні. І сьогодні це понад 27 років успішної практики, новітні технології та високі стандарти роботи у всіх видах стоматологічної допомоги від гігієни та профілактики до протезування та естетичної реставрації

Лікарі ТОВ «Призма-13» ЛТД за допомогою високої компетенції та унікального в Україні обладнання допомагають пацієнтам у різних питаннях естетики, краси та здоров'я. У медичному центрі здійснюється індивідуальний комплексний підхід до кожного пацієнта, дотримуючись низки принципів: безперервність, послідовність та наступність.

Загальна характеристика компанії представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Призма-13» ЛТД

Повне та скорочення найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Призма-13» ЛТД ТОВ «Призма-13» ЛТД
Код ЄДРПОУ	21649087
Вид діяльності	86.21 Загальна лікувальна практика
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса:	03127, Київ, проспект Голосіївський буд. 100/2
Контактна інформація:	+380991243777
Керівник підприємства	Красноленський Володимир Віталійович

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Філософію ТОВ «Призма-13» ЛТД представимо у вигляді рис. 2.1.

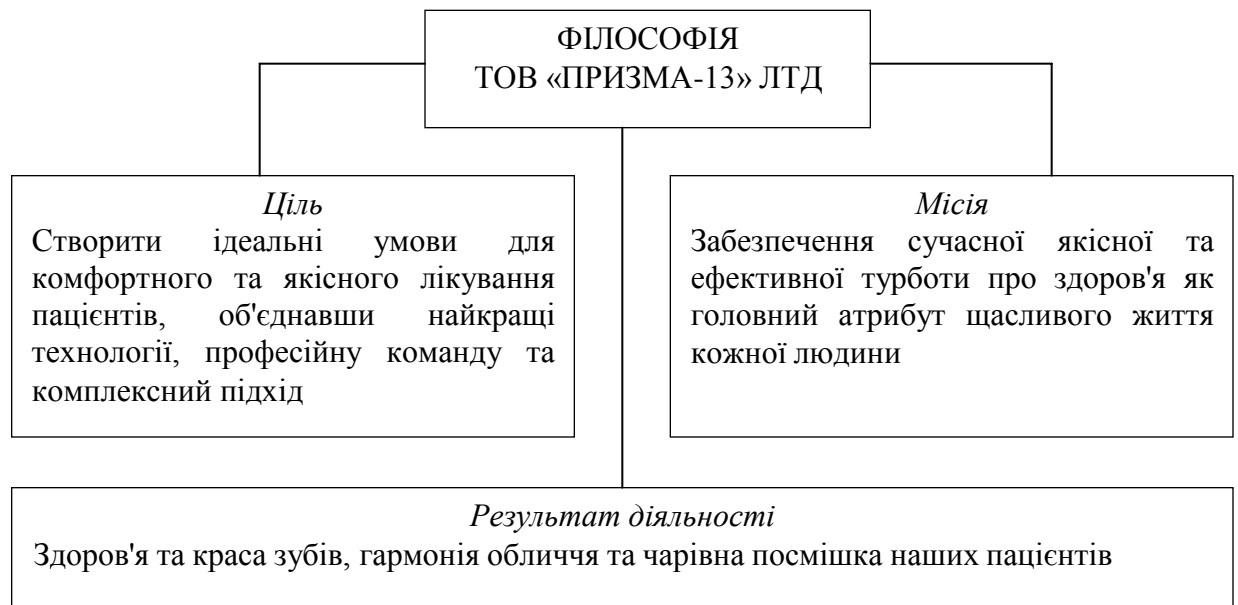


Рисунок 2.1 – Філософія ТОВ «Призма-13» ЛТД

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Використовуючи сучасні досягнення стоматології та новий підхід до процесу лікування зубів, компанія пропонує ефективне вирішення стоматологічних проблем. Світові інновації в галузі зубної техніки, високі технології, найновіше обладнання – все це представлено у стоматологічній клініці ТОВ «Призма-13» ЛТД.

У стоматологічній клініці ТОВ «Призма-13» ЛТД лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Призма-13» ЛТД

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Елементами структури управління ТОВ «Призма-13» ЛТД є генеральний директор, головний лікар, штат стоматологів, штат медсестер, головний бухгалтер, адміністратор, відносини між якими підтримуються горизонтальними та вертикальними зв'язками. Горизонтальні зв'язки є однорівневими, мають характер погодження. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, і необхідність, у яких виникає за наявності кількох рівнів управління.

Сьогодні, лінійно-функціональна структура управління – найпоширеніший організаційний варіант організаційної побудови. На підприємствах, де впроваджено лінійно-функціональну організацію управління, більш усталені повноваження та відповідальність працівників. Все це дозволяє ТОВ «Призма-13» ЛТД бути клієнтоорієнтовним, надавати послуги з незмінною якістю, стабільно задовольняти потреби клієнтів, а також мати досить низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні.

Серед переваг лінійно-функціональної структури можна назвати такі: можливість управління великою кількістю виконавців; зменшується кількість

рівнів керування; підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень; розвантажується найвище керівництво.

Поряд із перевагами, можна виділити і недоліки такої структури: порушення принципу єдиноначальності; складність взаємодії лінійних та функціональних керівників; ускладнення процедур контролю; втрата гнучкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Для проведення узагальненої оцінки основних економічних показників діяльності ТОВ «Призма-13» ЛТД проведемо аналіз господарсько-фінансового стану підприємства.

Основні показники діяльності ТОВ «Призма-13» ЛТД представлено у табл.

2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Призма-13» ЛТД за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	53315	44429	29780	-23535	-44,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	45253	37711	25433	-19820	-43,8
Вартість активів	26763	24681	24796	-1967	-7,3
Середньоспискова чисельність працівників, чол..	165	152	112	-53	-32,1
Чистий прибуток, тис. грн.	497	414	11	-486	-97,8

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності підприємства у 2021 р. зменшився у порівнянні з 2019 р. на 486 тис. грн. і склав 11 тис. грн. Це було спричинено зменшенням виручки від реалізації у звітному періоді 2021 року на 23535 тис. грн., порівняно з аналогічним періодом 2019 року (тобто з 53315 тис. грн. до 29780 тис. грн. відповідно).

Зменшилася і вартість активів з 26763 тис. грн у 2019 р. до 24796 тис. грн. у 2021 р.

Негативним моментом у діяльності підприємства є зменшення середньооблікової кількості робітників у 2021 році у порівнянні з 2019 роком на 53 особи, або на 32,1%, %, що у результаті привело до скорочення прибутковості компанії.

Стратегічне планування успішних підприємств має справу зі створенням нових сприятливих можливостей у вигляді розробки найдосконаліших виробничих систем. Ніяка організація не може успішно виживати у конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко певних орієнтирів, напрямів, які задають те, чого вона прагне, чого вона хоче досягти своєї діяльності.

Прогнозування конкурентоспроможності стоматологічних послуг – обов'язкова частина стратегічного планування ТОВ «Призма-13» ЛТД. Надійність прогнозування великою мірою визначається повнотою і достовірністю використовуваної інформації. В даний час довгострокове планування конкурентоспроможності послуг ТОВ «Призма-13» ЛТД ведеться за двома напрямками:

- впровадження та освоєння надання нових медичних послуг;
- поліпшення показників якості послуг, що вже надаються.

У план керівництвом включаються нові та модифіковані види послуг. У ТОВ «Призма-13» ЛТД процес перспективного планування нової конкурентоспроможної послуги включає сім основних етапів: від генерації ідеї до її комерційної реалізації:

- генерація ідей;
- оцінка послуги;
- перевірка концепції;
- економічний аналіз;
- розробка продукції;
- пробний маркетинг;
- комерційна реалізація.

Для первинної оцінки рівня конкурентоспроможності запланованої до надання послуги використовується метод стандартизованих складів основних параметрів послуги.

У процесі прогнозування нової послуги ТОВ «Призма-13» ЛТД використовується метод експертної оцінки, основу якого становить суб'єктивна думка висококваліфікованих спеціалістів-експертів.

Фінансове планування клініки – процес розробки системи фінансових планів і фінансових нормативів щодо забезпечення розвитку ТОВ «Призма-13» ЛТД необхідними фінансовими ресурсами. Воно полягає у розробці конкретних фінансових планів, котрі дозволяють визначити на майбутній плановий період усі джерела фінансування розвитку фірми, сформувані структуру її активів та капіталу на кінець запланованого періоду. Для клініки фінансове планування включає розробку внутрішньоорганізаційних документів:

- план фінансових результатів та розподілу прибутку;
- баланс доходів та витрат (бюджет клініки);
- плановий агрегований баланс підприємства.

Період розробки фінансових планів безпосередньо пов'язується з періодом стратегічного та техніко-економічного планування, оскільки результати планів розвитку ТОВ «Призма-13» ЛТД є основою фінансового планування. Тому «горизонт» фінансового планування визначається в межах 1-5 років з розбивкою першого року по кварталах.

План щодо фінансових результатів та розподілу прибутку в ТОВ «Призма-13» ЛТД складається на основі наступної інформації:

- про плановий виторг клініки від надання медичних послуг (без податкових платежів);
- про витрати на виробництво та реалізацію послуг (враховуються управлінські та комерційні витрати);
- про планові позареалізаційні витрати та доходи;

- про ставки податкових платежів.

Фінансовий результат визначає чистий прибуток ТОВ «Призма-13» ЛТД, що залишився в його розпорядженні та використовується з метою фінансування подальшої діяльності.

Потенціал ТОВ «Призма-13» ЛТД, який використовується повною мірою при складанні комплексного стратегічного плану стоматологічної клініки, складається з компонентів, що характеризують її ресурси, становище та динаміку у зовнішньому соціально-економічному середовищі. Розробка комплексного стратегічного плану клініки завжди потребує достовірної інформації про чітке опрацювання основних розділів, що охоплюють всі основні зовнішні та виробничо-господарські сфери діяльності, керівництвом ТОВ «Призма-13» ЛТД, сюди включаються:

- обсяг потреби у послугах клініки на ринку;
- стан можливостей у наданні послуг, здатних задовольнити попит споживачів, котрі визначають зону господарювання на ринку, що опираються на свій виробничо-технологічний потенціал;
- фінансовий стан потенційних споживачів та обсяг платоспроможного попиту у можливих зонах господарювання;
- контрактну дисципліну клієнтів;
- потенційних конкурентів та можливість перемогти у конкурентній боротьбі.

Отже, проведене дослідження показало, що в основні стратегічного розвитку ТОВ «Призма-13» ЛТД, повинно лежати короткострокове фінансове планування, яке:

- орієнтоване на майбутнє та на постійні зміни у зовнішньому середовищі та всередині компанії;
- пов'язане із широким використанням інтелектуального потенціалу та технологіями, що постійно розвиваються;

- має значну невизначеність, оскільки враховує неконтрольовані підприємством зовнішні фактори;
- характеризуються гнучкістю та здатністю до адаптації до мінливих ринкових умов.

Розуміння того, куди рухається досліджувана компанія ТОВ «Призма-13» ЛТД, допомагає приймати зваженіші рішення, які узгоджуються з кінцевими цілями.

2.2 Аналіз конкурентного середовища функціонування підприємства та його конкурентної позиції

Середовище функціонування ТОВ «Призма-13» ЛТД проведемо у розрізі зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розпочнемо аналіз із зовнішнього середовища. Фактори оточення можна розділити на дві групи:

- фактори ближнього оточення, які безпосередньо впливають на діяльність організації: конкуренти, споживачі, постачальники ресурсів, державні органи;
- фактори далекого оточення, що впливають опосередковано: стан економіки, політичні фактори, соціально-культурні фактори, науково-технічний прогрес.

Фактори ближнього оточення.

На сьогоднішній день, основними конкурентами ТОВ «Призма-13» ЛТД є ТОВ «Aziz dent» та ТОВ «Pavlyshyn Dental Clinic». Аналіз основних конкурентів проведемо за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз прямих конкурентів ТОВ «Призма-13» ЛТД

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Призма-13» ЛТД	Aziz dent	Pavlyshyn Dental Clinic
--------------------------------	---------------------	-----------	-------------------------

Місцерозташування	просп. Голосіївський, буд. 100/2	просп. Голосіївський, 68	просп. Голосіївський, 95А
Час роботи	9.00-21.00	9.00-20.00	9.00-21.00
Якість послуг (за відгуками клієнтів)	5	5	4
Різноманітність послуг	7	5	4
Рівень цін	4	3	5
Гарантії на проведенне лікування	1 рік		1 рік

Джерело: складено самостійно

Як бачимо із табл. 2.3, усі фірми мають у своєму розпорядженні прийнятну якість послуг, високу якість обслуговування, зручний графік роботи і велику різноманітність послуг. Разом із тим, найбільш сильним конкурентом досліджуваної клініки є ТОВ «Aziz dent»

Основними постачальниками ресурсів ТОВ «Призма-13» ЛТД тривалий час є давно працюючі на ринку, добре зарекомендували себе компанії «Медіформ+», ТОВ «СтомАрт», CASTELLINI SpA, Dental Art. Основним постачальником є компанія ТОВ «СтомАрт». З усіма постачальниками клініка уклала договори на поставку, які пролонгуються наприкінці року. Ритмичність, повнота поставок дотримуються відповідно до умов, зазначених у договорі.

Для дослідження споживачів ринку стоматологічних послуг, було проведене маркетингове дослідження, методика якого представлена у табл. 2.4.

Питання для анкетування респондентів було складено насупним чином:

1. Ваш вік?
2. Яка у Вас освіта?
3. Який у Вас середній щомісячний дохід?
4. У якому мікрорайоні м. Києва Ви мешкаєте?
5. Які основні причини звернення до клініки?

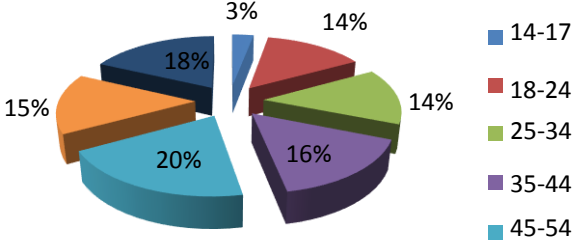
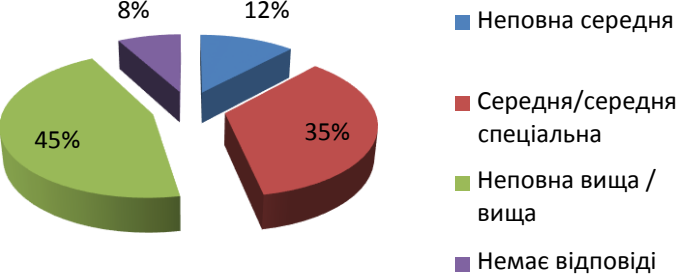
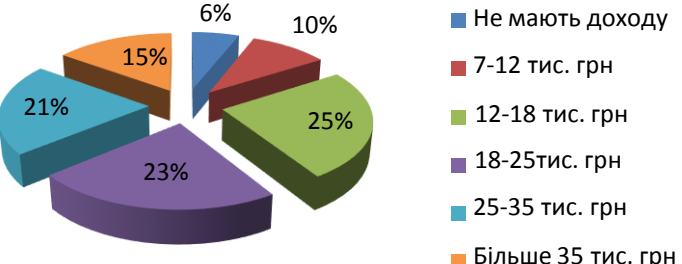
Таблиця 2.4 – Методика проведення маркетингового дослідження споживачів ТОВ «Призма-13» ЛТД

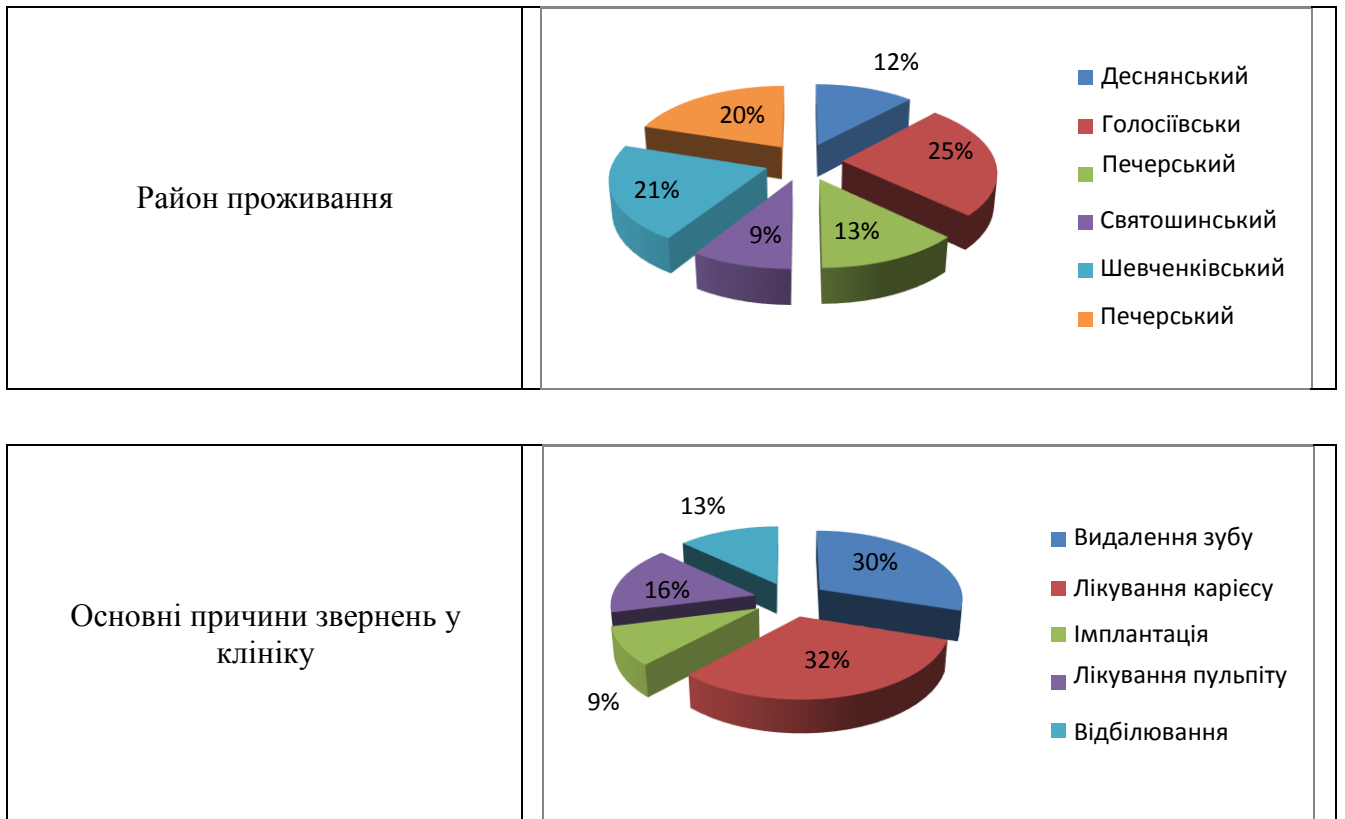
Регіон дослідження	м. Київ, Голосіївський район
Генеральна сукупність	Жителі м. Києва віком від 14 років
Обсяг вибірки	150 респондентів
Помилка вибірки	Помилка всієї вибірки (150) складає ймовірністю $p=0,95$ трохи більше $\pm 1,5\%$
Дата проведення	лютий 2022
Метод проведення маркетингового дослідження	Телефонне інтерв'ю на основі структурованої анкети

Джерело: складено самостійно

Результати анкетування зведено у табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Результати анкетування споживачів ТОВ «Призма-13» ЛТД

Запитання	Відповіді														
Вік споживачів стоматологічних послуг	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Вік</th> <th>Відсоток</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>14-17</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>18-24</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>25-34</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>35-44</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>45-54</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>15%</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Вік	Відсоток	14-17	3%	18-24	14%	25-34	14%	35-44	16%	45-54	20%	15%	15%
Вік	Відсоток														
14-17	3%														
18-24	14%														
25-34	14%														
35-44	16%														
45-54	20%														
15%	15%														
Освіта споживачів стоматологічних послуг клініки	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Освіта</th> <th>Відсоток</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Неповна середня</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Середня/середня спеціальна</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Неповна вища / вища</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Немає відповіді</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Освіта	Відсоток	Неповна середня	12%	Середня/середня спеціальна	35%	Неповна вища / вища	45%	Немає відповіді	8%				
Освіта	Відсоток														
Неповна середня	12%														
Середня/середня спеціальна	35%														
Неповна вища / вища	45%														
Немає відповіді	8%														
Середній дохід споживачів	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Дохід</th> <th>Відсоток</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Не мають доходу</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>7-12 тис. грн</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>12-18 тис. грн</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>18-25 тис. грн</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>25-35 тис. грн</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Більше 35 тис. грн</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Дохід	Відсоток	Не мають доходу	6%	7-12 тис. грн	10%	12-18 тис. грн	25%	18-25 тис. грн	23%	25-35 тис. грн	21%	Більше 35 тис. грн	15%
Дохід	Відсоток														
Не мають доходу	6%														
7-12 тис. грн	10%														
12-18 тис. грн	25%														
18-25 тис. грн	23%														
25-35 тис. грн	21%														
Більше 35 тис. грн	15%														



Джерело: складено самостійно

Виходячи з проведеного маркетингового дослідження, було виявлено, що основними споживачами послуг ТОВ «Призма-13» ЛТД є мешканці Голосіївського району м. Києва, чоловіки та жінки віком 45-54 років, які мають неповну вищу або вищу освіту, мають середній дохід від 18-25 тис. грн, мешкають недалеко від просп. Голосіївський. Частим приводом звернення споживачів є лікування карієсу та видалення зубів.

Фактори далекого оточення:

1. Закони та державні органи. Трудове законодавство, багато інших законів та державні установи впливають на організацію. Відповідно до вимог законодавства ТОВ «Призма-13» ЛТД має ліцензії на провадження медичної діяльності від Міністерства охорони здоров'я України.

2. Соціально-культурні цінності. Нині змінюється ставлення людей до свого здоров'я. Населення під впливом реклами виявляє все більший інтерес до нових послуг стоматології, відповідно, галузь залучатиме дедалі більше клієнтів.

3. Демографічний компонент. Чим більше населення, тим більший рівень продажів стоматологічних послуг. За останні роки у м. Київ йдуть міграційні потоки, пов'язані з переїздами до міст населення з приміських та сільських районів.

4. Науково-технічний прогрес. Щороку вдосконалюються технології та обладнання для стоматологічних послуг. Підприємство намагається стежити за новинками, щоб забезпечити своїх клієнтів сучасним та якісним обслуговуванням: закуповує нові види пломбувальних матеріалів, використовує новітні безболісні технології, нову апаратуру, відправляє персонал на підвищення кваліфікації.

5. Стан економіки. Через високий рівень інфляції в Україні на даний момент відбувається постійне підвищення цін на стоматологічні послуги за збереження їх якості на колишньому рівні. За доходами основними споживачами клініки ТОВ «Призма-13» ЛТД є люди із середнім доходом і вищим за середній, тоді як у конкурентів присутній сегмент споживачів із середнім та низьким рівнем доходу.

Проведемо PEST-аналіз, який допоможе ширше поглянути те що, як впливає оточення на досліджувану організацію (табл. 2.6). При цьому за 10-бальною шкалою оцінюємо вплив цих факторів на організацію (наприклад, 1 бал – слабкий вплив, 10 балів – сильний).

Таблиця 2.6 – Аналіз PEST-факторів ТОВ «Призма-13» ЛТД

Р (політичні)	Бал	Е (економічні)	Бал	S (соціальні)	Бал	Т (технологічні)	Бал
посилення законодавства, що регулює питання охорони здоров'я та оподаткування; посилення державного	9	рівень інфляції;	9	зміна рівня доходу;	9	інновації у галузі стоматології;	8
		зниження купівельної спроможності;	9	наявність сегментів потенційних покупців;	9	досягнення у галузі медицини	8
		коливання курсу долара та євро;	8	стійкий попит на стоматологічні послуги	9		
		посилення конкуренції	9				

контролю за діяльністю	5						
Разом	14		35		27		16

Джерело: складено самостійно

Як видно з табл. 2.6, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Призма-13» ЛТД мають такі фактори, як економічні та соціальні. Технологічні та політичні чинники, хоч і важливі для розвитку медичних стоматологічних послуг, але все ж таки, мають менше значення для бізнесу даної організації в даний час.

Внутрішнє середовище організації надає постійний і безпосередній вплив на її функціонування. Вивчення внутрішнього середовища спрямоване виявлення сильних і слабких сторін організації, задоволення всіх запитів і навіть забаганок потенційних споживачів.

ТОВ «Призма-13» ЛТД надає такі види послуг:

- лікування та протезування в повному обсязі;
- діагностика;
- естетична реставрація;
- ендодонтія;
- пародонтологія;
- відбілювання зубів;
- професійна гігієна порожнини рота.

Клініка обслуговує доросле населення м. Києва переважно Голосіївського району. У своїй діяльності клініка використовує різноманітне стоматологічне обладнання, інструменти та витратні матеріали, а також медикаментозні засоби. Клієнти можуть розплачуватись як готівкою, так і за безготівковим розрахунком.

У ТОВ «Призма-13» ЛТД функція планування пов'язана з визначенням цілей фірми, виявлення шляхів та засобів їх досягнення. Мета ТОВ «Призма-13» ЛТД - забезпечити споживачів стоматологічними послугами високої якості за низькою ціною. Функція мотивації у ТОВ «Призма-13» ЛТД розвинена недостатньо. Так як

заробітна плата адміністраторів погодинна, то немає стимулу для того, щоб залучити більше споживачів. Функція контролю у ТОВ «Призма-13» ЛТД полягає в тому, що задіяний зворотний зв'язок зі споживачем (дана функція покладена на головного лікаря клініки). Він аналізує результати фактично досягнуті із запланованими.

Для того щоб визначити місце на ринку ТОВ «Призма-13» ЛТД, проведемо SWOT-аналіз та оцінку потенціалу, а також тих факторів, що знаходяться поза зоною постійного контролю керівництва організації, які можуть вплинути на стратегію організації.

Проведений SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Призма-13» ЛТД представлений у табл. 2.7

Таблиця 2.7 – SWOT - аналіз ТОВ «Призма-13» ЛТД

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
1. Представлений весь спектр стоматологічних послуг 2. Кваліфікований персонал, висока якість обслуговування 3. Є мета та місія організації. 4. Щорічне зростання прибутку, наявність фінансових ресурсів для розвитку 5. Більше 27 років на ринку стоматологічних послуг	1. Ринкова потреба 2. Перспективи швидкого зростання 3. Наявність фінансових ресурсів для розвитку підприємства 4. Підвищення якості обслуговування населення 5. Можливість збільшення обсягів продажів
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1. Слабке стимулювання збуту 2. Залежність від попиту на ринку 3. Поява нових та посилення позицій існуючих конкурентів 4. Застосовуються стратегія ціноутворення «ціна вище середньої»	1. Спад цін на медичні послуги 2. Зменшення кількості пацієнтів 3. Зниження прибутку 4. Зниження доходів та платоспроможності населення

Джерело: складено самостійно

На підставі отриманих даних в результаті проведення SWOT-аналізу, можлива побудова матриці SWOT-аналізу (табл. 2.8)

Таким чином, проведений аналіз показав, що ТОВ «Призма-13» ЛТД має як сильні, так і слабкі сторони.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Призма-13» ЛТД

	Можливості	Загрози
	1. Ринкова потреба 2. Перспективи швидкого зростання 3. Наявність фінансових ресурсів для розвитку підприємства 4. Підвищення якості обслуговування населення 5. Можливість збільшення обсягів продажу	1. Спад цін на медичні послуги 2. Зменшення кількості пацієнтів 3. Зниження прибутку 4. Зниження доходів та платоспроможності населення
Сильні сторони:	Поле сил та можливостей	Поле сил та загроз
1. Представлений весь спектр стоматологічних послуг 2. Кваліфікований персонал, висока якість обслуговування 3. Є мета та місія організації. 4. Щорічне зростання прибутку, наявність фінансових ресурсів для розвитку 5. Більше 27 років на ринку стоматологічних послуг	Висока якість обслуговування та широкий асортимент стоматологічних послуг ведуть до підвищення попиту та конкурентоспроможності Використовуючи стабільність, популярність клініки та фінансові можливості відкрити нові філії Можливість введення в номенклатуру послуг нових позицій Наявність мети та місії дає можливість керівникам середньої ланки сформулювати цілі, завдання, наміри структурного підрозділу Полегшує підготовку організації до змін	Широкий асортимент послуг та матеріалів дозволяє утримати клієнтів Поява ще більшої кількості конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність та стабільність підприємства захистить від товарів-субститутів та додасть переваг у конкуренції
Слабкі сторони	Поле слабостей та можливостей	Поле слабостей та загроз
1. Слабке стимулювання збуту 2. Залежність від попиту на ринку 3. Поява нових та посилення позицій існуючих конкурентів 4. Застосовуються стратегія ціноутворення «ціна вище середньої»	Наявність фінансових ресурсів буде направлено на удосконалення стимулювання збуту, що дозволить оминати конкуренцію своєї продукції, яка у свою чергу посилить стимулювання збуту. Ринкова потреба в якісних стоматологічних послугах дозволяє збільшити попит	Велика конкуренція на ринку зобов'язує клініку вкладати значні фінансові кошти в удосконалення своєї продукції Поява нових конкурентів, слабе стимулювання збуту та рівень цін «вище середнього» погіршить конкурентну позицію

Джерело: складено самостійно

Основною загрозою для ТОВ «Призма-13» ЛТД є поява потенційних конкурентів. Але підприємство має безліч можливостей для того, щоб досягти підвищення конкурентоспроможності, а саме: наявність фінансових ресурсів підприємства, що сприяє розвитку клініки, можливість введення в номенклатуру послуг нових позицій, стабільність та популярність підприємства дає можливість відкриття нових філій, висока якість обслуговування та широкий асортимент стоматологічних послуг ведуть до підвищення попиту та конкурентоспроможності.

Таким чином, враховуючи сильні та слабкі ТОВ «Призма-13» ЛТД, її можливості та загрози можна зробити висновок про те, що клініка має сильну позицію на ринку стоматологічних послуг. За рахунок своєї популярності у споживачів у ТОВ «Призма-13» ЛТД є можливість здійснювати розширення спектра послуг та філій.

ТОВ «Призма-13» ЛТД має слабе стимулювання збуту та цінову стратегію «ціни вище середнього», щоб збільшити конкурентну позицію необхідно розробити заходи щодо стимулювання збуту та ефективності залучення покупців.

2.3 Обґрунтування стратегічних альтернатив та цілей

Належне забезпечення стоматологічного здоров'я населення, пошуку нових стратегічних управлінських рішень у системі стоматологічної допомоги є стратегічним напрямком розвитку вітчизняної стоматології. Це має призвести до більшого задоволення потреб населення України у кваліфікованій стоматологічній допомозі, а також ефективного використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів.

Для того, щоб оцінити маркетингову діяльність ТОВ «Призма-13» ЛТД, а також дати оцінку стратегічній діяльності, необхідно детально проаналізувати роботу фірми за такими напрямками: товарна, цінова, збутова та комунікаційні політики [14, с. 98].

На сьогоднішній день ТОВ «Призма-13» ЛТД використовує наступні маркетингові стратегії (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Маркетингові стратегії використовувані ТОВ «Призма-13» ЛТД

Маркетингова стратегія	Вид маркетингової стратегії
Товарна стратегія	Стратегія якості
	Стратегія збільшення обсягу продажу
	Стратегія розвитку послуги
	Стратегія завоювання нових ринків
	Стратегія диверсифікації
	Асортимента стратегія
Цінова стратегія	Стратегія «цін вище середнього»
	Стратегія «стабільних цін»
Стратегія збуту та стимулювання	Стратегія збуту
	Медіастратегія

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Основними завданнями товарної політики ТОВ «Призма-13» ЛТД є: визначення та задоволення запитів споживачів послуг; використання технологічних знань та досвіду самої поліклініки; оптимізація фінансових результатів. Товаром на даному сегменті є стоматологічні послуги. На сьогоднішній день ТОВ «Призма-13» ЛТД повністю укомплектована матеріалами та обладнанням для надання цих послуг. Основним завданням у цьому напрямі є якість робіт.

Можна сформулювати основні напрямки організації якості обслуговування у ТОВ «Призма-13» ЛТД:

- споживча якість кожної окремої послуги;

- функціональна відповідність послуг вимогам певного сегменту обслуговування (диференціація);
- якісна технологія надання послуг (її ергономічність та комфортність);
- гарантія у наданні заздалегідь оплачених послуг;
- гарантія безпеки життя, здоров'я та майна громадян та довкілля;
- кваліфіковані кадри.

Запорука успіху компанії залежить від професіоналізму співробітників та його постійному вдосконаленні, високому рівні технічного забезпечення діяльності компанії, в індивідуальному підході до кожного клієнта та величезному бажанні задовольнити всі запити і навіть забаганки потенційних споживачів.

Крім того, ТОВ «Призма-13» ЛТД використовує ще такі стратегії:

- стратегія збільшення обсягу продажу послуг на вже завойованих ринках. Для здійснення такої стратегії ТОВ «Призма-13» ЛТД використовує такі можливості: знайти, використовувати слабкі сторони послуг, що надаються конкурентами, переконати потенційних споживачів придбати свою послугу та залучити нових клієнтів, запропонувати додаткові послуги, пов'язані зі стоматологічною допомогою;
- стратегія розвитку послуги ґрунтується на дослідницькій роботі з удосконалення послуг при наданні послуг. ТОВ «Призма-13» ЛТД позиціонує послуги, тобто послуга визначає її особливості, характеристики, що відрізняє останню від інших продавців послуг стоматології;
- стратегія завоювання нових ринків передбачає розширення сфери обслуговування зовнішніх та внутрішніх ринків, збільшення кількості реальних споживачів;

Важливою складовою товарної політики ТОВ «Призма-13» ЛТД є інноваційна політика, яка є сукупністю управлінських методів, що забезпечують прискорення інтеграції всіх нововведень. Інноваційна політика включає процеси пошуку ідей і створення нових послуг. Її основна мета полягає в тому, щоб довести інформацію

до максимальної кількості споживачів, продаючи їм послуги та збільшуючи прибуток. Ця мета виконується ТОВ «Призма-13» ЛТД майже повному обсязі.

Одним із завдань формування оптимального асортименту послуг є визначення набору товарних груп (послуг), найкращих для успішної роботи на ринку. Цей вибір визначається асортиментною стратегією ТОВ «Призма-13» ЛТД та принципами асортиментної політики: гнучкості та синергізму.

Недоліком у роботі компанії є насамперед те, що керівництвом не прогнозується передбачуваний обсяг збільшення продажів послуг, що говорить про недоопрацювання та вимагає ведення до штату додаткової одиниці маркетолога.

У сучасних умовах перевищення пропозиції над попитом, характерних для ринку стоматологічних послуг в цілому та м. Києва зокрема, ціновий вплив на конкурентоспроможність і можливості зміцнення положення компанії виявляється утрудненим.

ТОВ «Призма-13» ЛТД не завжди в змозі опрацювати варіанти своїх дій безпосередньо в момент зміни цін, єдиний спосіб скоротити термін реакції у відповідь зі свого боку – передбачити можливі цінові маневри. Насамперед керівництво ТОВ «Призма-13» ЛТД обирає одну основну та (або) кілька альтернативних стратегій ціноутворення залежно від розміру контрольованого ним ринку та конкретної ситуації економіко-політичної кон'юнктури.

ТОВ «Призма-13» ЛТД має свою чітку цінову політику – вона встановлює ціни на різні види послуг і вносить у них зміни відповідно до зміни ринкової кон'юнктури.

Розглянемо стратегію ціноутворення для підприємства ТОВ «Призма-13» ЛТД. Підприємство використовує націнку на послуги у розмірі 30% вартості витрат. При формуванні ціни підприємство використовує стратегію «цін вище середнього», тобто надає послуги за ціною вищою за середню. За рівнем зміни ціни підприємство застосовує стратегію «стабільних цін», тобто незмінних при будь-якій зміні ринкових обставин.

Встановлення цін на стоматологічні послуги здійснюється витратним методом, з урахуванням величини очікуваного попиту та цін конкурентів. Ціни включають собівартість послуг, цільовий прибуток та податки.

Створено оптимальні умови для здійснення медичних послуг на високому рівні (наявність висококваліфікованих працівників дозволяє надавати послуги на високому рівні); проводиться ретельний відбір персоналу, здійснюється мотивація персоналу за допомогою преміювання та надбавок до заробітної плати, а також сучасне медичне обладнання.

У даному випадку ТОВ «Призма-13» ЛТД має на меті встановлення максимально можливих цін на свої послуги за умови утримання лідируючого становища у певному ринковому сегменті, яке практично виключало б можливість конкуренції та дозволяло б тривалий час працювати з достатнім прибутком.

Важлива роль у збільшенні обсягів продажу медичних послуг залежить від стратегії збуту та стимулювання. Так, на ТОВ «Призма-13» ЛТД застосовуються такі методи збуту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Методи збуту ТОВ «Призма-13» ЛТД

№ п/п	Методи збуту (опис)	
1	Реклама	
1.1	Реклама в Інтернет	Компанія має свій власний сайт в мережі Інтернет
1.2	Реклама у ЗМІ	Реклама в газетах, журналах, довідниках м. Києва
1.3	Банерна зовнішня вулична реклама	Так
1.4	Буклети, візитки	Так
2	Методи стимулювання	
2.1	Знижки для постійних клієнтів	Ні
2.2	Снижки у сезон падіння попиту	Так
2.3	Знижки при щільному навантаженні	Ні

Джерело: складено самостійно

Як видно із табл. 2.10, реклама здійснюється через Інтернет та ЗМІ. Стимулювання здійснюється завдяки наданню знижок в сезон зниження попиту, а також діє накопичувальна система постійних клієнтів.

На підставі проведеного аналізу витрат на рекламу у ТОВ «Призма-13» ЛТД складено рекламний бюджет (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Рекламний бюджет підприємства ТОВ «Призма-13» ЛТД

Рекламний засіб	Термін розміщення, місяців	Вартість, тис. грн. на рік
Інтернет-реклама	6	65
Розповсюдження листівок	4	12,5
Реклама в журналі «Стоматологія для всіх»	8	44
Разом		121,5

Отже, рекламний бюджет підприємства ТОВ «Призма-13» ЛТД за 2021 рік становив 121,5 тис. грн.

Частка витрат підприємства ТОВ «Призма-13» ЛТД рекламного бюджету на кожен вид реклами представлена графічно на рис. 2.3.

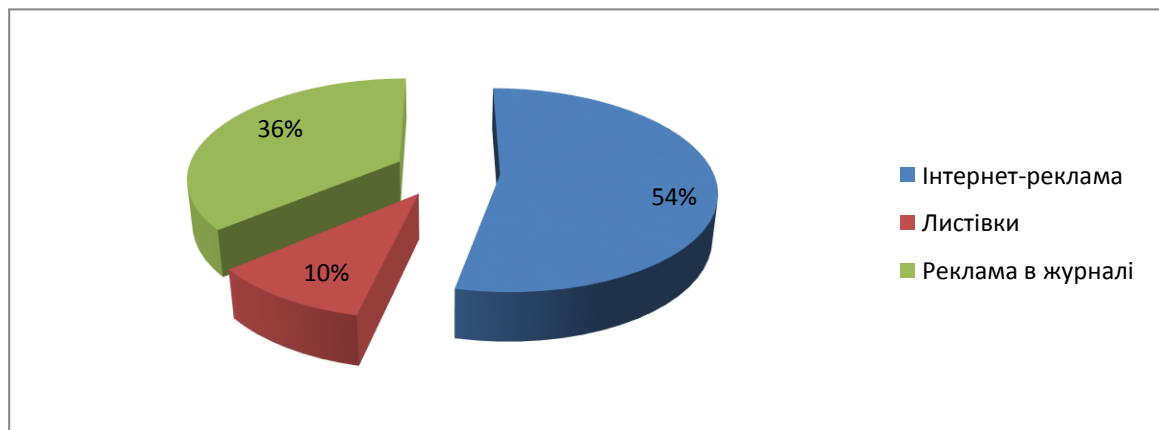


Рисунок 2.3 – Процентне співвідношення витрат ТОВ «Призма-13» ЛТД на рекламу

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо, трохи більше половини рекламного бюджету ТОВ «Призма-13» ЛТД складає інтернет-реклама. Витрати на інші види реклами практично однакові.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища показала, що існують певні загрози реалізації підприємницької діяльності підприємства ТОВ «Призма-13»

ЛТД: посилення конкурентного середовища актуалізує питання розвитку маркетингової діяльності.

У зв'язку із цим пропонуємо удосконалити стратегію стимулювання збуту та цінову стратегію.

Компанія працює на старому ринку та пропонує діючий товар. Стратегією маркетингу ТОВ «Призма-13» ЛТД є проникнення ринку та подальше збільшення частки підприємства цьому ринку.

Проведений аналіз показав, що для формування сильної конкурентної позиції необхідно усунути існуючі недоліки маркетингової діяльності:

- неконкурентоспроможність цінової політики;
- відсутність акцій та знижок;
- відсутність програми лояльності клієнтів.

Сформуємо дерево цілей компанії та на підставі цього виділимо проектні рекомендації (рис. 2.4).

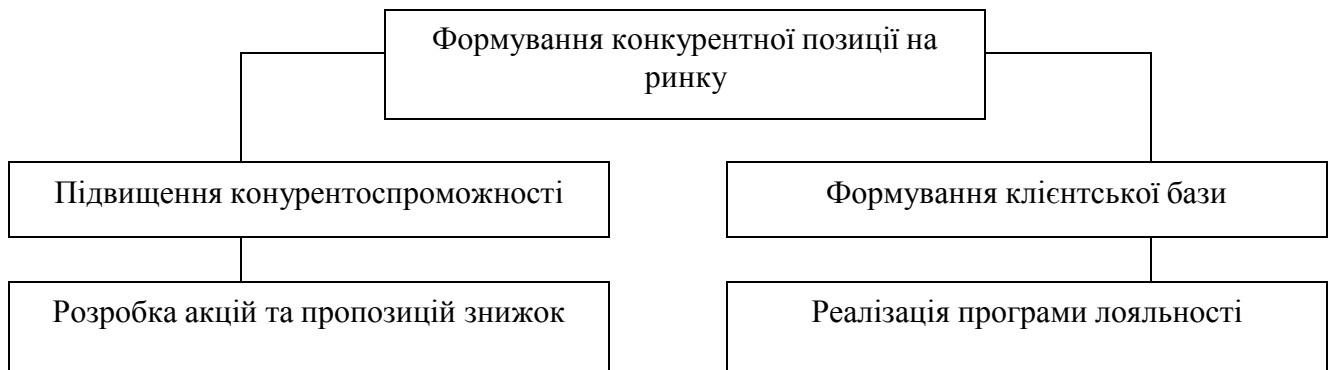


Рисунок 2.4– Дерево цілей ТОВ «Призма-13» ЛТД

Джерело: складено самостійно

Генеральна мета полягає у формуванні конкурентної позиції клініки на ринку.

Для досягнення цієї мети пропонується реалізація наступних заходів:

- розробка акцій та пропозицій знижок;
- реалізація програми лояльності.

Оцінка конкурентоспроможності показала, що компанія програє щодо рівня цінової політики, яка є вищою, ніж у конкурентів. Внаслідок цього клієнтами клініки є мешканці м. Київ із середнім рівнем доходу. Для залучення населення міста з рівнем доходу нижче середнього пропонуємо реалізацію акцій та знижок на певні послуги, які користуються найбільшою популярністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРИЗМА-13» ЛТД З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії компанії

Для формування стабільної конкурентної позиції необхідно розвивати взаємини із клієнтами шляхом встановлення лояльних відносин. У процесі формування лояльності необхідно розглянути можливість розробки програми лояльності для клієнтів клініки.

Так як цінова політика клініки є досить високою необхідно розглянути можливість реалізації акцій щодо зниження ціни на комплексні послуги.

Характеристика пропонованих акцій та передбачуваної вигоди для клієнта представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропоновані заходи щодо залучення клієнтів ТОВ «Призма-13» ЛТД

Найменування акції	Ціна на послугу до проведення акції	Вигода
Відбілювання зубів зі знижкою 20%	2500 грн	Економія у розмірі 20%
Лікування карієсу за ціною 899 грн	1000 грн	Економія в розмірі 101 грн
Імплантація зубів по системі «Osstem» за ціною 8500 грн	12500 грн	Економія у розмірі 4 тис. грн
Імплантація зубів по системі ««Implantium» за ціною 10500 грн	12500 грн	Економія у розмірі 2 тис. грн

Джерело: складено самостійно

Ці цінові акції допоможуть залучити цільову аудиторію клієнтів з доходом нижчим за середній.

Важливим напрямом формування конкурентної позиції ТОВ «Призма-13» ЛТД є розробка програм лояльності. На даний момент у клініки немає подібної програми.

Розробка програми лояльності сприяє збиранню актуальної інформації щодо клієнтів клініки, збирання їх контактних даних. Всі учасники програми підписують угоду на обробку контактних даних, в результаті цього управління компанії отримає доступ до актуальних даних клієнта, зможе вести розсилку акційних пропозицій клієнтам, що підвищить попит на послуги.

Пропонуємо ввести накопичувальну дисконтну картку, яка видається для усієї сім'ї (бонусна програма «Сімейна знижка»). Суть цієї програми полягає в тому, що клієнти, які скористалися послугами компанії, отримують знижкову картку. Пропонується чотири рівні карт, залежно від яких визначається обсяг знижки для клієнта:

Карта клієнта – видається клієнту клініки, який уперше скористався її послугами, що передбачає отримання знижки на послуги у розмірі 5%

Срібна карта – видається клієнту клініки, який сплатив послуги у стоматологічній клініці у сумі від 2,5 тис. грн. Для отримання картки не обов'язково одночасно сплатити послуги на цю суму, достатньо надати чеки на їхню оплату, і співробітники оформлять картку відповідного зразка. Знижка на послуги складає 10%

Золота карта – видається клієнту клініки, який сплатив послуги в стоматологічній клініці у сумі від 5 тис. грн. Для отримання картки так само не обов'язково одразу оплачувати цю суму, достатньо наявність чеків. Для переходу на новий рівень (отримання золотої картки на базі чинної срібної картки достатньо замовити послуги ще на 2,5 тис. грн). Знижка на послуги складає 15%

Платинова карта – видається клієнту клініки, який сплатив послуги у стоматологічній клініці у сумі від 10 тис. грн. Для отримання картки так само не обов'язково відразу оплачувати цю суму, достатня наявність чеків. Для переходу на

новий рівень (отримання золотої картки на базі діючої срібної картки достатньо замовити послуги ще на 5 тис. грн). Знижка на послуги складає 20%.

Характеристика бонусних карток програми лояльності представлена в табл.

3.2

Таблиця 3.2 – Характеристика бонусних карток ТОВ «Призма-13» ЛТД

Карта	Умови придбання	Розмір знижки	Термін дії
Клієнта	Для нових клієнтів. Оплата будь-яких послуг у клініці	5%	Дисконтна карта є безстроковою. Датою початку участі у програмі є дата отримання дисконтної картки
Срібна	Оплата послуг у розмірі 2,5 тис. грн	10%	Дисконтна карта є безстроковою. Датою початку участі у програмі є дата отримання дисконтної картки
Золота	Оплата послуг у розмірі 5 тис. грн	15	Дисконтна карта є безстроковою. Датою початку участі у програмі є дата отримання дисконтної картки
Платинова	Оплата послуг у розмірі від 10 тис. грн	20	Дисконтна карта є безстроковою. Датою початку участі у програмі є дата отримання дисконтної картки

Джерело: складено самостійно

Кожен учасник програми заповнює анкету, що виступає інструментом збору інформації про клієнта та клініку. Шаблон анкети представлений у Додатку А.

Картка видається при першому відвідуванні клініки (після оплати відповідної послуги), картка видається за запитом клієнта за пропозицією цієї послуги адміністратором. Знижка починає діяти з оплати відповідних послуг (знижкою не можна скористатися для перерахунку вартості послуг, сплачених до отримання картки).

Перегляд рівня картки відбувається на запит клієнта, у разі виконання всіх пунктів договору (оплати послуг у необхідному обсязі), клієнту видається картка відповідного зразка.

Ця програма лояльності передбачає отримання знижки у розмірі 5%, 10%, 15%, 20%. Знижкова карта діє при її пред'явленні в касі, у разі, якщо клієнт надав картку після пробивання чеку, знижка не нараховується.

Знижку отримує пред'явник картки (власник має право передавати карту родичам, друзям, знайомим).

Ця програма є безстроковою, діє з моменту оформлення та видачі картки клієнту. Датою початку участі у програмі є дата отримання дисконтної картки.

У табл. 3.3 розглянуто можливі витрати по кожному із запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію заходів для ТОВ «Призма-13» ЛТД

Заходи	Статі витрат	Сума, грн
Цінові акції Відбілювання зубів зі знижкою 20% Лікування карієсу за ціною 899 грн Імплантація зубів по системі «Osstem» за ціною 8500 грн Імплантація зубів по системі «Implantium» за ціною 10500 грн	Витрати на рекламні та інформаційні матеріали, у тому числі: – Друкована реклама – листівки (5 тис. грн. /тираж 5000 шт); - СМС розсилка; - Розсилання на електронну пошту; - Наповнення інформації на сайті	25000 8000 1500 1500
Нецінова акція При первинному огляді та консультації дитини – психологічна адаптація та прицільна рентгенографія надаються безкоштовно	Витрати на рекламні та інформаційні матеріали, у т.ч.: – друкована реклама – листівки (5 тис. грн./тираж 5000 шт.) - Наповнення інформації на сайті; - Розсилання на електронну пошту; - СМС розсилка; – Друкована реклама у клініках широкого профілю - буклети (1500 руб. / тираж 1000 шт.)	5000 1500 1500 6000 1500
Програма лояльності клієнтів	Випуск дисконтних карток 4 рівнів, які передбачають отримання знижки картка клієнта 5%, срібна карта 10%, золота картка 15%, платинова карта 20% (золотий, срібний, прозорий, перламутровий пластик) – 4 грн. / шт. шт.	100000
Разом		151500

Джерело: складено самостійно

Отже, сума затрат на реалізацію запропонованих заходів складе 151,5 тис. грн.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованої стратегії розвитку

Для оцінки доцільності реалізації заходів розрахуємо економічну ефективність від їх проведення та оцінимо передбачуваний комунікаційний та соціальний ефект від їх реалізації

Економічний ефект полягає в отриманні додаткового прибутку в результаті реалізації запропонованих заходів, оцінці динаміки зміни виручки та чистого прибутку в результаті реалізації заходів.

Для розрахунку показника економічної ефективності скористаємося наступною формулою 3.1:

$$E = (P_v - Z_p) - B_{rp}, \quad (3.1)$$

де, E – економічний ефект від запровадження розроблених заходів, тис. грн.;

P_v – запланований показник виручки після впровадження розроблених заходів, тис. грн.;

Z_p – затрати на впровадження розроблених заходів, тис. грн.;

B_{rp} – виручка за останній період до впровадження розроблених заходів, тис. грн.

Очікуваний показник виручки в результаті реалізації заходів розраховується за допомогою формули 3.2:

$$P_v = (B_{rp} + (B_{rp} \times \frac{P_{pv}}{100})), \quad (3.2)$$

де, P_v – запланований показник виручки після впровадження розроблених заходів, тис. грн.;

B_{rp} – виручка за останній період до впровадження розроблених заходів, тис. грн.;

P_{pv} – запланований приріст виручки внаслідок впровадження розроблених заходів, %.

Інтегральний показник ефективності передбачає порівняння економічного ефекту від впровадження розроблених заходів та витрат на впровадження розроблених заходів, формула для розрахунку подана нижче:

$$\text{Ефективність} = \frac{E}{Z_p}, \quad (3.3)$$

де, E – економічний ефект від запровадження розроблених заходів, тис. грн.;

Z_p – витрати на впровадження розроблених заходів, тис. грн..

Для оцінки передбачуваного обсягу чистого прибутку скористаємося методом екстраполяції. Приріст прибутку компанії за період 2016-2020 років представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Приріст прибутку ТОВ «Призма-13» ЛТД за 2017–2021 рр.

№	Рік	Приріст прибутку, тис. грн
1	2017	745
2	2018	848
3	2019	927
4	2020	1040
5	2021	1277

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Розрахуємо параметри рівняння прямої (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Параметри рівняння прямої

X	Y	X*Y	X^2
1	745	745	1
2	848	1696	4
3	927	2781	9
4	1040	4160	16
5	1277	6385	25
15	4837	15767	55

Джерело: складено самостійно

Отримаєм наступну систему рівнянь:

$$\begin{cases} 3a + 6b = 4837 \\ 6a + 14b = 15767 \end{cases}$$

Знайдемо змінні значення:

$$a = 590$$

$$b = 125,8$$

Сформуємо рівняння прямої:

$$\hat{Y} = 590 + 125,8 \times X$$

Проведемо верифікацію для оцінки правильності отриманих даних (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 – Верифікація

X	Y	\hat{Y}	$Y - \hat{Y}$
1	745	715,8	28,8
2	848	841,6	6,1
3	927	967,4	-40,4
4	1040	1093,2	-52,8
5	1277	1219	58
15	4837	4837	0

Джерело: складено самостійно

На підставі даних табл. 3.7 можна стверджувати, що значення були знайдені правильно.

За допомогою методу екстраполяції було знайдено приріст прибутку компанії:

$$\hat{Y} = 590 + 125,8 \times 6 = 1344,8$$

Отже, в результаті проведених заходів, приріст показника прибутку становитиме 1344 тис. грн.

Розрахуємо оцінку приросту прибутку залежно від проведених заходів виходячи з методу Дельфі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Оцінка приросту прибутку на підставі методу Дельфі

Заходи	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5
Відбілювання зубів зі знижкою 20%	2%	2%	1%	2%	1%
Лікування карієсу за ціною 899 грн	2%	2%	2%	2%	2%
Імплантація зубів по системі «Osstem» за ціною 8500 грн	2%	2%	2%	2%	2%

Продовження таблиці 3.8

Імплантація зубів по системі ««Implantium» за ціною 10500 грн	2%	2%	1%	2%	1%
При первинному огляді та консультації дитини – психологічна адаптація та прицільна рентгенографія надаються безкоштовно	3%	3%	3%	3%	3%
Випуск дисконтних карток 4 рівнів, які передбачають отримання знижки 5%, 10%, 15%, 20%	10%	10%	10%	9%	10%

Джерело: складено самостійно

Проведені нами дослідження дозволили отримати досить прийнятні результати (табл. 3.8). Отримані значення свідчать про високий ступінь узгодженості думок експертів, що дозволяє зробити висновок про рівень відносної важливості факторів щодо впливу на величину отриманого доходу.

Розрахуємо основні показники на підставі таких методик:

- медіана. Для обчислення медіани упорядковуються всі оцінки за зростанням та вибираються дві середні за номером;
- мода. Повертає значення в масиві або інтервалі даних, які найбільш часто зустрічаються або повторюються;
- максимальна оцінка - верхня оцінка ряду;
- мінімальна оцінка – нижня оцінка ряду;
- довірчий інтервал – (максимальна + мінімальна оцінка).

Основні розрахунки подані нижче у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати експертної оцінки

Заходи	Медіана	Мода	Квартиль (верхній)	Квартиль (нижній)	Довірчий інтервал (нижній)	Довірчий інтервал (верхній)
Відбілювання зубів зі знижкою 20%	2%	2%	1%	2%	1%	2%

Лікування карієсу за ціною 899 грн	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Імплантація зубів по системі «Osstem» за ціною 8500 грн	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Імплантація зубів по системі ««Implantium» за ціною 10500 грн	2%	2%	1%	2%	1%	1%
При первинному огляді та консультації дитини – психологічна адаптація та прицільна рентгенографія надаються безкоштовно	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Випуск дисконтних карток 4 рівнів, які передбачають отримання знижки 5%, 10%, 15%, 20%	10%	10%	10%	9%	10%	10%

Джерело: складено самостійно

Приріст прибутку залежно від заходів становив:

Відбілювання зубів зі знижкою 20%:

$$2\% \times 1344,8 = 26,8$$

Лікування карієсу за ціною 899 грн.:

$$2\% \times 1344,8 = 26,8$$

Імплантація зубів за системою «Osstem» за ціною 8500 грн.:

$$2\% \times 1344,8 = 26,8$$

Імплантація зубів за системою «Implantium» за ціною 10500 грн.:

$$2\% \times 1344,8 = 26,8$$

При первинному огляді та консультації дитини – психологічна адаптація та прицільна рентгенографія надаються безкоштовно:

$$3\% \times 1344,8 = 40,3$$

Програма лояльності

$$10\% \times 1344,8 = 134,8$$

Розрахуємо ефективність у результаті реалізації запропонованих заходів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Заходи	Ефективність, %	Економічний ефект, грн	Затрати, грн	Економічна ефективність
Відбілювання зубів зі знижкою 20%	2	26,8	5	5,36
Лікування карієсу за ціною 899 грн	2	26,8	5	5,36
Імплантація зубів по системі «Osstem» за ціною 8500 грн	2	26,8	7	38,3
Імплантація зубів по системі ««Implantium» за ціною 10500 грн	2	26,8	7	38,3
При первинному огляді та консультації дитини – психологічна адаптація та прицільна рентгенографія надаються безкоштовно	3	40,3	8	5,03
Випуск дисконтних карток 4 рівнів, які передбачають отримання знижки 5%, 10%, 15%, 20%	10	134,8	100	1,34
Ращом		282,3	132	2,13

Джерело: складено самостійно

Проведений аналіз показав, що показники економічної ефективності більше 1, відповідно запропоновані заходи є доцільними для практичної реалізації у ТОВ «Призма-13» ЛТД. Економічний ефект від реалізації заходів становить 282,3 тис. грн

Таким чином, для формування стабільного конкурентного становища ТОВ «Призма-13» ЛТД на ринку стоматологічних послуг необхідна реалізація наступних заходів:

- розробка акцій та пропозицій знижок;
- реалізація програми лояльності.

3.3 Рекомендації щодо забезпечення реалізації стратегії

Проведений аналіз показав, що для стабілізації положення клініки на ринку стоматологічних послуг необхідно застосування маркетингових інструментів, які сприяють формуванню лояльності з боку реальних та потенційних клієнтів та встановлення довгострокових відносин.

Розробка програми лояльності ТОВ «Призма-13» ЛТД буде здійснюватися поетапно, які наглядно представлені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Розробка програми маркетингових заходів для ТОВ «Призма-13» ЛТД

Етапи	Характеристика
1 етап	Визначення цільової аудиторії
2 етап	Визначення доцільності проведення програми лояльності
	Формулювання цілей програми
3 етап	Визначення типу програми лояльності
4 етап	Визначення базової технології
	Вибір технології
	Розробка програми просування
5 етап	Оцінка отриманих результатів

Джерело: складено самостійно

Перший етап: визначення цільової аудиторії, на яку буде спрямована програма лояльності.

Цільова аудиторія програми лояльності: жителі Голосіївського району м. Києва, старші 18 років, із середнім рівнем доходом. Ключовим завданням є підвищення лояльності існуючих клієнтів.

Другий етап: визначення доцільності проведення програми лояльності та формулювання цілей програми.

1. Визначення доцільності проведення програми лояльності: Висока конкуренція на ринку стоматологічних послуг, наявність сильних конкурентів,

зрілість ринку – фактори, що вказують на ефективність та доцільність проведення програми лояльності для компанії ТОВ «Призма-13» ЛТД.

2. Формулювання цілей програми лояльності.

Мета програми лояльності, що проводиться ТОВ «Призма-13» ЛТД – виховання емоційної прихильності у клієнтів, перетворення їх на відданих споживачів.

Основним завданням розробки програми лояльності стає запобігання переключенню уваги клієнта на продукт та послуги конкурента.

Третій етап: Визначення типу програми лояльності.

1. За типом входження у програму лояльності: відкрита програма, так як ТОВ «Призма-13» ЛТД працює із кінцевими споживачами.

2. За формою заохочення: бонусна програма лояльності, оскільки дозволяє поєднувати матеріальні, психологічні та емоційні вигоди.

3. По взаємодії учасників програми: індивідуальні розроблені однією компанією, для своїх споживачів

4. Вибір привілеїв: матеріальні та нематеріальні.

Програма лояльності ТОВ «Призма-13» ЛТД дозволяє клієнтам отримати: матеріальні привілеї. Учасники програми за кожен витрачений гривню у стоматологічній клініці отримуватимуть знижки у розмірі 5%, 10%, 15%, 20%;

нематеріальні привілеї: висока якість обслуговування; розсилання новин фірми, а також інформація про додаткові акції, що відбуваються в рамках програми; доступ до персонального кабінету; спеціальні пропозиції, доступні лише учасникам програми; вітання з днем народження, Новим роком та іншими святами усіх учасників програми.

Четвертий етап: визначення базової технології, вибір технології клубу, розробка програми просування.

1. Визначення базової технології. Учасник, котрий бажає вступити до програми, повинен скористатися послугами стоматологічної клініки; заповнити анкету.

2. Вибір технології програми. Для бонусної програми було обрано дисконтну картку 4 рівнів, які передбачають отримання знижки 5%, 10%, 15%, 20%.

3. Розробка програми просування.

1 Мета програми просування: інформувати про нову програму лояльності ТОВ «Призма-13» ЛТД.

3.2 Для просування програми лояльності пропонується використати такі види комунікацій:

буклети з правилами участі у програмі лояльності;

інтернет сайт ТОВ «Призма-13» ЛТД.

П'ятий етап: оцінка економічної ефективності.

Параметри оцінки:

абсолютне збільшення обсягів продажу порівняно з аналогічним період попереднього року;

зміна частоти відвідувань клієнта;

кількість претензій щодо нарахування бонусів.

Сформуємо план реалізації запропонованих заходів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – План реалізації запропонованих маркетингових заходів для ТОВ «Призма-13» ЛТД

Заходи	Характеристика	Відповідальний виконавець	Терміни	Передбачуваний ефект
Цінові акції	Відбілювання зубів зі знижкою 20%	Директор	01.09.22	Збільшення кількості клієнтів
	Лікування карієсу за ціною 899 грн	Директор	01.09.22	Збільшення обсягу виручки
	Імплантація зубів по системі «Osstem» за ціною 8500 грн	Директор	01.09.22	Збільшення позитивних відгуків
	Імплантація зубів по системі	Директор	01.09.22	Збільшення чистого прибутку

	««Implantium» за ціною 10500 грн			
Нецінові акції	При первинному огляді та консультації дитини – психологічна адаптація та прицільна рентгенографія надаються безкоштовно	Директор	01.09.22	Збільшення кількості клієнтів Збільшення обсягу виручки Збільшення позитивних відгуків Збільшення чистого прибутку
Програма лояльності	Випуск дисконтних карток 4 рівнів, які передбачають отримання знижки 5%, 10%, 15%, 20%	Директор, головний бухгалтер	01.09.22	Збільшення кількості клієнтів Збільшення обсягу виручки Збільшення позитивних відгуків Збільшення чистого прибутку

Джерело: складено самостійно

Розглянемо, яким чином прийматимуться рішення про впровадження комплексу розроблених заходів у ТОВ «Призма-13» ЛТД. Наочно це можна зобразити за допомогою органіграм прийняття управлінських рішень з використанням управлінського персоналу (табл. 3.13)

Умовні позначення:

- 1 – функціональне керівництво;
- 2 – прийняття рішення;
- 3 – впровадження;
- 4 – звітність;
- 5 – збір інформації;
- 6 – схвалення альтернативи;
- 7 – формування завдання;
- 8 – затвердження;
- 9 – узгодження;
- 10 – координація

11 – обробка інформації.

Таблиця 3.13 – Органіграма прийняття управлінських рішень з використанням управлінського персоналу ТОВ «Призма-13» ЛТД

Процес прийняття управлінських рішень	Виконавці		
	Директор	Головний бухгалтер	Персонал
1. Визначення проблеми	1		
2. Збір вихідної інформації по проблемі	2		11
3. Обробка	2		7
4. Розробка варіантів рішення	2	7	
5. Вибір оптимального варіанту рішення та реалізації проекту	9		
6. Доведення до виконавця	9	3	4
7. Виконання	10	10	
8. Контроль	10	4	

Джерело: складено самостійно

Отже, директор ТОВ «Призма-13» ЛТД здійснює функціональне керівництво, приймає рішення щодо збору та обробки інформації та з розробки варіантів вирішення, затверджує та схвалює вибір оптимального варіанта рішення реалізації проекту, погоджує рішення з виконавцями, здійснює контроль та оцінку проекту.

Головний бухгалтер формує завдання з розробки варіантів рішень, а також здійснює координацію та готує звітність.

Медичний персонал відповідає за збір та обробку інформації.

Комунікаційний ефект пропонованої програми лояльності клієнтів ТОВ «Призма-13» ЛТД полягає в наступному:

- підвищення інформованості про діяльність клініки;
- підвищення впізнаваності клініки;
- підвищення кількості позитивних відгуків.

Соціальний ефект полягає у:

- поліпшенні роботи клініки;
- формуванні сприятливого іміджу;
- залученні цільової аудиторії, яка має середній рівень доходів.

Окрім того, дисконтна програма дає ряд додаткових можливостей:

- учасники програми лояльності мають право внести авансовий платіж і оплачувати лікування із врахуванням відповідної знижки. Залишком авансу може оплатити лікування будь-кого із членів родини, за згодою власника рахунку;
 - при поверненні невикористаної частини авансового платежу усі накладні на лікування будуть перераховуватися по розміру знижки, яка відповідає сумі фактично оплачених медичних послуг;
 - приймаючи участь у програмі лояльності, учасники дають згоду отримувати повідомлення інформаційного характеру про акції, знижки, конкурси;
 - для учасників програми розроблена система інформаційної підтримки, нагадування про дату та час прийому за 12 годин до прийому пацієнта, а також нагадування по телефону два рази на рік про профілактичний огляд чи інших повідомленнях, що стосуються лікувального процесу пацієнта;
 - за кожним учасником програми лояльності закріплюється куратор (лікар-стоматолог), який супроводжує даного пацієнта на всіх етапах лікувального процесу за побажанням клієнта.

Як бачимо дана програма лояльності направлена на надання заохочень та привілеїв для лояльних пацієнтів ТОВ «Призма-13» ЛТД, формування бази

пацієнтів клініки, вибудовування довірчих та довгострокових відносин між різними цільовими групами пацієнтів.

ВИСНОВКИ

Одним із пріоритетних напрямів державної політики України зараз є розвиток вітчизняного сектора економіки. Низка економічних криз ставить перед вітчизняною економікою завдання щодо відстоювання своїх економічних інтересів. І ринок стоматологічних послуг не може залишатися осторонь.

В умовах, що склалися постає питання актуальності у маркетинговій діяльності медичного закладу, маркетинг у буквальному сенсі стає умовою виживання на ринку, тому що дозволяє провести комплексну оцінку портфеля стоматологічних послуг, підготувати принципово «свіжі» комерційні пропозиції для споживача та використовувати маркетинговий інструментарій. На сьогоднішній день гостра проблема полягає в тому, що для більшості медичних закладів маркетингова діяльність досі не є пріоритетним напрямком процесу розв'язання задач з пошуку своїх споживачів. Суперечності та проблематика ринку стоматологічних клінік можуть бути усунені шляхом розробки спеціальної системи управління просуванням послуг на ринку на засадах маркетингу.

У ході виконання роботи було отримано ряд наступних результатів.

1. Встановлено, що стратегічне планування є основою систематизації всіх видів планування на підприємстві та, виступаючи як функція стратегічного управління, представляє собою набір дій та рішень, узгоджених у процесі розробки та вибору стратегічних цілей підприємства та стратегій їх досягнення. Головною особливістю стратегічного планування на підприємстві є відсутність (або неповнота) інформації про майбутню ситуацію, цілі та завдання, які будуть діяти на даний момент часу і як наслідок – про безліч допустимих методів досягнення цих цілей та рішення поставлених завдань

2. Система стратегічного планування дає можливість акціонерам та менеджменту компаній визначитися з напрямком та темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні

зміни мають відбутися у компанії, щоб вона стала конкурентоспроможною, у чому її перевага, які інструменти необхідні для її успішного розвитку

3. Стратегічні цілі медичної організації формуються відповідно до вимог та цілей політики в області охорони здоров'я. Вони включають встановлені нормативні числові показники такі як, наприклад, тривалість життя населення країни, смертність у країні, народжуваність у країні, захворюваність у країні та охоплюють пріоритетні напрямки розвитку якості та доступності забезпечення населення медичною допомогою. Основними стратегічними завданнями медичних організацій є створення умов для здійснення поставлених цілей.

Застосування стратегічного планування в медичних закладах є системою з певними характеристиками, використання яких впливає на успіх та розвиток управлінської діяльності. Успіх стратегічного планування в медичних закладах - це захист та забезпечення прав на охорону здоров'я та отримання медичної допомоги кожному громадянину. Здійснення населенням своїх соціальних обов'язків та виконання біологічних функцій, що полягають у відтворенні та виховання молодого здорового покоління

4. ТОВ «Призма-13» ЛТД розпочав свою роботу у 1994 році з відкриття відділення естетичної стоматології, яке стало лідером у наданні стоматологічної допомоги в Україні. І сьогодні це понад 27 років успішної практики, новітні технології та високі стандарти роботи у всіх видах стоматологічної допомоги від гігієни та профілактики до протезування та естетичної реставрації.

Використовуючи сучасні досягнення стоматології та новий підхід до процесу лікування зубів, компанія пропонує ефективне вирішення стоматологічних проблем. Світові інновації в галузі зубної техніки, високі технології, найновіше обладнання – все це представлено у стоматологічній клініці ТОВ «Призма-13» ЛТД.

Потенціал ТОВ «Призма-13» ЛТД, який використовується повною мірою при складанні комплексного стратегічного плану стоматологічної клініки, складається з компонентів, що характеризують її ресурси, становище та динаміку у зовнішньому

соціально-економічному середовищі. Розробка комплексного стратегічного плану клініки завжди потребує достовірної інформації про чітке опрацювання основних розділів, що охоплюють всі основні зовнішні та виробничо-господарські сфери діяльності, керівництвом ТОВ «Призма-13» ЛТД

5. Аналіз зовнішнього середовища показав наступне: (1) конкурентами ТОВ «Призма-13» ЛТД є ТОВ «Aziz dent» та ТОВ «Pavlyshyn Dental Clinic».; (2) основними постачальниками ресурсів ТОВ «Компанія «Вегас» тривалий час є давно працюючі на ринку, добре зарекомендували себе компанії «Медіформ+», ТОВ «СтомАрт», CASTELLINI SpA, Dental Art; (3) основними споживачами послуг ТОВ «Призма-13» ЛТД є мешканці м. Києва, чоловіки та жінки віком 45-54 років, які мають неповну вищу або вищу освіту, мають середній дохід від 18-25 тис. грн, мешкають у Голосіївському районі. Частим приводом звернення споживачів є лікування карієсу та видалення зубів. Найбільший вплив на діяльність ТОВ «Призма-13» ЛТД мають такі фактори, як економічні та соціальні. Технологічні та політичні чинники, хоч і важливі для розвитку медичних стоматологічних послуг, але все ж таки, мають менше значення для бізнесу даної організації в даний час.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що основною загрозою для ТОВ «Призма-13» ЛТД є поява потенційних конкурентів. Але підприємство має безліч можливостей для того, щоб досягти підвищення конкурентоспроможності, а саме: наявність фінансових ресурсів підприємства, що сприяє розвитку клініки, можливість введення в номенклатуру послуг нових позицій, стабільність та популярність підприємства дає можливість відкриття нових філій, висока якість обслуговування та широкий асортимент стоматологічних послуг ведуть до підвищення попиту та конкурентоспроможності. Проте було виявлено, що ТОВ «Призма-13» ЛТД має слабе стимулювання збуту та цінову стратегію «ціни вище середнього», щоб збільшити конкурентну позицію необхідно розробити заходи щодо стимулювання збуту та ефективності залучення покупців.

6. Оцінка конкурентоспроможності показала, що компанія програє щодо рівня цінової політики, яка є вищою, ніж у конкурентів. Внаслідок цього клієнтами клініки є мешканці м. Київ із середнім рівнем доходу. Для залучення населення міста з рівнем доходу нижче середнього пропонуємо реалізацію акцій та знижок на певні послуги, які користуються найбільшою популярністю

7. У ході дослідження встановлено, що важливим напрямом формування конкурентної позиції ТОВ «Призма-13» ЛТД є розробка програм лояльності. На даний момент у клініки немає подібної програми.

Запропоновано ввести накопичувальну дисконтну картку, яка видається для усієї сім'ї (бонусна програма «Сімейна знижка»). Суть цієї програми полягає в тому, що клієнти, які скористалися послугами компанії, отримують знижкову картку. Пропонується чотири рівні карт, залежно від яких визначається обсяг знижки для клієнта:

8. Проведена оцінка ефективності показала, що запропоновані заходи сприяють позитивному економічному, комунікаційному та соціальному ефекту. Економічний ефект від реалізації заходів становить 282,3 тис. грн.

Основна мета реалізації даних заходів полягає у формуванні стабільного конкурентного становища, на досягнення якої було сформовано дерево цілей та розроблено відповідні заходи.

За допомогою методу Дельфі була проведена оцінка приросту прибутку залежно від заходів, що проводяться. Інтегральна оцінка показала доцільність реалізації заходів. В результаті проведених заходів, приріст показника прибутку становитиме 1344 тис. грн.

9. Щодо комунікаційного ефекту, то в результаті впровадження пропорованих заходів підвищиться інформованість про діяльність клініки, її впізнаваність та кількість позитивних відгуків. Окрім того, ТОВ «Призма» отримає і соціальний ефект, зокрема, поліпшення роботи клініки; формування сприятливого іміджу; залучення цільової аудиторії, яка має середній рівень прибутків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2018. 195 с
2. Алексєєва Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2018. Випуск 3 (13). С. 71–80
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Технологии. Образование. Наука. Москва: Ленанд, 2016. 304с.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2017. 285 с.
5. Белоус Н. Д. Етап планування в системі оцінки економічної безпеки підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 2(1). С. 12-16
6. Бреус С. Стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності. / Бреус С., Харченко Т. // Education, Law, Business: Collection of scientific articles. Cartero Publishing House. Madrid. Spain, 2019. С. 95-98
7. Бутко М.П., Дітковська М.Ю, Задоржна С.М та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
8. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf
9. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. Організація офісної діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.
10. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2017. № 1(5). С. 39–46

11. Востряков О.В. Стратегічний процес на підприємстві в контексті теорії стратегії. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608589.pdf>
12. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1 (8). С. 116–124
13. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 227—234
14. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с.
15. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/9047>
16. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. URL: <https://altairbook.com/books/3095050-marketing-menedjment-i-strategii.html>
17. Друкер П. Энциклопедия менеджмент. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker3.pdf>
18. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А. П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації: навч. посібник у структур.-логіч. схемах. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2005_8104559_7.pdf
19. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2018. № 18. С. 123–126
20. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2017. 287 с.
21. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2018. №4. С. 92-96
22. Іваннікова М.М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства. 2016. 23 с

23. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. Київ: Каравела, 2017. 464 с.
24. Ільків А.В. Особливості стратегічного планування на малих підприємствах в умовах невизначеності. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернетконференції 29-30 жовтня 2020 р. : В 2 т. Том 1. Дніпро: Видавничополіграфічний центр «Гарант СВ», 2020. С.72-74
25. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2016. 279 с.
26. Карпенко М.О., Карпик Ю.С. Роль стратегічного планування в управлінні підприємством на сучасному етапі розвитку URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/457>
27. Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. 2019. №1. С.48-53
28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 6-е европейское издание. Москва: Из-во Диалекттка-Вильямс, 2016. 752 с.
29. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
30. Кравченко Л.А. Маркетинговая стратегия предприятия: основные принципы и факторы формирования. Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2017. №1. С. 134-139
31. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. 2016. № 4. С. 62–68

32. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2017. 103 с.
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. Москва: Диалектика, 2019. 672 с.
34. Мінцберг, Г. Зліт і падіння стратегічного планування; пер. з англ. К. Сисоєва. Київ: Вид-во «Стандарт», 2016. 412 с
35. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=197>
36. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія. Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2017. 150 с.
37. Пархоменко Н.О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. Бізнес Інформ. 2020. №11. с. 385–392
38. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 6-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 452 с.
39. Сафонов Ю.В., Борщ В.М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(218). С. 62–69
40. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2019. № 1(26). С. 84–92
41. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/146138>
42. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.

43. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
44. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. 576 с.
45. Чандлер, А. Стратегия и структура. URL: <https://abramov-2110.ru/alfred-chandler-strategiya-i-struktura-skachat-fb2-alfred-dyupon/>
46. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». Т.30(69) №5, Ч.2. 2019. С.91-96
47. Яценко В.С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. № 25. С. 77–85
48. Orava, M., & Tuominen, P. (2002). Curing and caring in surgical services: a relationship approach. *Journal of Services Marketing*. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040210447379>
49. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*. 2015. 17. A3–A7
50. Wangenheim F., & Bayón T.. The effect of word of mouth on services switching Measurement and moderating variables. *European Journal of Marketing*. 2004. 38(9/10), 1173– 1185

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для учасника програми лояльності ТОВ «Призма-13» ЛТД

Питання	Відповідь
Прізвище	
Ім'я	
По батькові	
Кількість членів сім'ї	
Мобільний телефон	
Електронна пошта	
Стать	
Дата народження	
Адреса	
Чи хочете Ви отримувати інформацію про акції, що проводяться,повідомленням на мобільний телефон?	Так Ні
Як Ви оцінюєте якість роботи клініки за 5-ти бальною шкалою	1 2 3 4 5
Що би Ви хотіли покращити у роботі клініки?	

Джерело: складено самостійно

Фінансова звітність підприємства

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2021 01 01
Підприємство	ТОВ «Призма-13» ЛТД	за ЄДРПОУ	21649087
Територія	Київська	за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КВЕД	86.21
Середня кількість працівників	112		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	03127, Київ, пр. Голосіївський, буд. 100/2		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку) V
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	107	105
первісна вартість	1001	194	224
накопичена амортизація	1002	87	119
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4877	4514
Основні засоби	1010	12375	11903
первісна вартість	1011	24265	24936
знос	1012	11890	13033
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	17359	16522
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
		6049	7624
Виробничі запаси	5936	7529	
Незавершене виробництво			

Готова продукція	1103		
Товари	1104	113	95
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	180	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	316	229
за виданими авансами			
з бюджетом	1135		2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	657	180
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	116	209
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	4	20
Усього за розділом II	1195	7322	8274
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24681	24796
Пасив	Код рядка		
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23244	23244
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	423	434
Неоплачений капітал	1425	748	
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	22919	23678
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	651	218
розрахунками з бюджетом	1620	159	69
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	58	33
розрахунками з оплати праці	1630	213	65
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	267	143
Поточні забезпечення	1660	375	513
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	39	77

Усього за розділом III	1695	1762	1118
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24681	24796

Примітки д/н
Керівник Красноленський В.В.
Головний бухгалтер Лазорко Є.П.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ПП «Імперіал Плюс»	за ЄДРПОУ	21649087
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29780	44429
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25433	37711
Валовий: прибуток	2090	4347	6718
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	3230	4095
Витрати на збут	2150	928	1398
Інші операційні витрати	2180	168	714
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21	511
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2	
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23	511
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	12	97
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11	414
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		

Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11	414

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	22848	31568
Витрати на оплату праці	2505	2384	5518
Відрахування на соціальні заходи	2510	636	1204
Амортизація	2515	1183	1086
Інші операційні витрати	2520	2360	3999
Разом	2550	29411	43375

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки д/н

Керівник Красноленський В.В.

Головний бухгалтер Лазорко Є.П.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВ «Призма-13» ЛТД	за ЄДРПОУ	21649087
Територія	Київська	за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КВЕД	86.21
Середня кількість працівників	152		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	03127, Київ, пр. Голосіївський, буд. 100/2		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

V

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	128	107
	первісна вартість	1001	232	194
	накопичена амортизація	1002	104	87
Незавершені капітальні інвестиції		1005	5852	4877
Основні засоби		1010	14850	12375
	первісна вартість	1011	29118	24265
	знос	1012	14268	11890
Інвестиційна нерухомість		1015		
Довгострокові біологічні активи		1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:		1030		
	які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
	інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040		
Відстрочені податкові активи		1045		
Інші необоротні активи		1090		
Усього за розділом I		1095	20830	17359
II. Оборотні активи		1100		
Запаси			7259	6049
	Виробничі запаси	12990		
	Незавершене виробництво	1886		
Готова продукція		1103		
Товари		1104	136	113
Поточні біологічні активи		1110		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	216	180
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	380	316
за виданими авансами			
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	788	657
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	139	116
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	4	4
Усього за розділом II	1195	8922	7322
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29752	24681
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23244	23244
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	508	423
Неоплачений капітал	1425	897	748
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	24649	22919
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	780	651
розрахунками з бюджетом	1620	191	159
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	70	58
розрахунками з оплати праці	1630	276	213
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	320	267
Поточні забезпечення	1660	450	375
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	47	39
Усього за розділом III	1695	2114	1762

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	26763	24681

Примітки д/н

Керівник Красноленський В.В.

Головний бухгалтер Лазорко Є.П.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ПП «Імперіал Плюс»	за ЄДРПОУ	21649087
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати 31.12.2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44429	53315
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	37711	45253
Валовий: прибуток	2090	6718	8060
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	4095	4914
Витрати на збут	2150	1398	1677
Інші операційні витрати	2180	714	856
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	511	613
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	511	613

збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	97	116
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	414	497
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	414	497

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	31568	34725
Витрати на оплату праці	2505	5518	6070
Відрахування на соціальні заходи	2510	1204	1324
Амортизація	2515	1086	905
Інші операційні витрати	2520	3999	4399
Разом	2550	43375	47423

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки д/н

Керівник Красноленський В.В.

Головний бухгалтер Лазорко Є.П.