

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

Кафедра менеджменту

Куксій Ганна В'ячеславівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Система управління підприємством та
напрямки її раціоналізації»**
(за матеріалами ТОВ «МЕД-СЕРВІС» АПТЕКА № 120)

Група ТУбц-8-23-М₁М(2,0здс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Г.В. Куксій

(прізвище та ініціали)

(підпис)

В.В. Гошовська

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Куксій Г.В. «Система управління підприємством та напрямки її раціоналізації» (за матеріалами ТОВ «МЕД-СЕРВІС» АПТЕКА № 120) —
Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність, значущість та особливості процесу управління у системі надання медичної допомоги населенню, висвітлено важливість використання технологічного-функціонального підходу для покращення робочого процесу та досягнення кращих результатів при організації надання медичної допомоги населенню. У ході дослідження здійснено оцінювання ефективності процесу управління у системі медичної допомоги; проаналізовано стан процесу управління в приватному медичному закладі м. Києва. Результатом кваліфікаційної роботи магістра є розробка пропозицій щодо удосконалення процесу управління в обраному медичному закладі.

Ключові слова: менеджмент, заклади охорони здоров'я, організаційна структура, список надаваних послуг, процес управління, технологічно-функціональні фази управління, якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів.

ANNOTATION

Kuksii G.V. “Enterprise management system and directions of its rationalization” (based on materials from LLC “MED-SERVICE” PHARMACY No. 120) — Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and administration. — PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The qualification work revealed the essence, significance and peculiarities of the management process in the system of providing medical care to the population, highlighted the importance of using a technological and functional approach to improve the work process and achieve better results in the organization of providing medical care to the population. In the course of the study, the effectiveness of the management process in the medical care system was evaluated; the state of the management process in a private medical institution in Kyiv was analyzed. The result of the master's qualification work is the development of proposals for improving the management process in the chosen medical institution.

Key words: management, healthcare facilities, organizational structure, list of services provided, management process, technological and functional phases of management, quality of medical care, patient satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	9
1.1. Сутність процесу менеджменту.....	9
1.2. Технологічно - функціональні фази процесу менеджменту.....	42
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕД-СЕРВІС» АПТЕКА № 120.....	51
2.1. Характеристика ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 та аналіз показників її діяльності	51
2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120.....	56
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕД-СЕРВІС» АПТЕКА № 120.....	63
3.1. Актуальні питання удосконалення та раціоналізації процесу менеджменту закладу охорони здоров'я.....	63
3.2. Визначальні комунікативні та особисті властивості керівника-менеджера	84
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення та раціоналізації процесу менеджменту ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120.....	93
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	105
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми роботи зумовлена низкою факторів, пов'язаних з динамічними змінами в умовах економічного середовища, розвитку технологій та постійним зростанням конкуренції. У сучасному світі підприємства стикаються з різноманітними економічними викликами — від глобалізації до нестабільності на фінансових ринках. У таких умовах ефективна система управління дозволяє підприємству бути більш адаптивним до змін, знижувати ризики та оптимізувати витрати.

Постійно розвиваються нові підходи до управління, такі як управління змінами, гнучке управління (agile), інноваційне управління тощо. Раціоналізація системи управління передбачає інтеграцію таких нових підходів з існуючими процесами підприємства, що дозволяє підвищити його ефективність. Керівники підприємств повинні орієнтуватися на довгостроковий розвиток і стратегію, а не лише на вирішення короткострокових задач. Раціоналізація управлінських процесів дає змогу забезпечити ефективне планування та організацію роботи на всіх рівнях управління.

Сучасні підприємства все більше зосереджуються на стійкому розвитку, етичних практиках, відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. Врахування цих факторів у системі управління стає важливим для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Управління медичними закладами як важливий елемент забезпечення національної безпеки та здоров'я нації є надзвичайно актуальним у контексті розвитку сучасного суспільства. Система охорони здоров'я має важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку країни, оскільки здоров'я населення безпосередньо впливає на економічне, соціальне і політичне благополуччя держави. В умовах глобалізації, поширення інфекційних захворювань та пандемій, таких як COVID-19, ефективне управління медичними закладами має критичне значення для швидкої реакції на загрози, зниження рівня захворюваності та смертності. Тільки злагоджена робота медичних установ,

державних і місцевих органів влади, а також своєчасне введення заходів безпеки і карантину можуть запобігти або мінімізувати негативні наслідки пандемії для національної безпеки.

Управління медичними закладами передбачає раціональне використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. Необхідно забезпечити доступ до високоякісних медичних послуг для всіх громадян, зокрема для вразливих верств населення, таких як літні люди, діти, інваліди, а також жителі віддалених регіонів. Раціональне управління дозволяє ефективно розподіляти ресурси, зменшувати витрати і забезпечувати сталий розвиток системи охорони здоров'я.

У випадку військових загроз або в умовах війни медичні заклади виступають важливим елементом стратегічного резерву національної безпеки. Спеціальні підготовки, створення мобільних госпіталів, медичних резервів і планів евакуації — все це необхідно для ефективного реагування на надзвичайні ситуації та збереження життя і здоров'я громадян.

Ефективне управління медичними закладами є не лише питанням забезпечення високоякісної медичної допомоги, але й одним із основних чинників національної безпеки. Тільки через раціональне управління, інтеграцію новітніх технологій і забезпечення готовності медичних установ до різних кризових ситуацій можна гарантувати здоров'я та добробут населення, що в свою чергу сприяє загальній стабільності і розвитку країни.

Мета дослідження: аналіз існуючої системи менеджменту в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення та раціоналізації процесу менеджменту в медичній установі, яка досліджується.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз загальної характеристики і виявити позитивні аспекти та недоліки в діяльності ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120.

2. Провести дослідження залученої моделі процесу менеджменту в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, визначити її особливості, позитивні і негативні аспекти, провести оцінку результатів управлінської діяльності.

3. Розробити та запропонувати рекомендації та пропозиції стосовно удосконалення та раціоналізації управлінської діяльності ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120.

Об'єкт дослідження: механізм організації управлінської діяльності в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних підходів, що є основою управлінської діяльності ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120.

Методи дослідження: загальний науковий метод, метод проведення анкетування та експертної оцінки, метод логічного аналізу і узагальнення, статистичний і графічний методи дослідження, SWOT-аналіз.

Елементи наукової новизни по темі роботи полягають у розробці нових моделей управління підприємствами, що інтегрують сучасні технології, оптимізують бізнес-процеси, підвищують ефективність управлінських рішень і забезпечують стійкість підприємства до змінюваних умов. Окрім цього, важливою є адаптація існуючих підходів до специфічних умов різних галузей та етапів життєвого циклу підприємства, що дає можливість підвищити рівень інноваційності та загальної ефективності управлінських систем.

Практична значущість: За матеріалами роботи було розроблено і запропоновано науково-обґрунтовані пропозиції та рекомендації з удосконалення та раціоналізації процесу управлінської діяльності ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, як системи менеджменту, в умовах проведення реформування медичної галузі і динамічних змін зовнішнього середовища.

Дослідження теми системи управління підприємством охорони здоров'я та напрямків її раціоналізації є актуальним напрямком на перетині менеджменту, охорони здоров'я та економіки. Оскільки ця сфера є складною і

багатогранною, до неї зверталися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: Джонатан Мур, Гаррі Г. Йонсон, Роберт Е. Локк, Ігор Шкільний, Олександр Тарасов, Михайло Єрмоленко, Ірина Белова, Джеймс Х. Льюїс.

В Україні тема раціоналізації та управління медичними закладами була вивчена численними науковцями, серед яких можна відзначити Івана Павловського, Ніну Ткачук, Олександра Федорчука, які досліджували проблеми управління медичними закладами в контексті реформування охорони здоров'я та підвищення ефективності державних і приватних медичних установ.

Визнані науковці з розвинених країн, такі як Петер Т. Друкер (автор класичних робіт з управління), досліджували загальні принципи ефективного управління в організаціях, включаючи медичні заклади, зокрема з акцентом на ефективне використання ресурсів та стратегії управління змінами. Також вивченням управління в охороні здоров'я займалися експерти World Health Organization (WHO), які досліджували стратегії ефективного управління медичними закладами в країнах з різними моделями охорони здоров'я.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками до кожного розділу, загальних висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 109 сторінок. Список використаної літератури – 55 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність процесу менеджменту

Перед медичними закладами дійсно постає важливе питання оптимізації управлінської діяльності, яке є необхідним для покращення якості медичних послуг, зниження витрат і забезпечення ефективної роботи установ в умовах обмежених ресурсів та зростаючих вимог до якості обслуговування. Оптимізація управлінської діяльності можлива через впровадження інформаційних технологій та автоматизація процесів. Інтеграція електронних медичних карт (ЕМК) та систем управління здоров'ям (Health Management Systems) дозволяє покращити збереження та обробку медичних даних, що підвищує ефективність роботи медичного персоналу і зменшує ймовірність помилок [21].

Автоматизація адміністративних і бухгалтерських процесів (наприклад, через систему управління ресурсами та фінансами) дозволяє скоротити витрати на персонал і зменшити час, витрачений на рутинні операції. Теле-медицина та віддалене консультування можуть бути використані для зменшення навантаження на лікарів і забезпечення доступу до медичних послуг у віддалених районах.

Вдосконалення організаційної структури і управлінських процесів – це оптимізація організаційної структури медичних установ, зокрема чітке визначення ролей і відповідальностей, зменшення рівнів управління та створення більш плоскої структури, яка знижує бюрократію і пришвидшує прийняття рішень. Розподіл повноважень та делегування обов'язків на рівнях керівництва, щоб фокусуватися на стратегічних питаннях, залишаючи оперативні рішення за відповідними відділами або керівниками лінійних підрозділів [12].

Оптимізація кадрових ресурсів включає підбір, навчання та розвиток кадрів для покращення їх професійних навичок, що дозволяє підвищити ефективність роботи медичних закладів. Це постійне навчання медичного персоналу, розвиток нових методів лікування та використання сучасних технологій. Гнучке управління персоналом з можливістю підлаштовувати графік роботи, щоб забезпечити належну кількість лікарів і медсестер в часи пікових навантажень.

Раціоналізація фінансових та матеріальних ресурсів має на меті оптимізацію витрат на медичне обладнання, ліки та інші ресурси. Це можливо через створення ефективних процедур закупівель та централізовану закупівельну систему, що дозволяє знижувати витрати завдяки економії на масштабах. Впровадження системи управління запасами для моніторингу витрат і уникнення надлишкових запасів, що дозволяє знизити витрати на зберігання і списання [33].

Стратегічне планування для визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку медичного закладу. Це включає аналіз ринку, попиту на медичні послуги, соціальних і технологічних трендів. Інтеграція концепції сталого розвитку в управлінські стратегії медичних закладів, яка враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності.

Вдосконалення внутрішньої комунікації між різними підрозділами медичного закладу (лікарями, медсестрами, адміністрацією) через створення інтегрованих комунікаційних платформ або регулярні збори для обміну інформацією. Управління змінами через підтримку культури змін у колективі та підготовку медичного персоналу до впровадження нововведень (наприклад, нових стандартів лікування або нових технологій) [2].

Впровадження принципів управління якістю передбачає використання міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001 для медичних установ, що дозволяє забезпечити контроль якості на всіх етапах надання медичних послуг. Оцінка та моніторинг ефективності лікування через використання інструментів

оцінки якості послуг, таких як показники результативності лікування або відгуки пацієнтів.

Інноваційні методи та техніки в управлінні – це використання аналітики великих даних (Big Data) для покращення прогнозування потреб у медичних послугах та управлінні ресурсами. Це може включати аналіз тенденцій захворюваності, потреб у медичних послугах, ефективності лікування і т. д. Впровадження методів гнучкого управління (Agile), які дозволяють швидко реагувати на зміни в середовищі і адаптувати стратегії в реальному часі. Використання сучасних методів моделювання та симуляції управлінських процесів для виявлення потенційних вузьких місць, зменшення витрат на адміністративні функції, оптимізації логістичних і ресурсних процесів [5].

Співпраця з іншими медичними установами та закладами – це встановлення партнерських відносин між медичними закладами для обміну досвідом, спільного використання ресурсів, об'єднання закупівель, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати ефективність надання медичних послуг.

Оптимізація управлінської діяльності в медичних закладах є комплексним процесом, що включає інтеграцію технологій, вдосконалення організаційних структур, покращення фінансового менеджменту та кадрової політики. Застосування цих підходів дозволяє не лише знизити витрати, але й покращити якість надання медичних послуг, забезпечити сталий розвиток медичних установ і, зрештою, підвищити рівень задоволеності пацієнтів [1].

На думку окремих науковців, управління визначається через різні підходи, залежно від контексту і сфери застосування. В загальному сенсі, управління є процесом планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю організації з метою досягнення поставлених цілей. Популярні визначення управління від провідних науковців наведені в таблиці 1.1.

Управління розглядається різними вченими як комплексний процес, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і прийняття рішень. У кожному з цих визначень є акцент на ресурсах, людях, стратегії або процесах, що необхідні для ефективної діяльності організацій. Відповідно, управління

охоплює не тільки економічні та організаційні аспекти, але й соціальні, психологічні та технологічні, що робить це поняття дуже гнучким і багатограним.

Таблиця 1.1.

Популярні визначення управління від провідних науковців [4]

Вчений	Визначення	Цитата
Фредерік Тейлор (практик і теоретик наукового управління)	Тейлор визначав управління як науковий підхід до управління працею. Він стверджував, що управлінці повинні вивчати і застосовувати наукові методи для оптимізації робочих процесів, підвищення ефективності праці та підвищення продуктивності. Для Тейлора управління - це насамперед ефективне використання праці через стандартизацію і впровадження наукових принципів.	Управління - це наука, що дозволяє підвищити ефективність робочих процесів і максимально використовувати людські та матеріальні ресурси."
Пітер Друкер (один із найвідоміших теоретиків менеджменту)	Пітер Друкер, один із основоположників сучасного менеджменту, розглядав управління як множину процесів, спрямованих на досягнення цілей організації через планування, організацію, мотивацію та контроль. Для нього управління було не лише технічним, а й стратегічним, орієнтованим на майбутнє.	"Управління - це про досягнення цілей, не покладаючись тільки на особисту ініціативу, а застосовуючи чітке стратегічне планування і координацію всіх сил."
Генрі Файоль (французький інженер і теоретик управління)	Генрі Файоль запропонував визначення управління як процес, який включає функції планування, організації, розпорядження, координації та контролю. Він акцентував увагу на функціях, які здійснюються на різних рівнях управлінської діяльності, і підкреслював важливість розвитку управлінських навичок і принципів.	"Управління - це процес планування, організації, мотивування та контролю, щоб досягти цілей організації."
Майкл Портер (професор Гарвардської школи бізнесу)	Майкл Портер розглядав управління як стратегію, орієнтовану на конкурентні переваги. Він визначав управління як здатність організації вибудовувати свої внутрішні процеси і ресурси таким чином, щоб отримати конкурентні переваги на ринку.	"Управління - це не просто реалізація ідей, це створення конкурентних переваг за допомогою стратегічного вибору."
Джеймс В. Мартін (спеціаліст у сфері управлінських інформаційних технологій)	Мартін трактує управління як створення та підтримку ефективних організаційних процесів, де важливу роль відіграють інформаційні технології та управління знаннями для покращення комунікацій і процесів прийняття рішень.	"Управління - це мистецтво організовувати і контролювати процеси та ресурси в організації для досягнення її стратегічних цілей через ефективне використання інформаційних технологій."

Продовження таблиці 1.1.

Чарльз Г. Хенрі (спеціаліст з організаційної поведінки)	Хенрі вважав управління соціальним процесом, який полягає в ефективній організації взаємодії людей та груп в рамках організації для досягнення спільних цілей. Він підкреслював важливість людських ресурсів та комунікації в управлінні.	"Управління - це процес впливу на людей, щоб вони виконували свої обов'язки ефективно і з бажанням, досягаючи спільних цілей організації."
Герберт Саймон (американський вчений, економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки)	Герберт Саймон, що зробив великий внесок в дослідження прийняття рішень в організаціях, визначав управління через процес прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів і невизначеності. Він наголошував на важливості раціональності та систематичності в управлінських рішеннях.	"Управління - це процес прийняття рішень, який включає вибір стратегій і дій в умовах обмежених ресурсів."
Кеннет Боулдинг (американський економіст і соціолог)	Боулдинг розглядав управління як мистецтво координувати та інтегрувати людську діяльність, аби досягти поставлених цілей. Це включає як організаційну, так і соціальну складову управлінської діяльності.	"Управління - це координація та інтеграція людських дій для досягнення максимального ефекту."

У практиці управління дійсно розрізняють різні види управлінських операцій, які є основою для реалізації стратегічних, тактичних і операційних цілей організації. Вони дозволяють ефективно організовувати, контролювати та координувати діяльність організації. В таблиці 1.2. наведено основні види управлінських операцій, які зазвичай виділяють у наукових працях та практиці управління.

Таблиця 1.2.

Основні види управлінських операцій [9]

Операція	Визначення	Вид операції
Планування	Планування передбачає розробку стратегії, визначення цілей та завдань, які повинна досягти організація, а також відповідних планів для реалізації цих завдань	Стратегічне планування - визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку. Тактичне планування - конкретизація стратегічних цілей на середньострокову перспективу. Оперативне планування - деталізація короткострокових завдань для реалізації стратегічних і тактичних планів.
Організація	Процесом формування структури організації та розподілу завдань між її підрозділами, встановлення чіткої ієрархії управління, визначення ролей, обов'язків та відповідальностей.	Організаційна структура - визначення ієрархії, рівнів управління і взаємодії між підрозділами. Розподіл ресурсів - ефективний розподіл людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення цілей. Визначення ролей і обов'язків - чітке формулювання функцій і завдань працівника або підрозділу.

Продовження таблиці 1.2.

Мотивація	Спрямована на активізацію зусиль працівників для досягнення організаційних цілей. Це включає заохочення, підтримку, стимулювання і створення умов для ефективної роботи.	Мотивація персоналу - стимулювання працівників до досягнення високих результатів через використання матеріальних та нематеріальних заохочень. Лідерство - вплив керівника на підлеглих для сприяння їхнім зусиллям та співпраці. Управління розвитком кадрів - навчання, кар'єрне зростання і підвищення кваліфікації працівників.
Контроль	Контроль є необхідною частиною управлінського процесу, оскільки він забезпечує своєчасне виявлення відхилень від плану і вжиття коригувальних заходів.	Контроль за виконанням планів - перевірка досягнення встановлених цілей і задач. Оцінка ефективності роботи - аналіз результатів діяльності підрозділів, процесів чи організації в цілому. Виявлення відхилень - порівняння фактичних результатів із запланованими та виявлення відхилень. Коригування та коригувальні дії - розробка заходів для усунення відхилень і приведення діяльності до запланованого рівня.
Прийняття рішень	Визначає напрямки розвитку організації та дозволяє керівникам на всіх рівнях ухвалювати правильні рішення.	Стратегічні рішення - довгострокові рішення, що стосуються напрямків розвитку організації. Тактичні рішення - рішення середньострокового характеру, що конкретизують стратегію. Оперативні рішення - рішення, які стосуються щоденних операцій організації.
Комунікація	Основа взаємодії між керівниками, підлеглими та різними підрозділами організації. Вона включає обмін інформацією, що дозволяє ефективно здійснювати управлінські функції.	Внутрішня комунікація - обмін інформацією між керівництвом та працівниками організації. Зовнішня комунікація - взаємодія з іншими організаціями, постачальниками, споживачами. Комунікаційні канали - найбільш ефективні шляхи для передачі інформації (усно, письмово, через ІТ-системи).
Інновації та вдосконалення	Включає впровадження нових технологій, методів управління, удосконалення вже існуючих процедур.	Інноваційні операції - впровадження нових технологій, методик, інструментів. Оцінка і адаптація - оцінка потреб і адаптація до змін, що відбуваються на ринку. Безперервне вдосконалення - процес постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності організації.
Оцінка ризиків та управління ними	Передбачає виявлення потенційних загроз для діяльності організації та розробку стратегій для їх мінімізації або нейтралізації.	Оцінка ризиків - ідентифікація потенційних загроз для досягнення цілей. Стратегії управління ризиками - розробка заходів для зменшення або усунення можливих негативних наслідків. Моніторинг і коригування ризиків - постійний процес виявлення нових ризиків.
Аналіз і звітність	Аналіз діяльності організації є необхідним для оцінки ефективності управлінських операцій і для прийняття обґрунтованих рішень.	Фінансовий аналіз - аналіз фінансових результатів діяльності для оцінки рентабельності та ефективності. Операційний аналіз - аналіз операційних показників: продуктивність праці, використання ресурсів. Звітність - підготовка регулярних звітів для внутрішнього та зовнішнього користувача.

Управлінські операції є складовими частинами процесу управління, що забезпечують ефективне досягнення цілей організації через систематичну і чітко організовану діяльність. Кожен з цих видів операцій має важливе значення і вимагає застосування відповідних інструментів та технік для досягнення найкращих результатів. Зазвичай, для того щоб відобразити різні варіанти управлінських операцій, використовуються діаграми, схеми чи блок-схеми. Вони допомагають чітко побачити взаємозв'язки між різними етапами і видами операцій управління, а також уточнити, які функції і підходи застосовуються в кожному конкретному випадку [17].

Ось кілька прикладів, як можна подати варіанти управлінських операцій:

1. Блок-схема основних управлінських операцій (Рис. 1.1.)

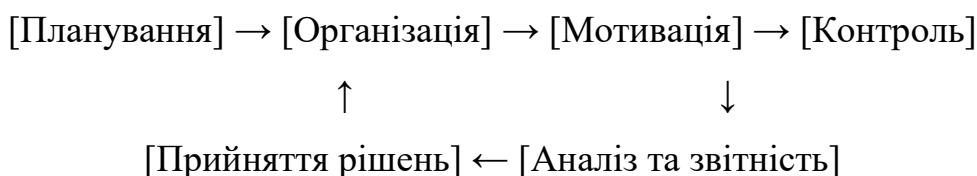


Рис. 1.1. Блок-схема основних управлінських операцій [11]
Джерело: Розроблено автором

Ця схема може включати блоки для кожного з основних видів операцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, прийняття рішень, комунікація, оцінка ризиків і т. д. Кожен блок може мати підрозділи або деталі, які стосуються конкретних варіантів операцій. Взаємодія між блоками може бути показана стрілками, що демонструє їх послідовність або паралельність.

2. Ієрархічна схема операцій управління (Рис 1.2.). Тут кожен вид управлінської операції може бути розділений на більш детальні категорії, щоб показати різні варіанти або підкатегорії операцій. Це допомагає детально описати, які саме дії чи підходи застосовуються на різних рівнях.

3. Діаграма причинно-наслідкових зв'язків (Fishbone Diagram). У цьому випадку, можна використати діаграму, яка дозволяє відобразити варіанти управлінських операцій як причини, що призводять до бажаних або небажаних

результатів. Вона підходить для аналізу проблем і пошуку шляхів їх вирішення через управлінські операції.

Управлінські операції

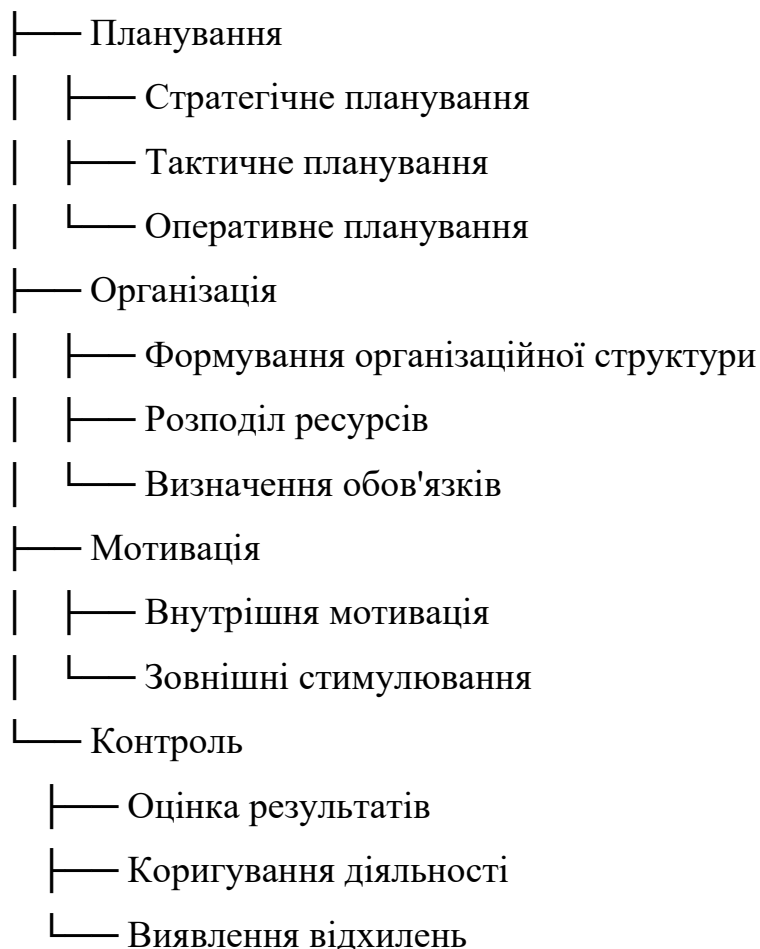


Рис 1.2. Ієрархічна схема операцій управління [13]

Джерело: Розроблено автором

4. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act). Цикл PDCA є варіантом управлінських операцій, що відображає безперервний процес покращення. Це може бути відображено в схемі як зворотний процес, що постійно повторюється:

[Plan] → [Do] → [Check] → [Act] → [Plan] (повторення циклу) [15]

У рамках кожного етапу можуть бути виділені варіанти операцій, наприклад: Plan – планування завдань, розподіл ресурсів, Do – виконання, організація діяльності, Check – моніторинг результатів, контроль, Act – вжиття коригувальних дій.

5. Матрична схема управлінських операцій. В цій схемі відображаються різні варіанти управлінських операцій по осям, що дозволяє побачити, як вони взаємодіють з іншими аспектами управлінського процесу. Наприклад, можна зіставити різні типи планування з різними типами контролю або мотивації. Для кращого розуміння варіантів управлінських операцій можна використовувати різноманітні візуальні інструменти, такі як блок-схеми, діаграми причинно-наслідкових зв'язків, ієрархічні схеми або цикли. Вибір типу діаграми залежить від того, яку інформацію потрібно підкреслити: послідовність операцій, взаємозв'язки між різними видами операцій або їх деталізацію [25].

В управлінні медичними закладами процес визначення цілей, предмета і засобів системи надання медичної допомоги є основою для забезпечення ефективного функціонування цієї системи та її адаптації до потреб населення. Зокрема, у медичній сфері цей процес є важливим для формування стратегії розвитку медичних установ, оптимізації ресурсів, покращення якості надання послуг та задоволення потреб пацієнтів.

1. Цілі системи надання медичної допомоги. Цілі управління медичними закладами зазвичай визначаються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Основні цілі системи надання медичної допомоги:

Забезпечення доступності медичних послуг: Це одна з головних цілей медичної системи. Вона передбачає забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх верств населення, незалежно від місця проживання, соціального статусу або віку [3].

Покращення якості медичних послуг: Це передбачає не тільки використання сучасних медичних технологій, але й підвищення кваліфікації медичних працівників, впровадження стандартів і протоколів надання медичних послуг.

Зниження рівня захворюваності та смертності: Однією з важливих цілей є зниження захворюваності та смертності від певних хвороб, запобігання епідеміям та покращення загального здоров'я населення.

Оптимізація ресурсів і фінансування: Ефективне використання наявних ресурсів, включаючи людські, матеріальні, технічні та фінансові ресурси, є важливою метою управління в системі охорони здоров'я.

Інтеграція медичних послуг: Мова йде про інтеграцію різних рівнів медичної допомоги — первинної, вторинної та третинної, що дозволяє забезпечити безперервність надання медичних послуг і уникнути дублювання функцій [27].

2. Предмет системи надання медичної допомоги. Предметом управління в системі надання медичної допомоги є медичні послуги, їх організація, надання та контроль якості. Це охоплює:

Процеси надання медичних послуг: Включають в себе різні етапи лікування пацієнтів, починаючи від первинного огляду та діагностики до післяопераційного спостереження та реабілітації. На кожному етапі можуть бути визначені свої підходи та стандарти.

Медичні ресурси: Включають людей (медичний персонал: лікарі, медсестри, технічний персонал), матеріальні ресурси (медичне обладнання, медикаменти, витратні матеріали), фінансові ресурси (бюджет медичного закладу) [20].

Інформаційні потоки: Управління медичною інформацією є також важливим аспектом. Це включає ведення медичної документації, електронні медичні картки, медичні записи, які дозволяють забезпечити точність і своєчасність надання допомоги.

Взаємодія з іншими секторами: Це стосується координації між різними рівнями медичної допомоги та взаємодії з іншими системами.

3. Засоби системи надання медичної допомоги. Засоби, або інструменти, які використовуються для досягнення цілей медичної допомоги, показані в таблиці 1.3.

4. Інтеграція цих елементів в єдину систему. Управління в системі охорони здоров'я потребує інтеграції всіх елементів, таких як: ефективне планування, організація взаємодії між різними рівнями медичної допомоги,

використання сучасних технологій, оцінка якості послуг. Крім того, важливою складовою є постійне вдосконалення системи управління через моніторинг та коригування процесів надання медичних послуг, оцінку ефективності заходів та внесення змін відповідно до вимог часу та суспільства [10].

Таблиця 1.3.

Засоби або інструменти,
які використовуються для досягнення цілей медичної допомоги [21]

Медичне обладнання та технології	Це важливі засоби для діагностики та лікування пацієнтів. Вони включають апарати для діагностики (рентгенівські апарати, УЗД, лабораторні інструменти) та обладнання для лікування (операційні інструменти, апарати штучної вентиляції легенів, реаніматори тощо).
Медикаменти та фармацевтичні засоби	Забезпечення доступу до якісних лікарських засобів є критично важливим для ефективного лікування пацієнтів. До засобів належать також вакцини, препарати для профілактики захворювань, спеціалізовані засоби для лікування хронічних хвороб.
Методи та стандарти лікування	Включають медичні протоколи та клінічні рекомендації, які регулюють методи надання медичних послуг. Вони забезпечують однаковість і високий рівень якості лікування, а також дозволяють уникнути помилок.
ІТ-системи та електронні платформи	Використання сучасних інформаційних технологій (електронних медичних карток, телемедицини, систем для планування графіків прийому лікарів, автоматизація адміністрування пацієнтів) дозволяє підвищити ефективність управління та покращити якість медичних послуг.
Медичні кадри	Підготовка і підвищення кваліфікації медичних працівників є важливим засобом для забезпечення високоякісної медичної допомоги. Це включає в себе навчання, тренінги, стажування та спеціалізовані курси.

В управлінні медичними закладами, надання медичної допомоги є комплексним і багатограним процесом. Чітке визначення цілей, предмета та засобів цієї системи допомагає досягти високої якості медичних послуг, забезпечити ефективне використання ресурсів і в результаті – покращити загальний стан здоров'я населення.

Побудова технології управління та управлінської діяльності в організаціях, зокрема в медичних закладах, ґрунтується на певних принципах, які дозволяють забезпечити ефективне досягнення цілей і забезпечення належної якості послуг. В таблиці 1.4 наведено принципи, які є основою для створення ефективної управлінської технології [28].

Таблиця 1.4.

Принципи створення ефективної управлінської технології [2]

Принцип	Характеристика принципу	Практичний приклад
Принцип цілеспрямованості	Цей принцип полягає в тому, що управлінська діяльність повинна бути спрямована на досягнення чітко визначених і конкретних цілей організації. Всі управлінські дії повинні бути узгоджені з головними стратегічними і оперативними цілями, з урахуванням вимог і потреб всіх зацікавлених сторін	У медичній сфері — це досягнення цілей з покращення доступності медичних послуг, зниження захворюваності, покращення якості обслуговування пацієнтів.
Принцип системності	Управлінська технологія повинна базуватися на принципі системного підходу, що передбачає розгляд організації як єдиного цілого, в якому всі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Це означає, що всі управлінські рішення повинні враховувати взаємозв'язок різних підсистем і процесів.	У медичному закладі — інтеграція роботи лікарів, медсестер, адміністративного персоналу та інформаційних систем для забезпечення безперервності надання медичної допомоги.
Принцип динамічності	Управлінська технологія повинна бути адаптованою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це означає, що управлінці повинні бути готові коригувати свої дії відповідно до змін, які відбуваються в організації або в зовнішньому середовищі	Застосування новітніх медичних технологій або змін в організаційній структурі медичного закладу відповідно до потреб пацієнтів або змін у фінансуванні.
Принцип оптимальності	Управлінські рішення повинні прийматися таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів при досягненні цілей. Управлінська діяльність повинна бути спрямована на мінімізацію витрат і максимізацію результатів	Вибір найбільш ефективних методів лікування та профілактики, оптимізація витрат на медичне обладнання або персонал, раціональне використання лікарняних ліжок.
Принцип гнучкості та адаптації	Гнучкість управлінської технології дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі чи всередині організації. Вона передбачає здатність реагувати на нові виклики та можливості.	Впровадження нових методів лікування або адаптація до нових умов фінансування (наприклад, у разі змін в бюджетуванні медичних установ).
Принцип науковості	Управлінська діяльність повинна ґрунтуватися на фактах, дослідженнях і доказовій базі. Це означає використання сучасних наукових досягнень, методів та моделей управління для прийняття обґрунтованих рішень	Використання медичних протоколів, клінічних досліджень, результатів епідеміологічних досліджень для покращення процесів в медичному закладі.

Продовження таблиці 1.4.

Принцип управління через інновації	Цей принцип полягає в тому, що управлінська діяльність повинна активно використовувати інноваційні підходи, сучасні технології та методи для забезпечення конкурентоспроможності організації. Постійне вдосконалення технологій, процесів і послуг є необхідною умовою для досягнення високих результатів.	Впровадження телемедицини, електронних медичних карт, нових діагностичних методів для покращення обслуговування пацієнтів.
Принцип відповідальності та підзвітності	Управлінці повинні нести відповідальність за результати своєї діяльності, а також забезпечувати прозорість і підзвітність всіх управлінських процесів. Це включає моніторинг виконання планів, аудит фінансових витрат і оцінку якості послуг.	Ведення звітності про виконання медичних планів

Управлінська технологія включає комплекс методів, прийомів і процедур, спрямованих на організацію і забезпечення ефективного функціонування організації, досягнення її стратегічних і оперативних цілей. Це інтегрований підхід до управлінської діяльності, що охоплює всі етапи процесу управління: планування, організацію, мотивацію, контроль та прийняття рішень. Вона передбачає систематичне застосування наукових підходів і технологій для забезпечення продуктивної роботи організації.

Основними компонентами управлінської технології є [33]:

Методи управління – це науково обґрунтовані способи досягнення поставлених цілей, засновані на принципах управління. Вони включають:

- Методи планування: стратегічне, тактичне та оперативне планування, розробка бізнес-планів, прогнозування.
- Методи організації: формування організаційної структури, управління ресурсами, організація роботи персоналу.
- Методи мотивації: використання різних мотивуючих факторів для досягнення ефективності роботи співробітників.
- Методи контролю: моніторинг, оцінка результатів, коригування діяльності на основі отриманих даних.

- Методи прийняття рішень: аналіз ситуації, пошук варіантів рішень, вибір оптимального варіанту, реалізація.

2. Прийоми управління - це конкретні дії, які використовуються для впливу на процеси і ситуації в межах управлінської діяльності [50]:

- Інформаційні прийоми: надання необхідної інформації для ухвалення рішень (наприклад, звітність, аналіз показників, інформаційні системи).

- Психологічні прийоми: вплив на співробітників через заохочення, мотивацію, забезпечення комфортних умов праці.

- Економічні прийоми: стимулювання ефективної роботи через економічні інструменти, такі як премії, бонуси, фінансова винагорода.

3. Процедури та технології управлінських процесів - це визначення конкретних алгоритмів і послідовностей дій, які повинні виконуватися на кожному етапі управлінської діяльності [46]:

- Процес прийняття рішень: включає збір і обробку інформації, аналіз ситуації, вибір варіанту рішення, його реалізацію.

- Процес контролю та моніторингу: регулярне відстеження виконання планів, оцінка результатів діяльності, внесення коректив за необхідності.

- Процес комунікації: забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками, підрозділами та зовнішніми партнерами.

4. Інструменти управління - це конкретні засоби, які допомагають здійснювати управлінські операції. Вони включають [39]:

- Інформаційні технології: автоматизовані системи управління, ERP-системи, електронні медичні картки, програмне забезпечення для аналізу даних.

- Оцінка ефективності: методики моніторингу показників ефективності, оцінка якості послуг, аналіз продуктивності.

- Фінансові інструменти: управління бюджетом, фінансова звітність, інструменти для планування витрат та доходів.

5. Стандарти та протоколи управління – це документовані норми і правила, які визначають стандарти управлінських дій [53]:

- Клінічні протоколи в медичних установах: встановлення стандартів лікування пацієнтів.
- Стандарти якості управлінських процесів: визначення чітких процедур для виконання адміністративних функцій.
- Регламенти взаємодії між підрозділами: документи, що визначають взаємодію медичних, адміністративних, фінансових і технічних служб.

6. Оцінка та зворотній зв'язок – це постійна оцінка результатів управлінської діяльності та вивчення зворотного зв'язку дозволяє здійснювати коригування на всіх етапах управління [33].

- Зворотний зв'язок з персоналом, пацієнтами, партнерами допомагає визначити слабкі місця в процесах.
- Оцінка ефективності на основі порівняння фактичних результатів з плановими показниками.

7. Навчання та підвищення кваліфікації є важливим елементом управлінської технології є процес навчання та розвитку кадрів. Це включає [6]:

- Підвищення кваліфікації співробітників: навчальні програми, тренінги, семінари.
- Розвиток лідерства і управлінських навичок: навчання менеджерів новим методам і технікам управління.

8. Інноваційні та адаптивні підходи. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, управлінська технологія має бути гнучкою та готовою до адаптації.

- Впровадження інновацій: застосування нових технологій і методів для підвищення ефективності.
- Адаптивне управління: здатність організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (нові закони, зміни в ринкових умовах).

Управлінська технологія є комплексним набором методів, прийомів, процедур і інструментів, які забезпечують ефективну роботу організації. Вона

охоплює всі аспекти управлінської діяльності, від стратегічного планування до щоденних операцій, і сприяє досягненню цілей організації. У сучасному світі технології управління повинні бути адаптивними, орієнтованими на інновації та ґрунтуватися на наукових підходах, щоб організація могла ефективно реагувати на зміни та використовувати нові можливості [22].

Управлінська технологія включає комплекс організаційних, технічних, економічних і психологічних методів та засобів, які сприяють ефективному досягненню цілей організації. Вона охоплює всі етапи управлінського процесу — від планування до контролю за результатами, і включає низку взаємопов'язаних компонентів (таблиця 1.5.)

Таблиця 1.5.

Компоненти управлінської технології [16]

Методи управління	Це науково обґрунтовані способи досягнення цілей і забезпечення ефективності роботи організації. Сюди входять методи планування, організації, мотивації, контролю та прийняття рішень
Інструменти управління	Інструменти - це конкретні засоби, які допомагають здійснювати управлінські операції. Це - інформаційні технології (ERP-системи, автоматизація процесів), фінансові інструменти (бюджетування, аналіз фін. потоків), аналітичні інструменти (SWOT-аналіз, аналіз ризиків).
Процедури та технології управлінських процесів	Це визначення чітких алгоритмів і послідовності дій, які виконуються для досягнення результатів. До них належать: процеси планування, прийняття рішень, організації та контролю. Це включає чітке документування всіх етапів управлінської діяльності.
Організаційна структура управління	Це розподіл ролей і відповідальності серед керівників, підрозділів та співробітників організації. Організаційна структура допомагає визначити ієрархію, лінії підзвітності та взаємодії між різними підрозділами
Стандарти і протоколи	Визначення чітких стандартів і протоколів для виконання завдань, процедур і операцій. Вони забезпечують однорідність, якість і відповідність законодавчим вимогам, а також дозволяють уникнути помилок і недоліків
Моніторинг і оцінка результатів	Постійний контроль і оцінка управлінських рішень і діяльності організації (аналіз досягнення цілей, ефективність витрат, оцінка задоволення потреб клієнтів, а також інших ключових показників ефективності (KPI)).
Інновації і вдосконалення	Впровадження нових технологій, методів і підходів для постійного вдосконалення управлінської діяльності (інновації в менеджменті, новітні інформаційні технології, автоматизація, оптимізація процесів).
Психологічні аспекти управління	Психологічні методи і прийоми мотивації, розвитку лідерських якостей, формуванню корпоративної культури і забезпеченню ефективної взаємодії між членами команди (мотивація співробітників, розвиток комунікаційних навичок, вирішення конфліктів і забезпечення підтримки на всіх етапах).
Навчання і розвиток	Це постійне вдосконалення компетенцій управлінців і працівників організації (тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації)

Управлінська технологія є системним комплексом, що об'єднує різні методи, інструменти та процедури для ефективного управління організацією. Її головною метою є забезпечення досягнення поставлених цілей при максимальній ефективності використання ресурсів і мінімізації витрат. Управлінська технологія включає різноманітні елементи: від стратегічного планування і організації до моніторингу результатів і постійного вдосконалення.

Різниця між регламентованою та довірчою (функціональною) управлінськими технологіями полягає у рівні формалізації та контролю за виконанням управлінських процесів, а також у підходах до взаємодії керівника з підлеглими [12].

Регламентована управлінська технологія характеризується високим рівнем формалізації управлінських процесів і чітким встановленням правил, стандартів, процедур та інструкцій для виконання завдань. У такій системі управління акцент робиться на точне виконання встановлених регламентів та контролю за їх дотриманням. Керівники здійснюють жорсткий контроль за виконанням завдань і виконанням процедур, щоб уникнути помилок і досягти гарантованих результатів.

Основні характеристики: чітке визначення ролей і відповідальності (кожен співробітник має визначені функції і завдання, що необхідно виконувати згідно з регламентом); стандартизація процесів (всі дії повинні виконуватись за однаковими стандартами і процедурами); контроль і перевірка (значний акцент на постійному моніторингу виконання завдань та дотримання встановлених норм); формалізація документів (розробка стандартних документів для кожної операції: накази, інструкції, протоколи); мінімальна гнучкість (процедура управління зазвичай не передбачає значних відхилень від затверджених стандартів) [14].

Переваги: підвищена стабільність і передбачуваність у роботі організації, чітка відповідальність за виконання завдань, зменшення помилок завдяки точному дотриманню процедур.

Недоліки: відсутність гнучкості у прийнятті рішень, обмеження для творчості і ініціативи співробітників, може бути надмірно бюрократичною, що уповільнює процеси прийняття рішень.

Довірча (функціональна) управлінська технологія спрямована на розвиток довіри між керівниками і підлеглими, де акцент робиться на автономію та функціональну свободу співробітників у виконанні завдань. Тут важливими є не так чіткі інструкції та стандарти, скільки делегування повноважень і можливість кожному співробітнику діяти на свій розсуд у межах загальних функціональних завдань [16].

Основні характеристики: делегування повноважень (співробітники отримують більшу свободу у прийнятті рішень і реалізації завдань), гнучкість і адаптивність (підхід дозволяє змінювати або адаптувати процеси в залежності від конкретної ситуації), мінімум формальностей (менше обов'язкових інструкцій і стандартів, більше акценту на довірі та компетентності працівників), функціональний підхід (робота з виконанням завдань, а не з виконанням чітких процедур), активне спілкування (висока взаємодія та комунікація між керівництвом і працівниками, керівник виступає більше як радник або консультант, а не жорсткий контролер) [19].

Переваги: підвищення мотивації співробітників завдяки більшій автономії та можливості впливати на результати, більш швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі завдяки гнучкості та адаптивності процесів, створення більш творчої атмосфери в організації.

Недоліки: можливість виникнення хаосу або неузгодженості в роботі через відсутність чітких процедур і стандартів, ризик помилок через недостатній контроль або недостатньо чітке розуміння вимог, залежність від компетенції і відповідальності співробітників.

Порівняння регламентованої та довірчої (функціональної) технологій представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Критерії порівняння технологій управління [21]

Критерій	Регламентована технологія	Довірча (функціональна) технологія
Рівень формалізації	Високий, з чітко визначеними процедурами та інструкціями	Низький, більше свободи і автономії
Контроль	Строгий контроль за виконанням процедур і стандартів	Менший контроль, більше довіри до співробітників
Гнучкість	Обмежена гнучкість, обов'язковість виконання стандартів	Висока гнучкість, можливість адаптації
Підхід до прийняття рішень	Рішення приймаються в основному керівниками, детально прописані	Рішення делегуються співробітникам, залежно від ситуації
Мотивація співробітників	Мотивація через контроль та відповідальність за виконання стандартів	Мотивація через довіру, автономію і відповідальність
Взаємодія між керівником і працівниками	В основному формальна, з контрольними функціями	Більш інформальна, на основі партнерства і підтримки

Керівник має вибирати між цими двома підходами в залежності від особливостей організації, її культури, а також конкретної ситуації. Регламентована технологія є кращою для організацій з високим рівнем стандартизації, де необхідний суворий контроль, наприклад, в таких сферах як охорона здоров'я, виробництво, сфера безпеки або державне управління. Довірча технологія більше підходить для організацій, де важлива гнучкість, інновації та творчість, наприклад, у наукових, технологічних або креативних сферах. У багатьох випадках керівники комбінують обидва підходи, застосовуючи регламентовану технологію для загальних процедур і стандартів, а довірчу — для більш гнучких і інноваційних аспектів діяльності [23].

Управлінська процедура — це чітко визначена послідовність операцій, дій та етапів, що виконуються для досягнення конкретних управлінських цілей. Вона регламентує порядок і методи виконання окремих завдань або процесів в рамках управління організацією, забезпечуючи організацію ефективної та систематизованої діяльності. Основні характеристики управлінської процедури показано в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Основні характеристики управлінської процедури [25]

Послідовність дій	Управлінська процедура складається з певних етапів або кроків, які повинні виконуватися в певному порядку для досягнення необхідного результату.
Стандартизованість	Процедури часто встановлюються в вигляді стандартів або регламентів, що гарантують однаковість і ефективність у виконанні управлінських завдань.
Регламентованість	Управлінські процедури визначають, хто, коли, як і в якому обсязі має виконувати конкретні дії. Вони встановлюють чіткі правила та інструкції.
Контроль і оцінка	Вони включають механізми контролю і перевірки виконання, що дозволяють оцінити ефективність процесу та внесення коригувань у разі необхідності.
Цільова спрямованість	Кожна процедура повинна бути спрямована на досягнення конкретної мети, наприклад, покращення якості управлінських процесів, забезпечення виконання стандартів, досягнення планових показників.

Приклади управлінських процедур [36]:

1. Процедура прийняття рішень - визначення етапів збору та аналізу інформації, оцінки альтернативних варіантів і вибору оптимального рішення.
2. Процедура планування - етапи розробки стратегічного, тактичного і оперативного планів, узгодження з відповідними підрозділами та затвердження керівництвом.
3. Процедура бюджетування - встановлення етапів складання бюджету, визначення джерел фінансування, контроль витрат та розподілу ресурсів.
4. Процедура оцінки ефективності - етапи збору даних, аналізу результатів та прийняття коригувальних заходів.
5. Процедура кадрового відбору - етапи пошуку кандидатів, співбесід, оцінки кваліфікації та прийняття рішення щодо найму.

Види управлінських процедур [47]:

Адміністративні процедури - встановлюють порядок виконання адміністративних функцій (прийняття наказів, розпоряджень, звітність).

Фінансові процедури - включають процеси складання фінансових звітів, бюджетування, планування та контроль витрат.

Організаційні процедури - визначають структуру організації, розподіл обов'язків між підрозділами, координування роботи.

Процедури з управління персоналом - включають набір персоналу, оцінку ефективності, розвиток кар'єри, організацію навчання та розвитку.

Процедури з комунікацій і інформаційних технологій - визначають, як здійснюються внутрішні та зовнішні комунікації, як обробляється інформація, забезпечується безпека даних. Принципи управлінських процедур показано в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Принципи управлінських процедур [1]

Принцип чіткості	кожна процедура має бути чітко визначена та зрозуміла для тих, хто її виконує.
Принцип послідовності	всі етапи процедури повинні виконуватись в логічному порядку для досягнення бажаного результату
Принцип відкритості та прозорості	процедури повинні бути доступні для відповідальних осіб, і контроль за їх виконанням повинен бути прозорим.
Принцип гнучкості	можливість адаптувати процедури в залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації
Принцип ефективності	процедура повинна бути максимально результативною, з мінімальними витратами часу та ресурсів

Процес управління дійсно можна вважати творчим процесом і окремим видом мистецтва, оскільки він передбачає не лише виконання стандартних процедур і рутинних завдань, а й постійне знаходження оптимальних рішень у змінних умовах, реагування на нові виклики, управління людьми та ресурсами в умовах невизначеності. Управлінська діяльність має багато спільного з творчістю, адже потребує здатності адаптуватися, інновувати, приймати нестандартні рішення і впливати на оточення, формуючи майбутнє організації.

Творчий аспект управлінського процесу [12]

1. Аналіз та вирішення проблем: Кожен управлінський процес часто супроводжується необхідністю вирішення складних проблем або прийняття важливих рішень в умовах невизначеності. Це потребує творчого підходу, аналізу різних варіантів і вибору найбільш ефективного. Керівник може

використовувати інтуїцію, креативність, нові методи та підходи для досягнення найкращих результатів.

2. Інновації та стратегічне планування: Створення нових ідей, розробка інноваційних стратегій, здатність передбачити майбутні тренди в галузі — це все аспекти, що передбачають творчість. Керівник має вміння не тільки правильно оцінити наявні ресурси, а й бачити можливості для розвитку та зростання організації в майбутньому, знаходити нові ринки, розробляти нові продукти або послуги.

3. Мотивація та лідерство: Управління людьми — це завжди взаємодія з різними особистостями, що потребує від керівника високої емоційної інтелігентності, здатності впливати на мотивацію, створювати командний дух і виявляти індивідуальний підхід до кожного співробітника. Вміння надихати і мотивувати людей — це теж творчий процес, бо кожна людина потребує особливого підходу.

4. Адаптація до змін: У сучасному світі організації постійно стикаються з змінним зовнішнім середовищем: економічними коливаннями, політичними змінами, технологічними інноваціями, змінами в потребах споживачів. Керівник повинен швидко реагувати на ці зміни, коригувати стратегію і тактику компанії, що вимагає творчих та адаптивних підходів.

Управління як мистецтво [23]

1. Мистецтво прийняття рішень: Керівник у процесі управління постійно має приймати рішення, часто в умовах неповної або суперечливої інформації. Як і в мистецтві, тут важливий не лише раціональний підхід, а й здатність відчувати ситуацію, визначити найбільш вдалий момент для дії і знайти «гармонію» у тому, як досягти бажаного результату.

2. Мистецтво комунікації: Управлінська комунікація — це більше, ніж просто передача інформації. Це вміння сформулювати ідеї, впливати на аудиторію, побудувати діалог, слухати і слухати ефективно. Уміння донести свою думку, зацікавити і мотивувати співрозмовника — це як мистецтво, яке вимагає досвіду, чуття та емоційної інтелігентності.

3. Мистецтво управління конфліктами: У будь-якому колективі можуть виникати суперечки або конфлікти, які треба вирішувати. Керівник, як художник, має вміння «малювати» рішення, яке задовольняє всі сторони, забезпечує мир і спільну роботу. Це вимагає терпіння, дипломатії і іноді нестандартного підходу.

4. Створення корпоративної культури: Керівник, подібно до художника, формує "картину" організаційної культури. Це процес створення атмосфери довіри, поваги, командного духу, інклюзивності та інновацій. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб створити таку культуру, в якій кожен співробітник почуватиметься важливим, зможе розвиватися і вносити свій вклад у загальну справу. В таблиці 1.9. показано ключові аспекти «мистецтва управління» [34].

Управлінський процес дійсно має творчий характер і певним чином є мистецтвом, тому що він вимагає від керівника не тільки раціональних рішень і застосування технологічних інструментів, але й здатності приймати нестандартні рішення, враховувати людський фактор, адаптуватися до змінюваних умов, шукати нові можливості і керувати командою так, щоб досягти спільного успіху. Як і в мистецтві, управління потребує постійного розвитку, самовираження і здатності знаходити баланс між різними вимогами і обставинами.

Таблиця 1.9.

Ключові аспекти «мистецтва управління» [45]

Інтуїція	Керівник, як художник, часто покладається на інтуїцію, коли точна інформація або чітке рішення відсутнє
Гнучкість	Як в мистецтві, де кожна нова робота може бути унікальною, так і в управлінні — кожен новий проект або ситуація вимагає адаптації та інноваційного підходу.
Баланс	В управлінні необхідно знаходити баланс між контролем і свободою, дисципліною і креативністю, інтересами організації та інтересами співробітників.
Емоційна інтелігентність	Як художник створює емоційно насичені твори, так і керівник формує емоційний клімат в команді, розуміючи і реагуючи на емоції своїх підлеглих.

Процес управління — це складний і багатофазний механізм, де кожна фаза взаємозалежна і взаємопов'язана з іншими. Фази планування, організації, мотивації, контролю та аналізу складають цикл, який дозволяє постійно вдосконалювати управлінські практики, підвищувати ефективність організації і забезпечувати досягнення її цілей.

Цілевизначення є однією з основних вихідних позицій для ефективного здійснення процесу управління. Без чітко сформульованої мети управлінська діяльність втрачає свою спрямованість, а процеси можуть стати дезорганізованими. Цілевизначення має вирішальне значення для управлінської діяльності в будь-якій організації, оскільки воно визначає основний напрямок, в якому повинні рухатися всі управлінські зусилля. Ціль є тим орієнтиром, який задає конкретні параметри результату і допомагає організації приймати рішення, планувати дії та коригувати свою діяльність у відповідності до змінюваних умов. [6]

Цілевизначення як вихідна позиція процесу управління:

1. Визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей:
 - Стратегічні цілі (довгострокові) визначають основні напрямки розвитку організації і ставлять її перед великими викликами, такими як розширення на нові ринки, створення нових продуктів або послуг.
 - Тактичні цілі (середньострокові) орієнтовані на реалізацію стратегічних завдань в конкретніших масштабах, наприклад, досягнення певних показників продуктивності, розвиток окремих підрозділів чи регіонів.
 - Оперативні цілі (короткострокові) відображають конкретні завдання, які повинні бути виконані в межах дня, тижня чи місяця, забезпечуючи виконання тактичних завдань.
2. Цілевизначення як орієнтир для ресурсного забезпечення: Коли організація визначає свої цілі, це дає можливість правильно оцінити необхідні ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для їх досягнення. На основі цілей визначаються пріоритети для розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно використовувати наявні можливості [17].

3. Цілі як мотиваційний фактор: Правильно визначені цілі стають основою для мотивації працівників на всіх рівнях організації. Якщо співробітники чітко розуміють, до чого прагне організація і як їхня праця може сприяти досягненню цих цілей, вони будуть більш мотивованими та зацікавленими у високих результатах.

4. Чітке цілевизначення дозволяє встановити критерії для вимірювання успіху. Це дозволяє керівникам і співробітникам чітко бачити, коли мета досягнута, і дає можливість оцінити ефективність роботи, а також здійснити коригування у разі необхідності.

5. Цілі як основа для стратегічного планування та контролю: Цілі є базою для формулювання стратегічних планів, в яких визначаються кроки для досягнення поставлених завдань, а також для контролю їх виконання. Операції з планування, організації, мотивації і контролю організовуються навколо досягнення цих цілей. Цілевизначення тісно пов'язане з іншими етапами управлінського процесу [28]:

Планування: Цілі є основою для будь-якого управлінського плану. Під час планування визначається, як організація буде рухатися до досягнення цілей. Без чітко сформульованої мети неможливо розробити ефективний план.

Організація: Визначення цілей дає змогу сформувати організаційну структуру і визначити, як ресурси будуть розподілені для реалізації цих цілей. Це дозволяє точно розподіляти обов'язки та відповідальність між співробітниками і підрозділами.

Мотивація: Ціль є основою для створення мотиваційних систем. Якщо співробітники знають, до чого вони повинні прагнути, це підвищує їх зацікавленість і відповідальність за результати своєї роботи.

Контроль: Цілі є критерієм для проведення контролю. Для того щоб визначити, чи досягнута мета, необхідно встановити конкретні критерії, які допоможуть оцінити прогрес у досягненні цілей. Виділяють такі ключові принципи цілевизначення (таблиця 1.10).

Таблиця 1.10

Ключові принципи цілевизначення [39]

Чіткість	Цілі повинні бути ясними і конкретними. Розмиті або неясно сформульовані цілі не забезпечують належної орієнтації для подальших дій.
Мірність	Мети повинні бути вимірними, щоб можна було оцінити їх досягнення. Це включає встановлення чітких показників і критеріїв успіху.
Досяжність	Цілі мають бути реалістичними з урахуванням наявних ресурсів і обставин. Нереалістичні цілі можуть демотивувати і спричиняти розчарування.
Визначеність у часі	Важливо встановити конкретні строки для досягнення цілей, щоб процес управління був зосереджений і спланований на короткострокову чи довгострокову перспективу.
Адаптивність	Цілі повинні враховувати зміни зовнішнього середовища та внутрішні фактори. В умовах швидких змін мета може коригуватися, щоб зберігати її актуальність.

Цілевизначення є фундаментальним етапом у процесі управління, без якого неможливо ефективно організувати діяльність будь-якої організації. Правильно сформульовані цілі сприяють ясності в управлінні, надають орієнтири для планування, мотивації і контролю. Це дозволяє організації рухатися в заданому напрямку, мінімізувати ризики, розподіляти ресурси і досягати високих результатів [50].

Для успішної реалізації процесу управління на практиці необхідно дотримуватися ряду ключових вимог, які забезпечують ефективність управлінських дій, допомагають досягти поставлених цілей і гарантують оптимальне використання ресурсів. Ці вимоги відображають як загальні принципи управління, так і конкретні аспекти, які безпосередньо впливають на якість управлінських процесів. Ось основні вимоги для успішного управління:

1. Чіткість і визначеність цілей. Чітко визначені, реалістичні та досяжні цілі є основою для ефективного управління. Усі учасники процесу управління повинні розуміти, що саме має бути досягнуто і якими засобами. Без ясності у визначенні цілей неможливо ефективно планувати діяльність, організовувати роботу і контролювати виконання. Нечіткі або невизначені цілі призводять до розпорошення зусиль і можуть сприяти досягненню не тих результатів, що очікуються [2].

2. Наявність системи управління. Необхідно мати чітко організовану систему управління, яка включає структуру, механізми та процедури, що забезпечують ефективне виконання функцій управління. Система управління визначає, хто і як приймає рішення, як реалізуються плани, як контролюється виконання, і як здійснюється комунікація між підрозділами. Це дає змогу уникнути хаосу і підвищує координацію в організації.

3. Розподіл і координація ресурсів. Ефективне управління вимагає правильного розподілу ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) та їхньої оптимізації для досягнення цілей. Без належного розподілу ресурсів важко досягти поставлених цілей. Помилки в управлінні ресурсами можуть призвести до їх недоцільного використання, що в свою чергу знижує ефективність і продуктивність організації.

4. Гнучкість і адаптивність. Процес управління має бути гнучким і здатним адаптуватися до змін зовнішнього середовища (економічних, технологічних, політичних) і внутрішніх умов організації (зміни в структурі, ресурсах, потребах тощо). У сучасному світі організації постійно стикаються зі змінами, тому важливо, щоб управлінська система могла швидко реагувати на нові виклики і коригувати стратегії та тактики відповідно до нових умов.

5. Належне управління ризиками. У процесі управління необхідно здійснювати регулярний моніторинг потенційних ризиків і розробляти заходи для їх мінімізації або нейтралізації. Необхідно передбачати й аналізувати можливі загрози для організації, щоб оперативно реагувати на них. Недооцінка ризиків може призвести до серйозних проблем або навіть до втрати конкурентоспроможності.

6. Комунікація та зворотній зв'язок. Важливо забезпечити ефективну комунікацію в організації, зокрема, між керівництвом та підлеглими, а також між різними підрозділами. Зворотній зв'язок має бути постійним і конструктивним. Ефективна комунікація дозволяє уникнути непорозумінь, покращує координацію дій і сприяє своєчасному реагуванню на зміни. Відсутність належного зворотного зв'язку може призвести до проблем із

виконанням завдань і невідповідності між запланованими і фактичними результатами.

7. Прозорість і підзвітність. Організація повинна бути прозорою у своїх діях і рішеннях, а також забезпечити підзвітність всіх учасників процесу управління за виконану роботу та використання ресурсів. Прозорість сприяє формуванню довіри між керівництвом і співробітниками, а також серед зовнішніх партнерів і клієнтів. Підзвітність дозволяє уникнути неефективного використання ресурсів та забезпечує своєчасне виправлення помилок.

8. Стратегічне мислення та довгострокова орієнтація. Усі управлінські дії повинні базуватися на стратегічному мисленні, орієнтуючись на досягнення довгострокових цілей і розвитку організації. Організація повинна мати чітке розуміння свого стратегічного напрямку, щоб зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змінюваних умов. Без стратегічного бачення короткострокові рішення можуть шкодити довгостроковому розвитку.

9. Оцінка ефективності та результативності. Постійна оцінка ефективності управлінських процесів і результатів діяльності організації дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони в управлінні і вчасно коригувати стратегію. Тільки через постійну оцінку та аналіз досягнутих результатів можна зрозуміти, чи правильні були вибрані управлінські підходи, і чи потрібно вносити зміни для досягнення кращих результатів [13].

10. Навчання та розвиток персоналу. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є необхідними для забезпечення високої кваліфікації співробітників і підвищення ефективності управлінських процесів. Висококваліфіковані та мотивовані працівники є основою успіху організації. Без належного розвитку персоналу організація не може підтримувати високий рівень ефективності і бути конкурентоспроможною на ринку.

Для того, щоб управлінський процес був успішним, необхідно дотримуватися ряду вимог, які охоплюють як стратегічні аспекти (цілі, планування, ресурси), так і оперативні (комунікація, мотивація, контроль). Забезпечення чіткої організації процесів, гнучкості в адаптації до змін та

постійного моніторингу результатів дозволяє організації ефективно досягати своїх цілей і підтримувати високий рівень результативності управлінської діяльності [35].

Управлінська інформація — це дані, що використовуються для прийняття управлінських рішень, організації та координації діяльності підприємства чи організації. Вона є основою для планування, контролю, аналізу, оцінки ефективності та прийняття рішень на різних рівнях управління. Управлінська інформація надає керівникам та менеджерам необхідну інформацію для ефективного виконання їхніх обов'язків. Основні характеристики управлінської інформації показано в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Основні характеристики управлінської інформації [24]

Актуальність	Інформація має бути своєчасною і відповідною до поточних потреб організації. Застарілі або неактуальні дані можуть призвести до неправильних рішень
Достовірність	Інформація повинна бути точною і надійною, оскільки будь-яка помилка в даних може вплинути на результат прийнятих рішень
Повнота	Для ухвалення обґрунтованого рішення необхідно мати всю необхідну інформацію. Неповні дані можуть призвести до неповних або неправильних висновків
Зрозумілість	Інформація повинна бути зрозумілою для користувачів (менеджерів, керівників, працівників), щоб вона могла бути використана ефективно для прийняття рішень
Оперативність	Інформація повинна бути доступною в момент, коли вона потрібна для прийняття рішення або виконання управлінських функцій. Затримки в отриманні інформації можуть затримати весь управлінський процес
Конфіденційність	Деяка управлінська інформація має обмежений доступ, щоб уникнути витоків або неналежного використання чутливої інформації

Види управлінської інформації [46]:

Інформація для стратегічного управління: має довгострокову орієнтацію і використовуються для визначення загальних напрямків розвитку організації, її місії, стратегічних цілей і планів. Включає такі дані, як аналіз зовнішнього середовища (наприклад, ринкові тенденції, конкуренція), SWOT-аналіз, прогнозування тощо.

Інформація для тактичного управління: орієнтована на середньострокові плани та завдання. Включає дані для визначення шляхів досягнення стратегічних цілей, планування ресурсів, організаційних заходів, моніторингу виконання та коригування тактичних рішень.

Інформація для оперативного управління: використовується для забезпечення ефективної роботи підприємства на щоденній основі. Це можуть бути дані про виконання завдань, моніторинг виконання поточних планів, інформація про продуктивність, якості та кількість робіт, фінансові потоки тощо [3].

Фінансова інформація: пов'язана з управлінням фінансами, включає звіти про доходи, витрати, прибутки, бюджети, фінансові аналізи, а також облік і звітність.

Інформація для аналізу і контролю: використовується для оцінки ефективності діяльності, порівняння фактичних результатів з запланованими, виявлення відхилень і коригування дій.

Інформація для прийняття рішень: включає різноманітні дані для прийняття управлінських рішень, зокрема прогнози, аналізи, результати досліджень, опитувань, а також аналітичні та стратегічні звіти.

Джерела управлінської інформації [14]:

- Внутрішні джерела: це інформація, що надходить безпосередньо від внутрішніх підрозділів організації. Це можуть бути звіти, фінансові та виробничі дані, результати діяльності працівників, статистика продажу, показники ефективності, дані з інформаційних систем.

- Зовнішні джерела: інформація, що надходить із зовнішнього середовища. Це можуть бути ринкові дослідження, економічні огляди, законодавчі новини, дані про конкурентів, соціальні та політичні фактори, прогнози експертів.

Принципи формування управлінської інформації [25]:

- Системність: інформація повинна бути зібрана та організована в логічну систему, що дозволяє ефективно її використовувати для управління.

- Інтеграція: важливо, щоб різні види інформації взаємодіяли між собою, утворюючи цілісну картину, що допомагає ухвалювати зважені рішення.
- Технологічність: використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем і програмного забезпечення для збору, обробки, аналізу та передачі інформації.
- Мобільність і доступність: інформація повинна бути легко доступною для всіх відповідальних осіб в організації в будь-який час і в зручному форматі.
- Безпека: необхідно забезпечити захист управлінської інформації від несанкціонованого доступу, втрат, помилок чи викривлення даних [36].

Інформація дозволяє точніше визначати стратегії, тактики та операційні плани, враховуючи реальні дані про стан організації та зовнішнє середовище. Менеджери та керівники використовують управлінську інформацію для прийняття обґрунтованих рішень на різних рівнях — від операційних до стратегічних. Інформація є основою для моніторингу виконання завдань, оцінки результатів та коригування діяльності. Вона допомагає виявити відхилення від планів і вжити необхідних коригувальних заходів. Інформація про досягнуті результати та ефективність допомагає мотивувати співробітників, оцінюючи їхній внесок у досягнення цілей організації. Управлінська інформація забезпечує ефективну комунікацію між керівниками та підлеглими, між різними відділами та підрозділами організації, а також з зовнішніми партнерами та клієнтами.

Управлінська інформація є основним ресурсом для ефективного прийняття рішень в організації. Вона дає можливість менеджерам і керівникам зрозуміти поточний стан організації, прогнозувати майбутні тенденції, планувати діяльність і контролювати процеси. Щоб інформація була корисною, вона повинна бути актуальною, достовірною, повною і доступною для тих, хто її використовує. Важливо також враховувати потреби користувачів інформації на різних рівнях управління і створювати системи, які дозволяють ефективно збирати, зберігати, обробляти і передавати цю інформацію [52].

Управлінський цикл — це сукупність послідовних операцій і процедур, що здійснюються в межах процесу управління, які забезпечують виконання завдань і досягнення цілей організації. Це поняття охоплює всі етапи управлінської діяльності, від встановлення цілей до оцінки результатів і коригування стратегії чи планів. Управлінський цикл дозволяє системно організувати процеси управління і гарантує, що всі етапи взаємопов'язані та взаємодіють для досягнення бажаних результатів.

На етапі планування визначаються стратегії, цілі та завдання, які необхідно досягти. Планування може бути стратегічним, тактичним і оперативним, залежно від рівня організації і термінів досягнення цілей. Важливо визначити, які ресурси (фінансові, матеріальні, людські) будуть потрібні для реалізації плану, а також які методи будуть застосовані для досягнення результатів. Рішення на цьому етапі повинні бути конкретними і базуватися на реальних даних, враховувати внутрішні та зовнішні умови, а також мати чіткі критерії для оцінки результатів [4].

Після встановлення цілей настає етап організації, на якому створюється необхідна структура, визначаються обов'язки та відповідальність, а також організовується рух ресурсів. Це включає розробку організаційних структур, формування команд, визначення ліній комунікації та співпраці між різними підрозділами. Керівники мають створити умови для ефективної роботи та забезпечити відповідні ресурси для виконання планів.

На етапі мотивації важливо забезпечити зацікавленість і активність співробітників у досягненні цілей організації. Мотивація включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Важливо створити систему заохочень, яка стимулюватиме працівників до досягнення високих результатів. Це може включати премії, підвищення, визнання досягнень, а також розвиток корпоративної культури і командної роботи [15].

Контроль є невід'ємною частиною управлінського циклу і включає моніторинг виконання планів, оцінку результатів діяльності та порівняння їх з наміченими цілями. Під час контролю керівництво отримує інформацію про

відхилення від плану, виявляє проблеми, оцінює ефективність ресурсів і в разі потреби вживає коригувальних заходів. Контроль може здійснюватися через звіти, аудити, інтерв'ю, збори та інші методи, що дозволяють виявити відхилення в процесах і результати.

Після того, як контроль встановлено, наступним етапом є оцінка ефективності та результатів виконання планів. На основі аналізу результатів порівнюються фактичні показники з запланованими. Якщо є значні відхилення або проблеми, керівництво проводить коригування планів, стратегій або дій. Важливо вчасно реагувати на змінені умови зовнішнього середовища (наприклад, зміни на ринку чи в економіці), щоб адаптувати плани та стратегії до нових реалій.

Управлінський цикл складається з певних операцій і процедур, які організують та структурують діяльність менеджерів і співробітників [26]:

- Операції - це конкретні дії або кроки, які виконуються для досягнення цілей організації. Це може бути планування ресурсів, проведення нарад, аналіз ринку або оцінка результатів.
- Процедури - це стандартизовані способи виконання певних операцій, які визначають, як і в який спосіб повинні бути виконані ці дії. Наприклад, процедура складання фінансового звіту, процес набору персоналу, процедура звітності для керівництва.

Взаємозв'язок етапів управлінського циклу [37]

1. Безперервність. Управлінський цикл — це не одноразова дія, а безперервний процес. Кожен етап циклу безпосередньо впливає на наступний і попередній, що дозволяє коригувати дії в разі необхідності.

2. Циклічність. Після того, як етапи управлінського циклу пройдені (планування, організація, мотивація, контроль, оцінка), процес може починатися знову. Замість того, щоб бути лінійним, управлінський цикл має циклічний характер і може повторюватися або коригуватися залежно від нових умов.

3. Постійне вдосконалення. За допомогою оцінки та коригування досягнень, організація може постійно вдосконалювати свої процеси і підвищувати ефективність управління.

Управлінський цикл дозволяє організації бути гнучкою і адаптивною до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Оцінка результатів і коригування допомагають організації швидко реагувати на нові виклики. Завдяки постійному контролю, оцінці та коригуванню, організація може оптимізувати свої ресурси, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність роботи. Управлінський цикл дозволяє інтегрувати різні функції організації, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними. Це допомагає злагоджено працювати різним підрозділам і фахівцям. Структурованість і послідовність етапів управлінського циклу сприяє прозорості в управлінських процесах. Керівництво має чітке уявлення про хід виконання завдань і може оперативно виявляти проблеми чи недоліки [48].

Управлінський цикл є основою для системного та ефективного управління організацією. Завдяки циклічній природі і наявності послідовних етапів — планування, організації, мотивації, контролю та оцінки — управлінський процес дозволяє організації постійно адаптуватися до змінюваних умов, коригувати свої стратегії та плани, і в результаті досягати поставлених цілей. Операції та процедури в межах управлінського циклу забезпечують ефективність і узгодженість дій на всіх рівнях управління.

1.2. Технолого-функціональні фази процесу менеджменту

Процес менеджменту складається з 5 технолого-функціональних фаз, розглянемо кожен із них детальніше.

І технолого-функціональна фаза — це перша й одна з найбільш важливих фаз у процесі управління, оскільки на цьому етапі формуються основні

управлінські рішення, які будуть визначати подальший хід управлінської діяльності. Основні аспекти цієї фази показані в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Основні аспекти I технолого-функціональної фази [51]

Аналіз ситуації та виявлення проблем	На початку цього етапу управлінці повинні ретельно проаналізувати існуючу ситуацію, виявити ключові проблеми або можливості, що потребують управлінських рішень. Це може бути досягнення певних цілей, усунення відхилень від планів чи оптимізація існуючих процесів
Формулювання цілей	Цілі повинні бути чіткими, вимірними, реалістичними та часово обмеженими. Це дозволяє створити основу для оцінки ефективності управлінських рішень у майбутньому.
Збір та аналіз інформації	Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно мати точну та актуальну інформацію. Вона може стосуватися фінансових показників, стану внутрішніх і зовнішніх факторів, наявності ресурсів, конкурентних переваг та інших аспектів
Розробка альтернатив	На цьому етапі формуються альтернативні варіанти вирішення проблеми. Кожен варіант оцінюється за такими критеріями, як досягнення цілей, ефективність, ресурси та ризики.
Розробка альтернатив	На цьому етапі формуються альтернативні варіанти вирішення проблеми. Кожен варіант оцінюється за такими критеріями, як досягнення цілей, ефективність, ресурси та ризики.
Оцінка та вибір оптимального рішення	Зіставивши всі альтернативи, керівники повинні оцінити кожен варіант на основі різних критеріїв, таких як економічна ефективність, ризики, реалістичність і відповідність стратегічним цілям організації. Найкращим вибором є той варіант, який дає найбільшу ймовірність досягнення цілей при мінімальних витратах та ризиках.
Прийняття рішення	Після оцінки альтернатив, керівники приймають рішення, яке, на їхню думку, буде найбільш ефективним для досягнення цілей організації. Це рішення може бути спрямоване на зміну політики, введення нових процедур чи розподіл ресурсів.
Комунікація рішення	Останнім етапом цієї фази є повідомлення про прийняте управлінське рішення всім зацікавленим сторонам. Це може включати співробітників, партнери, інвесторів або будь-яких інших учасників процесу

I технолого-функціональна фаза управління є основою для формування стратегічного курсу організації, оскільки саме тут приймаються основні рішення, які визначатимуть успіх або невдачу в досягненні поставлених цілей. Успішне управління в цій фазі потребує не лише аналітичних здібностей, але й здатності до прийняття рішень у складних умовах, що постійно змінюються.

II-а технолого-функціональна фаза процесу управління — планування реалізації управлінських рішень — є наступним важливим етапом після прийняття управлінських рішень. Цей етап передбачає розробку конкретних

дій, спрямованих на втілення прийнятих рішень, що забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей. На цьому етапі детально планується, як і коли будуть виконані різні завдання, а також як будуть використовуватися ресурси для досягнення результатів.

Ось основні складові та етапи цієї фази [5]:

1. Постановка конкретних завдань. Для кожного управлінського рішення важливо чітко визначити завдання, які необхідно виконати для його реалізації. Завдання повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними в часі (по аналогії з принципом SMART). Якщо управлінське рішення полягає у запуску нового продукту, то завдання можуть включати розробку маркетингової стратегії, підготовку виробничих ліній, організацію постачання тощо.

2. Розподіл ресурсів. Для реалізації управлінських рішень необхідно чітко визначити, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні, часові) потрібні, і як вони будуть розподілені. Важливо врахувати всі можливі обмеження та забезпечити ефективне використання ресурсів. Якщо рішення передбачає новий проект, потрібно спланувати фінансування, визначити відповідальних осіб, підготувати необхідні матеріали та технічні засоби.

3. Розробка графіків та планів дій. Потрібно створити детальний план дій, що включає графік виконання основних етапів реалізації рішення. Це може бути розбивка на фази (підготовка, запуск, контроль та корекція) і визначення строків виконання кожного етапу. Створення плану запуску нового продукту може включати етапи, як розробка концепції, тестування, виготовлення прототипів, запуск у виробництво і маркетингові кампанії [16].

4. Визначення відповідальних осіб. На етапі планування також необхідно призначити відповідальних за реалізацію кожного завдання чи етапу. Це можуть бути окремі менеджери, команди або відділи, що забезпечують виконання планів у рамках своїх обов'язків. Для кожного етапу проекту можуть бути визначені керівники підпроектів: відповідальний за маркетинг, за виробництво, за постачання матеріалів тощо.

5. Оцінка ризиків і розробка плану дій у разі відхилень. Планування має включати також оцінку потенційних ризиків та невизначеностей, що можуть виникнути під час реалізації управлінського рішення. Для кожного ризику слід розробити стратегії управління: як мінімізувати ризик, що робити у разі його виникнення, і які дії будуть необхідні для виправлення ситуації. Якщо існує ризик затримки в поставках, можуть бути розроблені альтернативні постачальники або плани зберігання запасів.

6. Формування бюджету та фінансового плану. Бюджетування — це важливий етап планування, оскільки він дозволяє передбачити витрати на реалізацію рішення та гарантує фінансову сталість проекту. Сюди включаються витрати на закупівлю ресурсів, оплату праці, маркетингові витрати, обладнання, транспортування тощо. Розрахунок бюджету для нового проекту або запуску продукту включає не лише прямі витрати на виробництво, а й витрати на рекламу, дослідження ринку, навчання персоналу [27].

7. Визначення критеріїв успіху та моніторинг. На етапі планування слід визначити, як оцінюватиметься успіх реалізації управлінського рішення. Це можуть бути кількісні та якісні показники, що дозволяють контролювати процес виконання плану і приймати рішення про коригування дій у разі відхилень. Для нового продукту критерії успіху можуть включати обсяг продажу, ринкову частку, рівень задоволеності клієнтів та інші.

8. Комунікація плану. Для ефективного реалізації важливо, щоб всі зацікавлені сторони були поінформовані про план дій. Це може включати інформування співробітників, партнерів, постачальників та інших учасників процесу. Тому важливо, щоб план був добре комунікований у вигляді зрозумілих інструкцій, звітів або нарад [38].

II-а технологічно-функціональна фаза — це етап, на якому прийняті управлінські рішення перетворюються на конкретні плани дій. Чітке, обґрунтоване планування є критичним для досягнення успіху в реалізації цих рішень. Від того, наскільки ретельно підготовлений план, залежатиме ефективність його виконання та досягнення стратегічних цілей організації.

III технолого-функціональна фаза процесу управління — доорганізація системи — є етапом, на якому відбувається підготовка організаційних структур і процесів до реалізації управлінських рішень. У цій фазі важливо забезпечити всі необхідні умови для ефективного виконання планів і задач, визначених на попередньому етапі (плануванні) [49].

Доорганізація системи включає в себе налаштування, підготовку та оптимізацію організаційних елементів, що повинні підтримувати реалізацію прийнятих рішень. Цей етап пов'язаний з адаптацією існуючих або створенням нових структур і механізмів для досягнення цілей (таблиця 1.13).

Таблиця 1.13

Основні компоненти III технолого-функціональна фаза процесу управління [8]

Створення або коригування організаційної структури	Створення нових підрозділів, зміну обов'язків, або реорганізацію всіх рівнів управління. Якщо управлінське рішення полягає в розширенні виробництва, може знадобитися створення нових виробничих ліній або відділів для управління збільшеним обсягом роботи.
Розподіл функцій і повноважень	Для реалізації управлінських рішень потрібно визначити функції, обов'язки та повноваження кожного співробітника та підрозділу. У разі запуску нового проекту необхідно визначити відповідальних за фінанси, маркетинг, постачання ресурсів.
Коригування технологічних та операційних процесів	Дозволяє забезпечити ефективність і узгодженість дій на етапі реалізації управлінських рішень. Якщо для реалізації рішення потрібно впровадити нові технології чи методи роботи, то на цьому етапі слід організувати відповідні зміни. Якщо управлінське рішення передбачає впровадження нової виробничої лінії, необхідно переглянути технологічні процеси
Підготовка та навчання персоналу	Для ефективного реалізації планів необхідно підготувати персонал, навчити його новим завданням і процесам. Це може бути як підвищення кваліфікації співробітників, так і залучення нових кадрів для виконання специфічних завдань.
Розробка і впровадження систем мотивації	Необхідно створити системи мотивації, які стимулюватимуть працівників до досягнення цілей (фінансові заохочення, бонуси, просування по кар'єрних сходах). У разі запуску нового проекту можна ввести премії для команди, яка виконає план з реалізації в найкоротші терміни.
Оптимізація комунікаційних каналів	Важливо створити або вдосконалити канали комунікації між різними підрозділами і рівнями управління, щоб забезпечити швидке та ефективне обговорення важливих питань і рішень. Це може включати організацію регулярних зустрічей, нарад, створення звітних форм і систем для обміну інформацією, комунікаційні платформи, групи для обміну інформацією

Продовження таблиці 1.13

Створення інфраструктури підтримки	Необхідно забезпечити відповідну інфраструктуру, яка буде підтримувати процеси: від технічної інфраструктури (обладнання, програмне забезпечення) до адміністративних і фінансових структур, створення баз даних, систем моніторингу та контролю.
Оцінка і коригування організаційних процедур	До організаційних змін входить також моніторинг того, наскільки ефективно працюють нові процеси та структура. Якщо на етапі доорганізації виникають проблеми, їх слід оперативно виявляти і коригувати. Якщо після реорганізації виявлено затримки в процесах, можна вжити заходів для покращення взаємодії, налаштувати нові інструменти для автоматизації обміну інформацією.

III технолого-функціональна фаза процесу управління - це етап, на якому організація готується до реалізації прийнятих управлінських рішень, змінюючи чи адаптуючи свою структуру, технології та людські ресурси відповідно до нових завдань. Успішна доорганізація системи забезпечує безперебійний і ефективний перехід до етапу реалізації, сприяючи досягненню цілей, зниженню ризиків і полегшенню управлінських процесів [19].

IV технолого-функціональна фаза процесу управління - регулювання системи — є етапом, на якому здійснюється контроль і корекція ходу реалізації управлінських рішень для забезпечення досягнення поставлених цілей. На цьому етапі управлінці активно моніторять виконання завдань, оцінюють ефективність дій, виявляють відхилення від плану та вживають необхідних заходів для їх виправлення. Регулювання є важливою фазою, оскільки воно дозволяє організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх процесів, зберігаючи при цьому стабільність і ефективність у досягненні цілей.

Таблиця 1.14

Основні аспекти IV фази — регулювання системи [26]

Моніторинг та контроль виконання	Необхідно встановити систему моніторингу та контролю, щоб постійно відстежувати хід реалізації управлінських рішень і відповідність фактичних результатів запланованим цілям. Для великого проекту це може бути система регулярних звітів чи автоматизовані інструменти для контролю за витратами, термінами виконання, якістю роботи. Важливі аспекти: порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, оцінка продуктивності та ефективності процесів, виявлення можливих проблем та перешкод, що виникають під час реалізації планів.
----------------------------------	--

Продовження таблиці 1.14

Оцінка ефективності	Важливо не лише відстежувати виконання завдань, але й регулярно оцінювати ефективність кожної дії чи етапу. Це включає аналіз того, наскільки результати відповідають встановленим стандартам і вимогам, а також розуміння того, що можна покращити для підвищення результативності. Якщо управлінське рішення передбачало підвищення обсягів виробництва, необхідно оцінити, чи досягнуто зростання виробничих потужностей без зниження якості або збільшення витрат.
Виявлення відхилень і причин їх виникнення	Важливо вчасно виявити відхилення від запланованих параметрів і знайти їх причини. Це можуть бути як внутрішні (недостатнє управління, проблеми з ресурсами, людський фактор), так і зовнішні (економічні коливання, зміни на ринку, конкуренція). Якщо обсяг продажу нового продукту не відповідає очікуванням, потрібно дослідити можливі причини (неправильна маркетингова стратегія, незадоволеність споживачів, дефіцит на складі тощо).
Внесення коректив у плани та стратегії	На основі отриманої інформації про відхилення та їх причини управлінці вносять необхідні корективи в поточні плани або стратегії. Це може бути зміна термінів виконання, коригування ресурсів, адаптація технологій або зміна підходів до управління. Якщо через непередбачуваного постачальника затримується виробництво, можна змінити постачальника або переглянути план закупівель для забезпечення безперебійності процесу.
Управління ризиками та невизначеністю	Важливим аспектом регулювання є постійна оцінка та управління ризиками, які можуть виникнути в процесі реалізації управлінських рішень. Це включає як попередження можливих загроз, так і реагування на вже виниклі проблеми. У разі зміни економічної ситуації або коливань валютних курсів може виникнути необхідність у зміні стратегії цінової політики або умов контрактів з постачальниками.
Коригування ресурсів і кадрових стратегій	Для забезпечення ефективного регулювання системи може виникнути потреба в коригуванні розподілу ресурсів або зміні кадрової політики. Це може бути перерозподіл фінансових ресурсів, коригування витрат на маркетинг, оптимізація персоналу або зміна обов'язків співробітників. Якщо для досягнення цілей вимагається більше ресурсів на певному етапі, може бути необхідно залучити додаткові кошти або найняти нових працівників для розв'язання певних завдань.
Комунікація змін і корекцій	Важливим аспектом цієї фази є правильна і своєчасна комунікація змін та коригувань всім учасникам процесу. Це включає як внутрішні комунікації (у колективі), так і зовнішні (з партнерами, клієнтами, постачальниками). Якщо були зміни у термінах постачання або вартість товару змінилася, необхідно повідомити про це відповідні відділи чи контрагентів.
Підтримка мотивації та залучення персоналу	Важливо, щоб персонал не втрачав мотивації в процесі корекцій і змін. Керівники мають підтримувати позитивний моральний клімат, навіть коли виникають труднощі, і надавати команді необхідні ресурси та підтримку для адаптації до нових умов. У разі затримок у реалізації проекту важливо не лише виправити ситуацію, але й підтримати команду, надати додаткові навчання чи винагороди за досягнуті результати.

V технологічно-функціональна фаза процесу управління — контроль реалізації рішень та діяльності системи — є заключним етапом в циклі

управлінських процесів. На цьому етапі здійснюється комплексний контроль за виконанням управлінських рішень, оцінка їх ефективності та моніторинг всіх складових організації для забезпечення досягнення встановлених цілей. У цій фазі увага зосереджена не лише на оцінці результатів, але й на забезпеченні постійного вдосконалення діяльності організації.

Таблиця 1.15

Основні аспекти V фази — контроль реалізації рішень та діяльності системи [30]

Збір та аналіз інформації про виконання	Необхідно систематично збирати дані про хід виконання управлінських рішень, про діяльність усієї організації в цілому. Це можуть бути як фінансові показники, так і операційні дані, інформація про виробничі процеси, результати маркетингових кампаній, зворотний зв'язок від клієнтів, продуктивність праці тощо. Відстеження обсягів виробництва, кількості виконаних продажів, рівня задоволеності клієнтів
Оцінка ефективності реалізації рішень	На основі зібраних даних проводиться порівняння фактичних результатів з очікуваними. Це дозволяє оцінити, наскільки успішно реалізовані управлінські рішення, та чи досягнуті поставлені цілі. Ключові аспекти для оцінки включають: відповідність запланованим показникам, якість виконаних завдань, використання ресурсів (економія чи перевитрати), часова ефективність (дотримання термінів), внесок у стратегічні цілі організації, виявлення відхилень та причин їх виникнення.
Виявлення відхилень та проблем	Якщо результати виконання завдань або реалізації рішень відрізняються від запланованих, то важливо детально проаналізувати, які саме відхилення виникли. Це дозволяє зрозуміти причини проблем і визначити, чи потрібно коригувати стратегії або тактики.
Корекція планів і прийняття коригувальних рішень	Важливо, що на основі результатів контролю, організація повинна мати механізми для оперативної корекції планів і стратегії. Це може включати зміни в операційних процесах, фінансових розрахунках, розподілі ресурсів, змінах термінів чи кадрових змін.
Відстеження та оцінка системи управлінських показників	Важливо оцінювати не лише окремі завдання, а й функціонування всієї системи управління в цілому. Система показників, таких як KPI, допомагає визначити загальний рівень ефективності діяльності організації і дає чітке розуміння, чи відповідає діяльність стратегії компанії. Встановлення KPI для різних підрозділів дозволяє оперативно відслідковувати ефективність і визначати слабкі місця в системі.
Аналіз ризиків та планування дій для мінімізації	Під час контролю реалізації рішень також здійснюється моніторинг ризиків, які можуть вплинути на виконання планів. Це може включати економічні, технічні або організаційні ризики. На основі аналізу ризиків створюються плани для їх мінімізації або швидкого реагування в разі виникнення проблем.

Продовження таблиці 1.15

Зворотний зв'язок та вдосконалення процесів	Регулярне оцінювання дозволяє не лише коригувати поточні плани, але й виявляти можливості для покращення управлінських процесів. Це забезпечує безперервне вдосконалення організації, що є важливим компонентом стратегії сталого розвитку. Якщо на етапі контролю виявляється, що певні управлінські практики чи технології не є достатньо ефективними, на основі зворотного зв'язку можна впровадити нові методи чи інструменти управління.
Звітність та комунікація результатів	Останнім етапом є формулювання звітів та комунікація результатів усім зацікавленим сторонам, зокрема керівництву, співробітникам, партнерам та інвесторам. Це дозволяє забезпечити прозорість, підвищити довіру та підтримку на всіх рівнях. Підготовка квартальних або річних звітів, що містять аналіз виконання цілей, виявлені проблеми та коригування стратегії.

Основною метою цієї фази є перевірка, наскільки ефективно реалізовані попередні рішення, чи відповідають результати планам і чи необхідно вносити нові корективи для досягнення кращих результатів.

Висновки до розділу 1

Таким чином, можу сформулювати висновки до першого розділу:

1. Наведена і описана схема процесу менеджменту, яка складається з п'яти технологічно-функціональних фаз, показує ступінь системності, комплексності, функціональності, сутності та специфіки управлінської праці. Її повинні знати і виконувати керівники медичних установ.
2. Потрібно використовувати перевагу ПРУР, на основі яких можна скласти план роботи медичної установи чи їх функціонально-структурних підрозділів на певний термін часу. За допомогою ПРУР можна скласти навіть особистий план діяльності працівників.
3. З метою вивчення і аналізу якості роботи установи і ефективності процесу менеджменту в системі медичної сфери рекомендовано користуватися розробленою і практично апробованою спеціальною програмою-анкетною.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕД-СЕРВІС» АПТЕКА № 120

2.1. Характеристика ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 та аналіз показників її діяльності

Приватний медичний заклад ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 працює з 2004 році за адресою: Київська область, м. Київ, Залізничне шосе, 57 для надання споживачам високоякісних медичних послуг за доступною ціною. Загальна характеристика ТОВ "МЕД-СЕРВІС" показана в таблиці 2.1.

Через постійне зростання попиту на послуги, ТОВ «МЕД-СЕРВІС» постійно розширює сферу своїх можливостей і послуг, вводить відділення аптек по всій Україні. Заклад співпрацює з рядом провідних медичних установ і лабораторій як допомогу в наданні повного спектру медичних послуг.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ "МЕД-СЕРВІС"

№ з/п	Показник характеристики	Характеристика показника
1.	Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕД-СЕРВІС"
2.	Код ЄДРПОУ	32772863
3.	Юридична адреса	Київська область, м. Київ, Залізничне шосе, 57
4.	Уповноважена особа	Могилевський Євген Олегович
5.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6.	Форма власності	Приватна
7.	Дата заснування	25.01.2004
8.	Розмір статутного капіталу	46 511 500,00.
9.	Контактні телефони	+380675235630 +380675238841
10.	Основний вид діяльності	47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Продовження таблиці 2.1.

11.	Інші види діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
-----	----------------------	---

Загальна характеристика кадрового потенціалу ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 і організаційна робота з кадрами розкрита в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 12»

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1.	Кількість штатних посад фармацевтів	4	40
2.	Кількість штатних посад молодших спеціалістів з медичною освітою	3	30
3.	Кількість штатних посад адміністративного і управлінського персоналу	2	20
4.	Кількість штатних посад господарського і обслуговуючого персоналу	1	10
Разом		10	100

З таблиці 2.2 видно, що згідно штатного розпису в закладі працює 10 працівників, з яких 2 або 20,% складає адміністративний та управлінський персонал. Медичні кадри складають 7 фізичних осіб або 70%, серед яких відповідно – фармацевти 4 (40%) та 3 (30%) молодші спеціалісти з медичною освітою. На посаді господарського та обслуговуючого персоналу зареєстрована одна посада (10%). Така кадрова структура повністю відповідає вимогам сучасного менеджменту медичного закладу сфери обслуговування.

У процесі дослідження з'ясовано, що в роботі ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 використовується традиційний документообіг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Документарне наповнення роботи з кадрами
ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

№ з/п	Документ	Стисла характеристика документу
1.	Штатний розклад	Включає в себе всю інформацію про кількісний склад і кваліфікацію працівників, які працюють в закладі. Це є важливий елемент для забезпечення якісного і ефективного надання послуг, допомагає забезпечити належний рівень і оптимальне використання ресурсів аптеки. Остання редакція 01.11.2024 р.
2.	Трудовий договір	Укладається між адміністрацією закладу і працівником для регулювання соціальних та економічних відносин. Договір містить умови праці, права і обов'язки сторін договору, порядок вирішення трудових спорів, гарантії соціального захисту персоналу і інші питання, які стосуються колективу закладу.
3.	Посадові інструкції	За допомогою них визначають права, обов'язки і відповідальність персоналу аптеки. Посадові інструкції розроблені для кожної посади в закладі.
4.	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Регламентують порядок і умови праці працівників, затверджується керівником закладу.
5	Документи про прийом, переведення, звільнення працівників	Перелік документів про прийом, переведення, звільнення персоналу: накази, контракти, трудові книжки та інше. Ці документи свідчать про факт прийому, переведення, звільнення працівника закладу.

Визначальною компонентою роботи аптечного закладу є фінансова складова процесу менеджменту. Характеристика фінансової складової роботи ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика фінансових ресурсів ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

№ з/п	Показник	Сума
1.	Загальна вартість активів закладу	4 305 800,00
2.	Загальна вартість необоротних активів закладу	2 622 500,00

Продовження таблиці 2.4

3.	Загальна вартість оборотних активів закладу	1 583 300,00
4.	Загальна вартість власного капіталу закладу	5 000 000,00
5.	Загальна вартість запозичених і залучених коштів закладом	0
З них:		
6.	Загальна вартість довгострокових позик закладу	0
7.	Загальна вартість короткострокових позик закладу	0
8.	Чистий дохід від збуту закладу	258 600,00
9.	Собівартість наданих послуг	900 610,00
10.	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	353 200,00
11.	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	353 200,00

Матеріали таблиці 2.4. свідчать, що ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 є прибутковим закладом, але важливо, по можливості, працювати, щоб зробити установу ще більш рентабельною. У структурі операційних витрат ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 передбачена: оренда приміщення, комунальні платежі, медикаменти і витратні матеріали, зарплата персоналу закладу, податки, послуги зв'язку, послуги утилізації, реклама та адміністративні послуги. Характеристика конкурентних переваг ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, SWOT-аналіз, ABC-аналіз показано в таблицях 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 [46]

№ з/п	Показник аналізу	Характеристика показника
Сильні сторони аналізу(S)		
1.	Команда висококваліфікованих медичних працівників	Професіонали, що займаються підвищенням свого кваліфікаційного рівня та науковою і дослідницькою роботою, в результаті - забезпечення якісного обслуговування і задоволення потреб клієнтів.
2.	Висока рівень якості послуг	Клієнти високо оцінюють надані послуги, залишаються задоволеними, повертаються за новими покупками, рекомендують заклад друзям та знайомим.
3.	Широкий спектр послуг	Можливість привернення різних категорій клієнтів, збільшення прибутків установи.
4.	Приміщення та обладнання	Забезпечення комфорту і безпеки для клієнтів аптеки і персоналу установи.
5.	Комфортне розташування	Зручність локації закладу для відвідувачів та клієнтів аптеки.

Продовження таблиці 2.5.

Слабкі сторони аналізу (W)		
1.	Недостатня різноманітність джерел фінансування діяльності	Не укладено договору з НСЗУ і страховими компаніями для залучення більшої кількості споживачів та клієнтів.
2.	Обмеження рекламної діяльності	Веде до недостатнього привертання нових споживачів і зменшення прибутку установи.
3.	Недостатній рівень діджиталізації	Веде до збільшення витрат і зниження ефективності роботи аптеки.
Можливості закладу (O)		
1.	Розширення спектру фармацевтичних послуг	Можливість зацікавити нових клієнтів і збільшення прибутку аптеки.
2.	Розширення мережі аптек в інших містах	Можливість збільшити аудиторію споживачів і обсяги фармацевтичних послуг
3.	Укладання договору з НСЗУ і партнерство із страховими компаніями для забезпечення доступності послуг	Можливість збільшити кількість нових клієнтів і відповідно збільшення прибутку установи.
4.	Впровадження програми лояльності для залучення нових споживачів	Можливість позитивного впливу на залучення і утримання споживачів аптеки.
Загрози для закладу (T)		
1.	Конкуренція з боку інших аптек установ чи вихід на новий ринок	Веде до втрати частини споживачів і зменшення прибутку аптечної установи.
2.	Нестабільність на економічному ринку	Втрата цільових споживачів та зменшення прибутку установи.
3.	Зміни в законодавстві, щодо регуляції аптекних закладів	Веде до скорочення споживачів та зменшення прибутку закладу.

Таблиця 2.6

АВС-аналіз ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

№ з/п	Показник аналізу	Характеристика показника аналізу
Надважливі завдання аналізу (A)		
1.	Забезпечення високої якості фармацевтичних послуг	Найважливіший аспект діяльності установи: здоров'я клієнтів – це головне.
2.	Підтримання безпеки та здоров'я клієнтів	Безпека клієнтів - головний пріоритет закладу.

Продовження таблиці 2.6.

Важливі завдання аналізу (В)		
1.	Підвищення кваліфікації персоналу установи	Важливо для забезпечення високої якості медичних послуг і задоволення потреб пацієнтів.
2.	Реклама і маркетинг для залучення нових клієнтів	Важливо для забезпечення стабільного потоку пацієнтів і фінансової стабільності закладу.
3.	Оптимізація роботи адміністративного персоналу закладу	Важливо для ефективного управління закладом.
Менш важливі завдання аналізу(С)		
1.	Організація тематичних заходів для клієнтів аптеки	Важливо, оскільки це покращує досвід клієнтів і не є основною функцією фармацевтичного закладу.

2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

Для збору матеріалів для вивчення і проведення аналізу системи менеджменту ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 я використав «Програму-анкетування для вивчення і експертної оцінки якості організації та ефективності процесу менеджменту в системі послуг в фармакології» (додаток Б).

Під час проведення анкетування було з'ясовано:

- базова освіта керуючого аптечним закладом – економічна;
- при призначенні на посаду не було спеціальної підготовки;
- керівник не має атестаційної категорії з організації та менеджменту.

Також визначено, що у ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 запроваджена ієрархічна система менеджменту установи. Ієрархічна система менеджменту - це одна з найпоширеніших форм організації менеджменту в різних сферах. Ця система передбачає чітко визначену ланцюгову структуру менеджменту, при цьому кожен рівень повинен мати свої обов'язки, повноваження і сферу відповідальності.

У такій системі управління вищий рівень приймає стратегічні рішення і визначає загальні напрямки роботи, а нижчі рівні виконують завдання і

контролюють їх виконання. Кожен рівень керівництва підпорядкований вищому, це забезпечує єдність менеджменту і координацію дій всієї структури.

Ієрархічна система менеджменту може бути ефективна для структурованих організацій, які мають чітку ієрархію і стабільні процеси. Проте, це також може призвести до бюрократизації, сповільнення процесів і відсутності гнучкості в менеджменті. Для підвищення ефективності ієрархічної системи менеджменту потрібно використовувати сучасні методи менеджменту, а саме: ефективне використання інформаційних технологій, розвиток горизонтальних комунікацій між відділами і стимулювання креативності і інновацій серед працівників [26].

Слід зазначити, що сьогодні в Україні і у деяких інших країнах, переважає жорстока централізація, на відміну від провідних країн Європи та США, які використовують сучасну систему управління, орієнтовану на дотримання відповідних принципів сертифікованої системи менеджменту.

Сучасне системне управління — підхід до менеджменту, заснований на теорії систем і використовується для управління складними структурами і процесами. Основна ідея - розглядати структуру як систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів, та вирішувати проблеми менеджменту з урахуванням цілісності і взаємодії її елементів. Управління системами орієнтоване на досягнення стратегічних цілей установи методом оптимізації її структури, процесів і ресурсів. Дане управління враховує вплив зовнішнього середовища на організацію та визначає стратегії адаптації до змін [11].

Сучасне управління системами використовує інструменти та методи системного аналізу, моделювання процесів, стратегічного планування, менеджменту якістю, ризиками і інноваційними процесами. Крім того, наголос робиться на спілкуванні і співпраці між відділами структури, а також на розвиток лідерських якостей у менеджерів. Системний підхід в менеджменті досить гнучкий і адаптивний, дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища і досягати конкурентних переваг.

Дослідження доводить про доцільність використання в менеджменті широкого спектру новітніх принципів та технологій системи управлінської діяльності у фармацевтичній галузі сьогодні. До таких систем менеджменту відносять [21]:

Холакратія (від англ. *holacracy*) — це управлінська модель, яка передбачає організаційну структуру без традиційних ієрархічних ліній. У холакратії влада не концентрується в руках кількох керівників або топ-менеджерів, а розподіляється серед усіх учасників організації, що дозволяє кожному члену команди брати на себе відповідальність за конкретні ролі та обов'язки.

Соціократія — це система управління, яка базується на принципах рівності, консенсусу та колективного прийняття рішень. Вона спрямована на створення більш демократичної, справедливої та ефективної організації, де кожен учасник має рівне право впливати на процеси, що відбуваються.

Селф-менеджмент або самоменеджмент — це процес управління власними діями, часом, емоціями та ресурсами для досягнення особистих та професійних цілей. Він охоплює набір навичок, стратегій і методів, що дозволяють індивіду контролювати свою діяльність, організовувати робочий процес, приймати ефективні рішення та підтримувати баланс між різними аспектами життя [20].

Порівняльну характеристику основних ознак систем менеджменту наведено в Додатку В. Вона показує доцільність запровадження системи менеджменту в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 на засадах сучасного управління, так як вона має декілька важливих переваг:

1. Покращення якості надання послуг: системний підхід дозволяє оптимізувати процес надання фармацевтичних послуг, забезпечити ефективність використання ресурсів і покращити координування роботи між

різними підрозділами установи. Це веде до збільшення задоволеності споживачів і зниження ризику помилок в діяльності.

2. Ефективний менеджмент ресурсами: системне управління дозволяє провести оптимізацію використання ресурсів установи: фінансових, людських і матеріальних. Це допоможе знизити витрати і збільшити рівень ефективності роботи установи.

3. Адаптування до змін у фармацевтичному середовищі: сучасне системне управління сприяє швидкому адаптуванню до змін у фармацевтичному середовищі, а саме: змін у законодавстві, технологічних інновацій і вимог ринку. Це дозволить фармацевтичному закладу бути конкурентоспроможним і актуальним на ринку.

4. Покращення рівня комунікацій і співпраці: системний підхід дає покращення комунікацій і співпраці між персоналом та адміністрацією установи, це може мати позитивний вплив на якість надання послуг і задоволеності персоналу закладу.

Таким чином, впровадження системи менеджменту на засадах сучасного управління допомагає фармацевтичній установі провести оптимізацію своєї діяльності, покращити рівень якості надання послуг і оставатися конкурентоспроможними у сучасному фармацевтичному середовищі.

При розгляді ієрархічної системи менеджменту, яка працює в ТОВ «МЕДСЕРВІС» Аптека № 120, можна виділити такі переваги:

1. Чіткість структури дає можливість чітко розподіляти відповідальності і обов'язки між співробітниками, що сприяє ефективності адміністрування.

2. Швидкість прийняття рішень: дає можливість керівництву швидко реагувати на зміни і приймати потрібні рішення, це є особливо важливим у фармацевтичній сфері.

3. Прозорість дозволяє чітко побудувати ланцюжок управління і зрозуміти, до кого потрібно звертатися при потребі.

Недоліки ієрархічної системи менеджменту:

1. Бюрократія: веде до непотрібної бюрократії і ускладнює процеси прийняття управлінських рішень, регулювання.

2. Вертикальне мислення пригнічує креативність і ініціативу співробітників, так як всі рішення приймаються зверху.

3. Труднощі при взаємодії створюють бар'єри для співпраці між різними рівнями управління і ускладнюють спілкування між співробітниками.

Кожна система менеджменту, яка використовується на практиці (ієрархічна або демократична), має бути вдосконалена. В управлінні для цього використовують комплексний підхід, що включає п'ять основних питань: системна організація; методи менеджменту; функції менеджменту, культура менеджменту та техніка менеджменту [33].

Проблема «організація системи» включає в себе наступні напрями: набір функціональних компонентів; функціональний зв'язок введених компонентів, забезпечення їх співпраці; визначення внутрішньої структури установи; вирішення питань динамічності в роботі системи; забезпечення комунікаційних зв'язків; узагальнення досвіду діяльності і його використання в нових умовах діяльності системи [10].

До другої проблеми управління належать методи, які використовуються в практиці управління: політичні, правові, економічні, соціальні, психологічні, організаційні, статистичні, математичні, графічні, спеціальні та інші.

Функції менеджменту - одна із головних проблем системи менеджменту, так як вони визначають змістовну частину роботи співробітників апарату керування та службових відносин та включають: цілепокладання, організацію, координування, прийняття управлінських рішень, планування, регуляцію, реорганізацію, контроль, робота з персоналом, мотивація, керівництво, адміністрування, представництво та підписання угод.

Культура менеджменту, як проблема управління, представлена як кваліфікація управлінських кадрів, стиль керівництва і умовами роботи. Техніка

менеджменту передбачає проведення автоматизації системи менеджменту, автоматизацію обробку і захисту управлінської інформації [31].

Висновок до розділу 2

Таким чином, проблеми присутні в управлінській практиці ТОВ «МЕДСЕРВІС» Аптека № 120 мають фрагментарний характер. Фармацевтичний заклад, як динамічна і цілісна соціальна система, повинен відповідати принципам організованості на засадах методології теорії управлінських систем і системності. Тобто відповідати організації на основі системного підходу за його 6 аспектами. А тому фармацевтичний заклад, як управлінська система, повинен включати в себе такі функціональні і структурні складові:

1. Суб'єкт менеджменту (СМ) - це управлінські кадри (адміністрація) фармацевтичного закладу. Вони відповідає за прийняття управлінських рішень, процес планування і координують роботу всіх функціональних та структурних підрозділів. Також відповідають за забезпечення взаємодії з регулюючими органами і контролюють фінансову роботу закладу.

2. Об'єкт менеджменту (ОМ) - це фармацевтичний заклад, його структурна організація, кадри, фінанси, матеріальне та технічне забезпечення, процес надання фармацевтичних послуг.

3. Блок наукового регулювання (БНР) - це структурні відділи, що виконують збір, обробку, аналіз, передачу та зберігання інформації. Крім того, також розробляють і впроваджують нові методики покращення якості роботи.

Ці компоненти співпрацюють між собою з метою забезпечити ефективний менеджмент фармацевтичним закладом, покращити якість надання фармацевтичних послуг і досягти стратегічні цілі установи.

Суб'єкт менеджменту/апарат управління у структурному відношенні повинен диференціюватися за чотирма функціональними та посадовими групами [29]:

- I-а формальна група – це персонал, що виконує головні управлінські функції та операції. Вони наділені правом ухвалення управлінських рішень і забезпечують процес менеджменту (керівник, його заступники – 2,0-5,5% складу СМ/АМ);
- II-а формальна група – це персонал, який відповідає за виконання допоміжних управлінських функцій і операцій (головні фахівці, головний бухгалтер, юрист, економіст, психологи. – 60,0-75,0 %);
- III-а формальна група – це працівники, які виконують додаткові технічні управлінські функції і технічні операції. – 20,0 - 22,5 %;
- IV-а неформальна група – персонал, який опосередковано бере участь в управлінській роботі [12].

Потрібно зробити висновок, що в обраному фармацевтичному закладі апарат менеджменту не диференційований на групи, рішення приймаються одноосібно керівником фармацевтичного закладу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕД-СЕРВІС» АПТЕКА № 120

3.1. Актуальні питання удосконалення та раціоналізації процесу менеджменту закладу охорони здоров'я

Зростаючі потреби населення в якісній та доступній медичній допомозі потребують постійного вдосконалення системи управління для забезпечення ефективного надання медичних послуг; швидкі зміни в медицині та техніці вимагають постійного оновлення процесу управління для впровадження нових методів і підходів до надання медичної допомоги. Також підвищення вимог до якості та безпеки медичної допомоги вимагає постійного контролю та вдосконалення процесів управління для забезпечення високих стандартів надання послуг. Доведено, що удосконалення процесу управління в СМНД є надзвичайно актуальним завданням, яке потребує постійної уваги, зусиль та знань на основі сучасного менеджменту з боку керівників закладів охорони здоров'я [15].

Технологічно-функціональний підхід в управлінні СМДН передбачає використання комплексу методів, які орієнтовані на оптимізацію технологічних процесів і функціональних завдань у системі. Цей підхід передбачає аналіз, планування, впровадження та контроль за впровадженням нових технологій і методів управління з метою підвищення ефективності та якості надання медичної допомоги.

Методи цього підходу передбачають аналіз поточного процесу управління, виявлення проблемних моментів і можливостей для вдосконалення, розробку стратегій і планів дій щодо впровадження змін, а також контроль їх виконання. Такий підхід дозволяє постійно вдосконалювати систему менеджменту медичної сфери. Розглянемо більш детально особливості кожної технологічної фази процесу управління [9]:

I технологічно-функціональна фаза – розробка та прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення - це:

- вид розгорнутої в часі логіко-розумової, емоційно-психологічної та організаційно-правової дії, яка здійснюється керівником самостійно або з використанням колективного розуму в межах повноважень, посадового статуту та ієрархічного рівня;

- творча, вольова дія суб'єкта управління, заснована на пізнанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи, аналізі інформації про її функціонування, яка полягає у виборі мети, програми і методів колективної діяльності з метою вирішити проблему або змінити цілі [11] .

Розробка та прийняття управлінського рішення є ключовою функцією менеджера і визначає весь хід процесу управління, а також кінцевий результат. Розробка управлінських рішень – складний процес, який включає в себе кілька особливостей [53]:

1. Аналіз інформації: перш ніж прийняти рішення, необхідно зібрати та проаналізувати всю наявну інформацію. Це може включати аналіз ринку, конкурентів, внутрішні процеси компанії та інші аспекти, які можуть впливати на рішення.

2. Врахування ризиків: при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати потенційні ризики та негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті прийнятого рішення. Це допомагає знизити ймовірність негативних наслідків і скласти план дій, щоб їх уникнути або зменшити.

3. Залучення зацікавлених сторін: Приймаючи управлінські рішення, важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, таких як зацікавлені сторони, пацієнти, співробітники та інші. Це допомагає зробити рішення позитивним і забезпечує підтримку з боку всіх зацікавлених сторін.

4. Гнучкість: управлінські рішення повинні бути гнучкими і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це означає, що медичний заклад повинен бути готовий до швидких змін і коректив у прийнятих рішеннях.

Прийняття управлінських рішень є складним процесом, який вимагає аналізу, врахування ризиків, залучення зацікавлених сторін і гнучкості. Врахування цих особливостей сприяє успішному прийняттю рішень і досягненню поставлених цілей. Процес прийняття рішень передбачає практичне використання теорій – раціональних рішень (класичних), психологічних або індукції підкіркової активності (поведінкових), комбінованих (ірраціональних), ігрових [11].

Теорія раціональних рішень базується на певному алгоритмі дій (логічному або за допомогою програмного забезпечення машинних систем), тоді як психологічна теорія будується на знаннях, досвіді, інтуїції та способі мислення. Сучасні теорії управлінського усиновлення також включають «теорію ігор». Базові моделі прийняття рішень наведені в таблиці 3.1 [12].

Таблиця 3.1.

Моделі (базові) прийняття управлінських рішень [5]

Модель	Ключові терміни	Характеристика	Сфера використання
Класична модель	Раціональність	У класичній моделі прийняття рішень суб'єкт має кілька ключових характеристик: повну інформацію, раціональність, максимізація корисності, чітке визначення мети	Прийняття рішень у визначених умовах
Поведінкова модель	Раціональність обмежена або досягнення задоволеності	У поведінковій моделі прийняття рішень суб'єкт має кілька важливих особливостей, які відрізняють її від класичної моделі: обмежена раціональність, обмежена інформація, емоції та когнітивні упередження, вплив соціальних факторів та середовища, не завжди чітко визначені цілі	Прийняття управлінських рішень при повній чи частковій невизначеності
Ірраціональна модель	Рішення приймається без аналізу альтернатив		

Відомо, що наведені вище моделі прийняття УР не завжди допомагають коректно і максимально ефективно розв'язувати поставлені завдання, особливо це стосується проблемних чи нестандартних питань, для вирішення яких доцільно використовувати колективний пошук. Розв'язувати завдання, для яких

доцільно залучати до процесу підготовки рішень, пропозицій широке коло учасників, щоб вони могли пізнати погляди один одного та засвоїти різні точки зору. Для цього раціонально використовувати різні форми та методи, які використовуються при розробці та прийнятті УР, але на даний момент не використовуються в системі управління ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, у зв'язку з тим, що прийняті зараз рішення зазвичай не обговорюються колективно. і приймаються керівником індивідуально, як правило, з використанням теорії раціональних рішень.

Серед ефективних і рекомендованих методів: метод «мозкового штурму», метод колективного обговорення та диспуту, голосування «за і проти», метод ділової гри; - метод групової динаміки, метод ситуаційного аналізу. З цих методів найбільш демократичним виділяється метод колективного обговорення та дебатів, який дозволяє сформуувати колективну думку на противагу ієрархічним структурам управління. Таким чином, прийняті рішення враховуються з інтересами суспільства. Також можна виділити метод «за-проти», для застосування якого формується експертне журі [18].

Ефективним методом є метод ділової гри, який особливо актуальний у складних ситуаціях, що потребують залучення багатьох підрозділів. По суті, це групове моделювання конкретної ситуації, що вимагає розробки УР.

До методів колективного творчого пошуку відносяться конференція ідей (допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря) і колективний блок (поєднання індивідуального самотійного викладу ідей із колективною оцінкою). Крім методів колективного творчого пошуку в процесі розробки та прийняття управлінських рішень існують також методи: індивідуальний вибір альтернативи (аналогія, інверсія, ідеалізація); активізація творчого пошуку (контрольні питання, фокусні об'єкти, морфологічний розбір); обґрунтування (кількісне, якісне, аналітичне, статистичне, математичне, платіжна матриця, дерево рішень, експертне тощо) [11].

Спираючись на знання про процес управління, використовуючи системний підхід, можна побудувати модель і таким чином вибрати оптимальну

стратегію і тактику. Нині в управлінській практиці існує думка, що технологія роботи над управлінськими рішеннями повинна складатися з дванадцяти взаємопов'язаних етапів, які наведені на рис. 3.1.

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

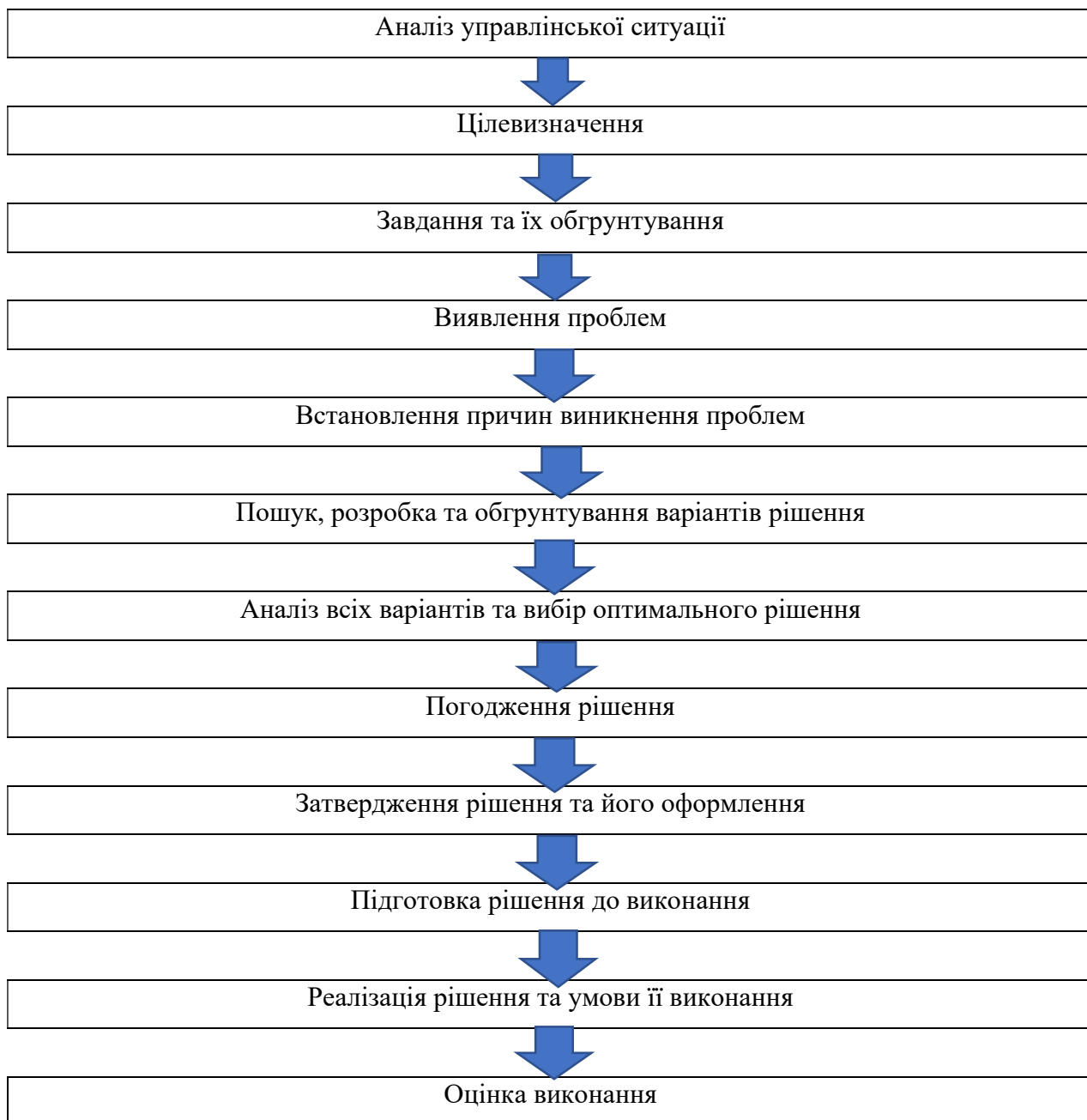


Рис 3.1. Технологія прийняття управлінських рішень [37]

Джерело сформовано автором

При дослідженні системи менеджменту ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 виявлено, що з 12 етапів технологій роботи над управлінськими рішеннями

диференціація задач на проблеми не здійснюється, а задачі передбачають можливість конкретизації задач за окремими сферами діяльності.

Діагностика проблеми повинна чітко відповісти на наступні питання: чого слід досягти; яка в цьому потреба; до чого прагнути. Відповіді на ці запитання дають змогу визначити обмеження, що коригують дії, та критерії, за якими необхідно оцінювати альтернативні варіанти вибору УД.

Обмеження можна розділити на три групи: ресурси - фінанси, персонал, технології, обладнання, матеріали, засоби зв'язку, менеджмент, час; властивості ресурсів - природні, технологічні, технічні, інформаційні; фактори - соціокультурні, економічні, політичні, психологічні, етичні норми, закони, соціальні та політичні установки, упередження, особисті смаки та уподобання [11].

Для функціонування системи управління, заснованої на принципах сучасного менеджменту, дуже важливим є етап розбиття завдань на проблеми.

II технологічно-функціональна фаза процесу управління – планування реалізації управлінських рішень. У рамках цієї технологічно-функціональної фази менеджменту визначаються методи, способи, форми роботи, підбираються виконавці, уточнюються завдання тощо. Зміст роботи на даній фазі процесу менеджменту можна показати у вигляді схеми (рис. 3.2) [6].

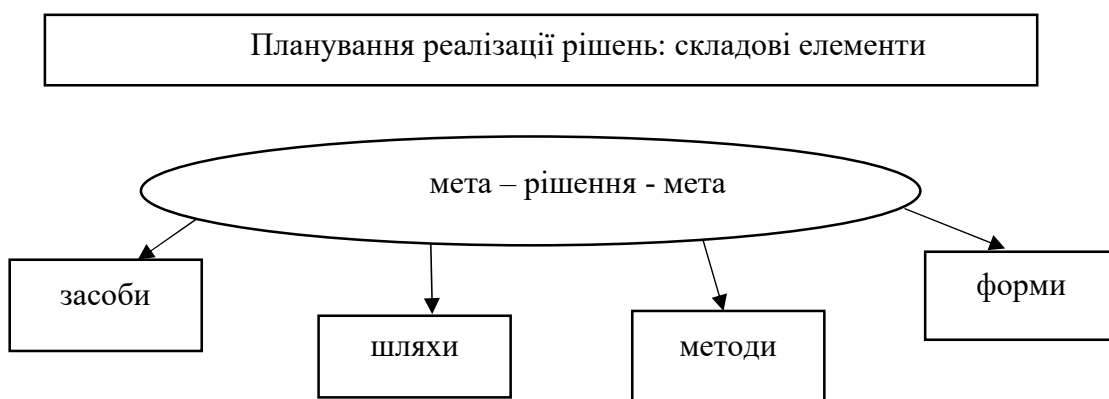


Рис. 3.2. Складові елементи процесу планування реалізації управлінських рішень ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 [35]

Документ, який забезпечує організаційну і правову сторону та механізм виконання управлінських рішень, є план виконання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Схема-план реалізації управлінського рішення

ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

№ з/п	Наказу та зміст наказу	Заходи для виконання	Відповідальна особа	Терміни виконання	
				Дата початку	Дата закінчення
1	1.2	1.2.1, 1.2.2	ПІБ		

Слід підкреслити, що план реалізації слід складати для кожного управлінського рішення окремо., що вноситься в систему, як додаток [7].

Також рекомендовано всім виконавцям на основі загального ПРПР розробити персональні плани виконання на конкретний період роботи, а в кінці року провести аналіз виконання кожного з ПРПР. У практиці управління ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 існує загальний ПРУД, який затверджується та підписується керівником, та здійснюється систематичний контроль за його виконанням, але особистого ПРУД ні у керівника, ні у працівників немає. Для персонального плану керівника ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 пропонуємо загальну структуру плану, яка зображена на рис. 3.3, але з уточненням певними заходами.

Потрібно мати на увазі, що в будь-який момент реалізації планів ситуація або обставини можуть змінитися, тому необхідно повне і глибоке розуміння ситуації, знати і адекватно оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, мати під рукою ефективні методи управління, бути гнучкими та творчими у вирішенні проблем, а також знати, розуміти та ефективно використовувати потенціал своїх підлеглих. Помічено, що коли рішення приймаються колегіально з урахуванням громадської думки, рішення є більш ефективним, оскільки охоплює всі обставини, більше того, кожен працівник, який брав участь у прийнятті рішення, відчуватиме за нього

відповідальність і, відповідно, вкладатиме свої докладати максимум зусиль для цього впровадження [10].

Особистий план керівника підприємства
1. Проведення аналізу стану справ, проведення корегування і ухвалення рішень роботи структур системи
2. Участь у плануванні роботи системи, керівництво плануванням
3. Проведення регулювання роботи структур системи
4. Особиста участь в роботі структур системи, забезпечення заходів стосовно контролю
5. Робота з листування
6. Робота у виборчих органах та громадських організаціях
7. Наукова та практична робота
8. Вивчення передового досвіду в менеджменті
9. Зворотній зв'язок. Робота з документами

Рис. 3.3 Особистий план керівника ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

Третя технологічно-функціональна фаза – подальша організація системи

Прийняте управлінське рішення перед запуском його в реалізацію, крім плану його реалізації (як першої умови запуску рішення і як 2-ї технологічно-функціональної фази процесу управління), вимагає також дотримання другої - попередньої умови. - організація системи з урахуванням специфіки вирішуваного питання, проблеми або ситуації. Це зміст цієї функції управління та 3-ї технологічно-функціональної фази процесу управління [19].

Реорганізація системи є важливою фазою управління, оскільки дозволяє переглянути та вдосконалити існуючі процеси та структури в організації. Ця фаза включає аналіз поточних систем, виявлення слабких місць і проблем, розробку нових стратегій і методів управління та впровадження змін. Реорганізація системи може знадобитися у зв'язку зі зміною економічних умов, технологічними інноваціями, змінами в законодавстві або конкурентному середовищі. Це дозволяє підприємству або організації адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможним. При попередній організації системи важливо врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін, залучити співробітників до процесу прийняття рішень і забезпечити їх підтримку. Слід

також враховувати можливі наслідки змін для організації та розробляти плани мінімізації ризиків [3].

У ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 організація системи здійснюється із застосуванням системного підходу – важливого етапу управління, оскільки дозволяє підвищити якість надання медичних послуг, оптимізувати робочі процеси та забезпечити ефективне функціонування медичного закладу. Залучення співробітників до процесу попередньої організації системи допомагає забезпечити їхню зацікавленість і розуміння необхідності змін. Також важливо розробити плани мінімізації ризиків та врахування можливих наслідків змін для якості медичних послуг. Тому реорганізація системи в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 дозволяє покращити надання медичних послуг, адаптуватися до змін у сфері охорони здоров'я та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

IV технологічно-функціональна фаза – регулювання системи. Ефективність управлінської роботи, як і успішність управлінської діяльності в СМДН, багато в чому залежить від ефективності регулюючих заходів, спрямованих на усунення недоліків у роботі та запобігання можливим збиткам. Виявлення недоліків, відхилень, збоїв у процесі моніторингу є необхідною, але недостатньою умовою для стабілізації діяльності системи [44].

За словами Т.В.Лазоренко, С.О. Пермінова (2021), ситуація в організації не може покращитися без розробки ефективних заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень. Кожен вид регламентації має свою мету, форму прояву (розпорядження, словесне розпорядження, вказівка, розпорядження тощо), мету, зміст, сферу застосування та способи застосування [38]. Це залежить від місця, типу та форми регулювання організованих систем у процесі управління [11].

У ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 нормативні заходи частково включені в PRUD, а зустрічі та ділові зустрічі використовуються з них.

«Запуск» до виконання рішень відбувається за допомогою наказу чи розпорядження. Слід пам'ятати, що для підвищення ефективності нарад і ділових зустрічей існує багато нюансів, які повинен знати і дотримуватися сучасний керівник.

V технологічно-функціональна фаза – контроль виконання рішень і діяльності системи. На цьому етапі важливо постійно контролювати виконання прийнятих рішень і роботу системи. Це моніторинг результатів впроваджених змін, оцінка їх ефективності, виявлення проблемних моментів та пошук шляхів їх вирішення. Контроль також передбачає аналіз витрат і ресурсів, витрачених на реалізацію передорганізаційної стратегії та забезпечення дотримання вимог законодавства та стандартів якості. Проведення контролю дозволяє своєчасно виявити проблеми та недоліки, уникнути збоїв та забезпечити стабільну та ефективну роботу медичного закладу. Також ця фаза дає змогу впроваджувати правильні заходи з урахуванням змін зовнішнього середовища та потреб пацієнтів, що дозволяє постійно вдосконалювати систему охорони здоров'я [4].

Вищенаведене дозволяє нам запропонувати пропозиції та напрямки, спрямовані на вдосконалення процесу управління в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120:

1. Впровадити методи колективного прийняття рішень, такі як метод колективного обговорення та дебатів, метод «ділової гри», метод «мозкового штурму» (запропоновані методи обрані нами як найбільш актуальні та ефективні для даного медичного закладу). Слід зазначити, що методи колективного прийняття рішень мають ряд переваг, а саме:

- різноманітність поглядів: колективне прийняття рішень дозволяє залучати різні погляди та досвід членів команди. Це може призвести до більш об'єктивних та обґрунтованих рішень, оскільки різні люди можуть мати різні погляди на проблему.

- кращий аналіз альтернатив: колективні методи дозволяють більш глибоко аналізувати різні альтернативи та їхні можливі наслідки. Вивчення проблеми з різних точок зору може допомогти визначити ризики та переваги кожної альтернативи.

- залучення спеціалістів: колективне прийняття рішень дозволяє залучати спеціалістів із різних галузей знань, що може призвести до більш компетентних та обґрунтованих рішень.

- посилення підтримки: якщо рішення приймається колективно, його реалізація може отримати більшу підтримку серед членів команди, оскільки вони брали участь у процесі прийняття рішень.

- розвиток командної спроможності: колективне прийняття рішень може сприяти розвитку комунікативних навичок і здатності досягати консенсусу в команді [10].

Отже, колективні методи прийняття рішень в ТОВ «МЕД-SERVIS» Аптека № 120 можуть сприяти підвищенню якості рішень і забезпечити більш широкий погляд на проблему.

2. Включивши до технології роботи над управлінським рішенням етап диференціації завдань на проблеми з метою кращої конкретизації завдань за напрямками роботи. Диференціювання завдань на проблеми при роботі над управлінським рішенням має низку переваг, оскільки цей підхід дозволяє більш структуровано й ефективно вирішувати завдання, що стоять перед керівниками та управлінцями. Ось кілька основних переваг такого підходу (таблиця 3.3.).

Диференціація завдань на проблеми — це ефективний інструмент для систематизації і полегшення процесу прийняття управлінських рішень. Цей підхід дозволяє зменшити складність, покращити фокусування, делегувати завдання, адаптувати рішення під конкретні умови та знизити ризики. Такий підхід забезпечує ефективне управління проектами та досягнення цілей організації в умовах змінного середовища.

Таблиця 3.3.

Переваги диференціювання завдань на проблеми [30]

Краща чіткість і структурованість	Диференціація завдань на проблеми дозволяє чітко виділити окремі аспекти ситуації, з якими потрібно працювати, замість того, щоб намагатися вирішити всю проблему одночасно, краще зрозуміти основні елементи ситуації, з якими необхідно працювати, а також встановити пріоритети. Замість того щоб працювати над одним великим завданням, можна диференціювати його на окремі проблеми (зниження витрат, покращення комунікацій між відділами, оптимізація виробничих процесів), що полегшує прийняття рішень.
Покращення фокусування на критичних аспектах	Коли завдання розділяються на підпроблеми, це дозволяє зосередити увагу на найважливіших та найтерміновіших питаннях. Менеджери можуть визначити, які аспекти потребують найбільших ресурсів або часу для вирішення, а які можуть бути вирішені швидше. Це допоможе уникнути витрат часу та ресурсів на другорядні проблеми або питання.
Зменшення складності і покращення управління процесом	Велика проблема часто виглядає складною і заплутаною, що може призвести до розпорошення уваги та ресурсів. Розділення її на менші, більш керовані підпроблеми значно полегшує управління процесом. Кожну підпроблему можна розглядати окремо, застосовуючи відповідні методи аналізу та прийняття рішень, що значно підвищує ефективність роботи.
Покращення колективної роботи і делегування	Диференціація завдань на окремі проблеми дозволяє більш ефективно делегувати завдання між різними членами команди або підрозділами. Кожен етап або підпроблема може бути доручена відповідній групі, що спеціалізується на певній області. Це також забезпечує кращу координацію, оскільки кожен підрозділ чи фахівець має чітке розуміння своєї ролі в загальному процесі вирішення проблеми.
Гнучкість і адаптивність до змін	При роботі з декількома окремими проблемами простіше реагувати на зміни в умовах або зовнішньому середовищі. Якщо одна частина процесу змінюється або стикається з новими труднощами, можна швидше адаптувати рішення для цієї конкретної проблеми, не порушуючи весь процес. Це дозволяє підходити до управлінських рішень більш гнучко і адаптивно.
Покращення комунікації та взаємодії між підрозділами	Чітке визначення окремих проблем допомагає встановити зрозумілі комунікаційні канали між різними частинами організації. Кожен підрозділ або департамент може працювати над конкретними аспектами проблеми, що полегшує обмін інформацією та координацію дій. Це сприяє більш ефективній взаємодії між командами, оскільки кожен учасник процесу чітко розуміє свою роль у вирішенні загальної задачі.
Покращення прогнозування результатів	Коли завдання розбиваються на більш конкретні підпроблеми, можна точніше прогнозувати наслідки рішень на кожному етапі. Це дозволяє більш точно планувати ресурси, час та інші фактори, що забезпечують успішне вирішення задачі. Кожна підпроблема може мати власні критерії оцінки та метрики, що дозволяє проводити більш детальну аналітику і коригувати стратегію за потреби.
Використання спеціалізації та експертизи	Коли завдання розділене на менші частини, можна залучити до роботи спеціалістів або експертів у конкретних областях, що підвищує загальну ефективність і якість рішень. Це особливо важливо для складних управлінських задач, де кожен аспект вимагає детального аналізу.

Продовження таблиці 3.3

Забезпечення поступового вдосконалення та мінімізації ризиків	Розбиття проблеми на етапи дозволяє здійснювати поступове покращення процесу, одночасно зменшуючи ризики. Керівники можуть перевіряти ефективність кожного етапу та на основі отриманих результатів коригувати подальші дії. Це дозволяє краще управляти ризиками, адже кожна підпроблема вимагає окремої оцінки й контролю.
---	--

3. Запровадити особистий ПРУР персоналу і керівнику ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 на певний період. Особистий план реалізації управлінських рішень має кілька значних переваг як для працівників, так і для керівника приватного медичного закладу. Такий план допомагає ефективно організувати робочі процеси, підвищити мотивацію та результативність працівників, а також забезпечити більш чітке управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей закладу.

Переваги для працівників ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120:

- Чіткість і розуміння ролі: особистий план реалізації дозволяє працівникам чітко розуміти свою роль у реалізації управлінських рішень і їхній вклад у загальний результат. Коли кожен співробітник знає, що від нього очікується і які кроки потрібно зробити, це зменшує невизначеність і сприяє кращій координації.

- Мотивація та залученість: чітко визначені завдання, мети та етапи виконання підвищують рівень залученості співробітників. Працівники, які розуміють, як їхні зусилля сприяють загальним цілям закладу, мають більше мотивації працювати ефективно. Також, якщо результати роботи вимірюються і оцінюються, працівники можуть бачити свої досягнення, що стимулює їх до покращення продуктивності.

- Розвиток професійних навичок: особистий план реалізації дозволяє визначити індивідуальні цілі для розвитку співробітників, що сприяє їх професійному росту. Наприклад, для медичних працівників це може бути покращення навичок у певній медичній спеціалізації, вдосконалення комунікаційних або адміністративних вмінь. Такий підхід допомагає

співробітникам розвивати кар'єру в рамках організації, що позитивно впливає на їх лояльність і відданість роботі.

- Покращення комунікації: зрозумілі завдання та етапи реалізації рішень дозволяють покращити внутрішню комунікацію між працівниками та керівництвом. Співробітники можуть отримувати регулярні зворотні зв'язки, а також знати, коли і як їхні завдання повинні бути виконані. Це сприяє більш ефективному обміну інформацією, що важливо для забезпечення якості медичних послуг.

- Зменшення стресу та невизначеності: чітко визначені завдання та часові рамки допомагають працівникам уникнути стресу через невизначеність. Вони знають, що очікується від них, і можуть зосередитися на виконанні конкретних завдань, що знижує рівень тривожності [20].

Переваги для керівника ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120:

Ефективне управління та координація ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120: особистий план реалізації дозволяє керівнику краще планувати, організовувати та контролювати виконання управлінських рішень. Керівник має змогу побачити, як кожен етап процесу реалізації рішення виконується, що дозволяє коригувати дії за необхідності та підтримувати стабільність у закладі. Це дозволяє забезпечити своєчасне виконання завдань та досягнення встановлених цілей, а також уникнути помилок, пов'язаних з непорозуміннями чи невизначеністю.

Покращення ефективності роботи ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120: керівник може здійснювати регулярний моніторинг виконання завдань за допомогою чітко визначеного плану. Це дозволяє швидко виявляти проблеми або затримки та приймати заходи для їх усунення. Завдяки цьому підвищується загальна ефективність роботи закладу, оскільки завдання виконуються відповідно до плану, а ресурси використовуються оптимально.

Створення атмосфери довіри та підтримки в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120: коли працівники мають чітко сформульовані цілі та плани, керівник може надавати більш цілеспрямовану підтримку, організовувати навчання чи

менторство за необхідністю. Це сприяє створенню атмосфери довіри і підтримки, що є важливим фактором для підвищення лояльності співробітників.

Оцінка результатів та прийняття коригуючих дій ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120: план реалізації дозволяє керівнику постійно оцінювати результативність роботи працівників і, при необхідності, вчасно коригувати стратегію або методи роботи. Це дає можливість своєчасно виявляти слабкі місця і вдосконалювати процеси в медичному закладі.

Полегшення стратегічного планування ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120: особисті плани реалізації дозволяють керівникові організувати роботу таким чином, щоб всі частини організації рухалися в напрямку загальних стратегічних цілей закладу. З допомогою таких планів керівник може зосередитися на довгострокових цілях і одночасно координувати поточні дії для досягнення цих цілей.

Можливість визначення кадрових потреб ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120: особистий план реалізації допомагає керівнику оцінити потреби в навчанні чи додаткових ресурсах для працівників, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та планувати підвищення кваліфікації персоналу.

Особистий план реалізації управлінських рішень допомагає працівникам і керівникам ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 працювати злагоджено та ефективно. Працівники отримують чітке розуміння своїх обов'язків, що підвищує їх мотивацію та продуктивність, тоді як керівники отримують інструмент для кращого управління процесами, оцінки результатів і розвитку організації. Це веде до підвищення якості медичних послуг, покращення атмосфері в колективі та досягнення стратегічних цілей закладу.

4. Проводити ділові наради на засадах сучасного управління з метою підвищення їх ефективності [21].

Проведення ефективних ділових нарад є ключовим елементом сучасного менеджменту, оскільки вони забезпечують координацію дій, ухвалення важливих рішень і розв'язання проблем у команді

Мета наради повинна бути конкретною та зрозумілою для всіх учасників. Важливо визначити, що саме ви хочете досягти — чи це вирішення конкретної проблеми, обговорення проекту, прийняття рішення чи підготовка до важливого заходу. Структура наради має бути логічною: визначте основні питання, які потрібно обговорити, та чітко визначте час на кожен із пунктів порядку денного. Це дозволить уникнути хаосу і забезпечить продуктивність.

Для ефективної наради важливо залучити лише тих осіб, які мають відношення до обговорюваної теми і можуть зробити конструктивний внесок. Занадто багато учасників може призвести до непотрібних відволікань і затягнути процес. Призначення модератора або ведучого, який слідкуватиме за дотриманням регламенту наради, допоможе уникнути відхилень від теми та забезпечить чіткість обговорення [50].

Ефективне управління часом — важливий аспект сучасного менеджменту. Нарада повинна бути максимально результативною, тому важливо чітко обмежити час на кожне питання. Зазначте, скільки часу виділено на обговорення кожного пункту, щоб нарада не затягувалася і не втрачала фокус. Уникайте надмірної кількості пауз, перебільшених презентацій або дискусій, які не сприяють досягненню мети наради.

Активне слухання — це важливий елемент ефективної комунікації. Кожен учасник наради повинен бути уважним до думки інших, а керівник — стежити за тим, щоб кожен мав можливість висловити свою точку зору. Поважайте думки інших: навіть якщо є розбіжності у поглядах, важливо виявляти взаємну повагу. Це допомагає створити атмосферу відкритості та довіри, що сприяє ефективному обговоренню.

Конкретні рішення та дії: Під кінець наради важливо чітко визначити, хто, що і коли має зробити в результаті обговорення. Усі учасники повинні бути поінформовані про прийняті рішення та наступні кроки.

Збір зворотного зв'язку: Після наради можна провести коротке опитування чи обговорення, щоб оцінити ефективність наради і зрозуміти, чи є місце для покращення в наступних зустрічах.

У сучасному менеджменті важливо використовувати технології для покращення процесу наради. Це може бути використання онлайн-платформ для відеоконференцій, чатових інструментів для спільної роботи або спеціалізованих програм для ведення протоколів нарад та організації планів дій. Протоколи нарад, а також завдання і обговорення повинні бути зафіксовані й доступні для всіх учасників для подальшого виконання. На нараді важливо сприяти генерації ідей та пошуку інноваційних рішень. Керівники повинні створювати середовище, де кожен учасник може вільно пропонувати нові ідеї, не боячись бути засудженим чи ігнорованим. Використання методів мозкового штурму дозволяє вирішувати складні завдання, активно залучаючи колектив до розв'язання проблем [46].

Ділові наради — це важливий інструмент для управління та організації ефективної роботи в компанії. Урахування сучасних засад менеджменту при їх проведенні дозволяє не тільки зберігати порядок і ефективність, а й сприяти творчому мисленню, розвитку команди та досягненню стратегічних цілей організації.

5. Запровадити в роботу ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 завершальний контроль реалізації управлінських рішень. Завершальний контроль є важливим етапом в процесі управління, оскільки він допомагає оцінити, чи досягнуто бажаних результатів, чи виконано завдання згідно з планом, та чи є потреба в коригуваннях. Завершальний контроль дозволяє перевірити, чи були досягнуті цілі, визначені на початку проекту чи етапу роботи. Це важливо для того, щоб визначити, чи результати відповідають очікуванням, і чи виконано заплановане у терміни та в межах бюджету. Без завершального контролю неможливо точно визначити, чи було завдання виконано належним чином, що є основою для ухвалення рішень щодо наступних кроків або проектів [19].

Завершальний контроль дає можливість ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 виявити будь-які недоліки або невиконані елементи, які могли бути упущені на етапах виконання завдання чи проекту. Це допомагає своєчасно виявити

проблеми, які можуть вплинути на загальний результат, і визначити, де необхідно внести коригування або вдосконалення. Якщо виявлено помилки чи недоліки в процесі виконання завдань, завершальний контроль дозволяє розробити стратегії для їх усунення або вдосконалення в майбутньому. Це може включати зміну підходів, коригування стратегії чи процесів, а також навчання персоналу. Завершальний контроль є важливим інструментом для безперервного покращення. Збір зворотного зв'язку та аналіз результатів дозволяють зробити висновки і запобігти повторенню помилок у майбутньому.

Завершальний контроль дозволяє ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 виявити потенційні ризики або непередбачені наслідки, які могли виникнути в процесі виконання завдань або проектів. Це допомагає вчасно вжити заходів для їх мінімізації або усунення. Визначення й управління ризиками на заключному етапі допомагає уникнути негативних наслідків у майбутньому. Завершальний контроль допомагає оцінити, наскільки ефективно були використані ресурси (людські, фінансові, матеріальні) протягом виконання проекту. Це дозволяє виявити будь-які неефективності або витрати, які можна було б уникнути. Важливим є також оцінка, чи були ресурси використані оптимально для досягнення найкращих результатів [9].

Завершальний контроль зазвичай супроводжується створенням звітів і документів, які фіксують всі важливі аспекти виконання завдань або проектів. Це дозволяє зберегти інформацію для майбутнього аналізу, а також є корисним для вивчення досвіду і врахування помилок у майбутніх проектах. Завершальний контроль допомагає підготувати організацію до наступних етапів розвитку або нових проектів, оскільки на основі отриманих результатів можна коригувати стратегії, планування та процеси. Визначивши успішні практики та проблеми, можна вносити вдосконалення, що дозволяє досягти кращих результатів у майбутньому.

Завершальний контроль є важливим елементом відповідальності. Він забезпечує, що кожен етап процесу виконується відповідно до вимог, і визначає, хто і за що несе відповідальність. Прозорість у процесі завершального

контролю також сприяє довірі між працівниками та керівниками, оскільки дозволяє бачити реальний результат роботи. Завершальний контроль є важливим етапом для оцінки результатів, коригування процесів і забезпечення досягнення бажаних результатів. Це дає ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 вчасно виявляти проблеми, покращувати ефективність, уникати ризиків і вдосконалювати стратегії для майбутніх проектів. Завдяки завершальному контролю можна не тільки досягти поставлених цілей, але й створити фундамент для подальшого розвитку та успіху.

6. Ввести в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 систематичне проведення експертної оцінки по запропонованій схемі (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Схема проведення експертної оцінки стану процесу менеджменту
ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

№ з/п	Розділ роботи закладу	Наявність та якість: (описати або поставити знак «+» чи «-»)						Робота з персоналом	Примітки
		інформації	власного рішення	плану реалізації рішення	Доорганізації системи	Регулювання системи	контроль роботи системи		

7. Введення в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 регулярного проведення SWOT-аналізу і ABC-аналізу.

Регулярне проведення SWOT-аналізу та ABC-аналізу є важливими інструментами для управлінського контролю та стратегічного планування в медичних закладах. Вони дозволяють оцінити сильні і слабкі сторони організації, можливості та загрози, а також ефективно управляти ресурсами [2].

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це метод стратегічного аналізу, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози ззовні. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні сторони медичного закладу, наприклад, наявність висококваліфікованого персоналу, сучасного обладнання або гарної репутації

серед пацієнтів. Виявлення слабких сторін (наприклад, проблеми з якістю обслуговування або недостатня кількість медичних працівників) дає змогу своєчасно вжити заходів для їх усунення або покращення [25].

Аналіз можливостей допомагає виявити перспективи розвитку ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, наприклад, розширення спектру медичних послуг, відкриття нових відділень, партнерство з іншими установами або запровадження нових технологій. Можливості можуть включати також зміну законодавства, що полегшує організацію медичних послуг або зростання попиту на певні медичні процедури. SWOT-аналіз допомагає виявити загрози, які можуть вплинути на роботу медичного закладу. Це можуть бути зміни в законодавстві, конкуренція з боку інших клінік, економічна ситуація в країні, епідемії чи пандемії, які можуть змінити попит на медичні послуги.

Застосування SWOT-аналізу допомагає керівництву ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 приймати обґрунтовані та ефективні рішення, оскільки базується на чіткій картині реальних внутрішніх і зовнішніх факторів. Регулярний SWOT-аналіз дозволяє керівникам медичного закладу коригувати стратегічні напрямки розвитку, зважаючи на поточний стан справ, конкурентне середовище та зовнішні тенденції. Це дозволяє закладу залишатися гнучким і адаптивним до змін [6].

АВС-аналіз — це метод аналізу, який допомагає класифікувати об'єкти (товари, послуги, пацієнтів, витрати) за принципом їх значущості для організації. Зазвичай класифікація здійснюється на три категорії: А - найцінніші елементи, що мають найбільший вплив на результати діяльності, В - середньої важливості елементи, С - найменш значущі [47].

АВС-аналіз дозволяє ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 класифікувати медичні матеріали та обладнання за ступенем їх важливості для процесу лікування. Це дозволяє зосередитись на найбільш критичних і дорогих матеріалах і оптимізувати закупівлі менш важливих товарів. За допомогою АВС-аналізу можна точно визначити, які лікарські засоби чи медичне

обладнання потребують постійного оновлення чи поповнення, а які можуть бути закуплені рідше або в менших кількостях.

ABC-аналіз допомагає ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 ефективно управляти запасами медичних препаратів та обладнання, забезпечуючи наявність критичних елементів, при цьому знижуючи зайві витрати на непотрібні чи малозатребовані товари (категорії В та С). Це дозволяє знижувати ризики пов'язані з утриманням великих запасів, що особливо важливо для закладів, які мають обмежені фінансові ресурси. Використовуючи ABC-аналіз, можна оцінити, які пацієнти чи групи пацієнтів потребують більшої уваги або медичних послуг. Наприклад, пацієнти з хронічними захворюваннями або високим ризиком можуть бути класифіковані як «А» і отримувати більше ресурсів і уваги [12].

Класифікація пацієнтів допомагає оптимізувати роботу персоналу ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, направляючи його зусилля на найбільш потребуючих пацієнтів і покращуючи загальний рівень обслуговування. ABC-аналіз допомагає визначити пріоритети при розподілі ресурсів, таких як час, персонал і бюджет. Це дозволяє медичному закладу сконцентруватися на найбільш важливих аспектах роботи, підвищуючи ефективність та результативність. За допомогою ABC-аналізу можна точно визначити, які аспекти діяльності медичного закладу є найбільш витратними і мають найбільший вплив на прибутковість, а також знайти можливості для економії. Це дає змогу приймати зважені фінансові рішення, знижувати витрати та підвищувати рентабельність. Застосування ABC-аналізу виявляє області, де медичний заклад може бути більш конкурентоспроможним, зокрема шляхом фокусування на найбільш затребуваних послугах і оптимізації витрат. Це допомагає закладу вигравати на ринку, пропонуючи високоякісні послуги за конкурентними цінами [29].

Регулярне проведення SWOT-аналізу та ABC-аналізу дозволяє ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 стратегічно оцінювати свою діяльність, знижувати ризики, підвищувати ефективність і якість наданих послуг. Ці

інструменти дають можливість організаціям адаптуватися до змін, оптимізувати ресурси та максимально ефективно працювати в умовах сучасних викликів і конкурентного середовища.

3.2. Визначальні комунікативні та особисті властивості керівника-менеджера

У сучасних умовах цілі та функції систем медичної допомоги населенню забезпечуються через низку ключових факторів і механізмів, які орієнтовані на підвищення ефективності, доступності та якості медичних послуг. Основними чинниками, які впливають на забезпечення цих цілей та функцій, є: [44]

1. Орієнтація на пацієнта та персоналізація послуг. Сучасні медичні системи акцентують увагу на потребах пацієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід до лікування та догляду. Це включає персоналізацію медичних послуг через врахування фізіологічних, психологічних та соціальних аспектів здоров'я кожного пацієнта. Важливим є розвиток системи електронного здоров'я (eHealth), що дозволяє ефективно збирати, зберігати та обробляти медичні дані пацієнтів, що значно покращує якість медичної допомоги.

2. Інтеграція сучасних технологій і медичних інновацій. Використання сучасних технологій (медичних пристроїв, інформаційних систем, телемедицини) дає можливість оптимізувати процес надання медичної допомоги, знижуючи час на діагностику, лікування та моніторинг здоров'я. Впровадження телемедицини та мобільних додатків для моніторингу здоров'я дозволяє надавати медичні послуги навіть у віддалених чи сільських районах, що підвищує доступність медичних послуг.

3. Універсальний доступ до медичних послуг. Важливою метою є забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх верств населення, незалежно від їхнього соціального статусу, економічного становища або місця проживання. Реформи в сфері медичного страхування, впровадження

універсального медичного страхування (якщо це передбачено законодавством), створення державних або приватних систем фінансування медичних послуг мають на меті забезпечити доступність і фінансову стабільність системи охорони здоров'я.

4. Фокус на профілактиці та ранній діагностиці. Профілактика та раннє виявлення захворювань стають основними пріоритетами в системах охорони здоров'я, що дозволяє значно знижувати навантаження на лікарні, зменшувати витрати на лікування та покращувати загальний стан здоров'я населення. Популяризація здорового способу життя, освітні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності населення щодо важливості профілактичних заходів, регулярних медичних обстежень, є важливими складовими сучасної медичної системи.

5. Організація багаторівневої медичної допомоги. Сучасні медичні системи орієнтовані на багаторівневий підхід до надання медичної допомоги. Це означає, що різні рівні медичних закладів (первинна медична допомога, вторинна та третинна спеціалізована допомога) взаємодіють між собою для надання найбільш ефективного лікування. Важливим є також розвиток первинної медико-санітарної допомоги (первинної ланки), яка є доступною для всіх громадян і орієнтована на профілактику, діагностику та лікування загальних захворювань.

6. Забезпечення якості та безпеки медичних послуг. Ключовим аспектом є підвищення якості медичної допомоги через розробку стандартів, протоколів та керівництв з лікування, а також інтеграцію системи управління якістю. Важливою частиною є також забезпечення безпеки пацієнтів, що включає запобігання медичних помилок, інфекцій та інших небезпек, а також забезпечення належного рівня професіоналізму медичних працівників через постійну освіту та сертифікацію.

7. Забезпечення сталості фінансування та ефективного управління ресурсами. Сучасні медичні системи орієнтуються на ефективне використання

ресурсів (матеріальних, людських, фінансових) через впровадження моделей управління на основі результатів. Це включає використання бюджетного планування, контролю витрат, управління ризиками. Важливим є також оптимізація витрат через автоматизацію процесів, централізацію закупівель, енергозбереження та використання більш ефективних медичних технологій.

8. Стимулювання кадрового розвитку та підтримка медичних працівників. Однією з основних функцій медичних систем є залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, забезпечення їхнього постійного навчання та професійного розвитку. Створення комфортних умов праці, справедлива оплата праці, психологічна підтримка медичних працівників і підвищення їхнього соціального статусу є важливими аспектами стабільності і розвитку медичної системи.

9. Співпраця з науковими установами та інноваціями. Важливим напрямком є співпраця медичних закладів з науково-дослідними установами для інтеграції новітніх медичних технологій та методів лікування. Це дозволяє підвищувати ефективність лікування, знижувати вартість медичних послуг та поліпшувати їх якість. Підтримка інновацій у медичній сфері через науково-дослідні проекти і підтримку медичних стартапів є важливою складовою прогресу медичної системи [46].

У сучасних умовах цілі та функції ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 забезпечуються через інтеграцію технологій, оптимізацію ресурсів, фокус на якості послуг та доступності медичної допомоги для всіх верств населення. Ключовим фактором є забезпечення стабільного фінансування, підвищення рівня професіоналізму та ефективного використання сучасних медичних інновацій, що разом дозволяє досягати високих результатів у наданні медичних послуг. Ділове спілкування має особливе значення для осіб, які займаються управлінською діяльністю, оскільки воно є основним інструментом для досягнення ефективних результатів, формування команд, ухвалення рішень та забезпечення стабільності організації. Усе це відбувається через правильну

передачу інформації, формулювання завдань та обговорення стратегічних ініціатив. Ось кілька основних аспектів, чому ділове спілкування є важливим для управлінців(таблиця 3.5).

Таблиця 3.5.

Основні аспекти ділового спілкування управлінців [13]

Забезпечення ефективного управління інформацією	Управлінці повинні мати здатність швидко і точно отримувати та передавати інформацію. У діловому спілкуванні важливо не тільки отримати правильні дані, але й правильно інтерпретувати їх, а також передати інформацію співробітникам, партнерам або клієнтам, щоб забезпечити ефективне виконання завдань. Ділове спілкування допомагає уникнути непорозумінь, що можуть призвести до помилок або затримок у виконанні завдань.
Сприяння ухваленню правильних рішень	Ключовим є вміння зібрати усю необхідну інформацію, визначити важливі моменти та прийняти рішення, яке відповідає цілям і стратегічним пріоритетам організації. Дискусії та обговорення під час ділових нарад або особистих зустрічей дозволяють менеджерам краще зрозуміти проблему та знайти оптимальні рішення.
Мотивація та формування команди	Ділове спілкування є важливим інструментом мотивування співробітників. Чітка комунікація щодо цілей організації, завдань, очікувань і досягнень допомагає зберігати високий рівень залученості та відданості працівників. Через ефективне спілкування керівники можуть створити атмосферу взаємної підтримки та довіри, що є необхідним для ефективної командної роботи. Лідери, які вміють слухати своїх підлеглих, створюють сприятливу атмосферу для креативності і ініціативи в команді.
Управління конфліктами	Відсутність або недостатня ефективність ділового спілкування може призвести до конфліктів в організації. Управлінці повинні мати навички керування конфліктами, адже частіше за все вони є посередниками в таких ситуаціях. Правильне спілкування дозволяє виявляти та вирішувати проблеми на ранніх етапах, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі. Важливим є вміння керівника знаходити спільну мову з різними людьми, навіть коли їх інтереси можуть бути в чомусь суперечливими. Активне слухання, емпатія та компроміс є ключовими аспектами в управлінні конфліктами.
Розвиток корпоративної культури	Ділове спілкування сприяє формуванню та зміцненню корпоративної культури. Керівники мають забезпечити, щоб корпоративні цінності, місія та стратегічні цілі були чітко передані кожному співробітнику. Через регулярні зустрічі, тренінги, внутрішні комунікації керівники формують єдиний інформаційний простір, в якому кожен розуміє свою роль і завдання в організації. Таке спілкування також допомагає в формуванні організаційної згуртованості та збереження корпоративної ідентичності.
Підвищення рівня лідерства та впливу	Здатність до ефективного ділового спілкування є важливим атрибутом лідерства. Хороші лідери здатні надихати, переконувати та вести за собою команду через правильно побудоване спілкування. Вони чітко передають свою ціль та стратегію, що дозволяє забезпечити орієнтацію всієї організації на досягнення спільних цілей. Лідери, які вміють чітко і переконливо виражати свої думки, отримують більший рівень довіри та підтримки від своїх підлеглих і колег.

Продовження таблиці 3.5.

Покращення взаємовідносин із зовнішніми партнерами	Важливим аспектом є комунікація з клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими зовнішніми партнерами. Управлінці повинні вміти вести переговори, укласти контракти та забезпечувати ефективну співпрацю. Чітке та конструктивне спілкування з партнерами допомагає уникнути непорозумінь, укласти вигідні угоди та створювати довгострокові стосунки. Презентації, звіти, офіційні листи мають важливе значення для підтримки корпоративного іміджу та репутації.
Забезпечення чіткої організаційної структури та розподілу обов'язків	Управлінці повинні чітко визначати обов'язки та ролі співробітників через ділове спілкування. Окреслення завдань і відповідальності, встановлення чітких стандартів та критеріїв оцінки ефективності дозволяє організації працювати більш злагоджено. Це включає також регулярні обговорення виконання планів, постановку нових завдань та перегляд поточних пріоритетів.
Покращення управлінських процесів і прийняття рішень	Ділове спілкування є необхідним для координації дій та обговорення управлінських рішень. Керівники повинні проводити регулярні наради для планування, обговорення проблем, оцінки результатів роботи та визначення подальших напрямків розвитку. Завдяки ефективному спілкуванню можна своєчасно коригувати стратегії, адаптувати плани та забезпечити вчасне реагування на зміни.

Ділове спілкування є критично важливим для успішної управлінської діяльності, оскільки забезпечує ефективний обмін інформацією, підтримку мотивації працівників, вирішення конфліктів, реалізацію стратегії та досягнення організаційних цілей. Управлінці, які мають високу комунікаційну компетенцію, здатні більш ефективно вирішувати завдання, мотивувати свою команду та створювати сприятливу атмосферу для розвитку організації [28].

Переговори є важливим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки вони дозволяють досягати взаєморозуміння між сторонами, вирішувати конфлікти, укласти угоди або забезпечувати координацію дій для досягнення спільних цілей. У залежності від мети переговори можуть реалізовувати різні функції. Розглянемо основні функції, які можуть бути реалізовані під час переговорів в контексті управлінської діяльності (таблиця 3.6).

Переговори можуть мати різні функції залежно від конкретної мети і контексту. Від досягнення угоди до вирішення конфлікту, від координації дій до формування стратегії — правильне застосування функцій переговорів допомагає досягти успіху в управлінській діяльності, сприяє розвитку взаємин і стабільному функціонуванню організацій. Вміння ефективно вести

переговори дозволяє керівникам вирішувати ключові питання і забезпечувати довгостроковий успіх організації.

Таблиця 3.6

Основні функції, які можуть бути реалізовані під час переговорів в контексті управлінської діяльності [42]

Назва функції	Мета	Приклад	Функція
Функція досягнення угоди	Укласти угоду між сторонами, що задовольняє інтереси всіх учасників переговорів.	Переговори між керівництвом медичного закладу та постачальниками медичних засобів щодо умов поставки та ціни. Метою є досягнення вигідних умов для сторін.	Переговори використовуються для узгодження умов співпраці, визначення ціни, обсягу товарів або послуг, термінів виконання і т. д.
Функція вирішення конфлікту	Залагодити суперечності та розбіжності, шляхом досягнення компромісу або консенсусу.	Переговори між керівником медичного закладу та профспілкою щодо умов праці або підвищення зарплати для медичних працівників.	Завдання полягає в пошуку способу розв'язання конфліктної ситуації, збереженні позитивних стосунків між сторонами.
Функція координації дій	Узгодити дії для досягнення спільної мети або ефективного виконання завдань.	Переговори між різними підрозділами закладу для координації роботи в умовах підвищеного навантаження чи нових вимог.	Сторони визначають ролі, обов'язки і терміни виконання завдань для забезпечення успіху спільного проекту
Функція обміну інформацією	Обмінятися важливою інформацією для кращого розуміння ситуацію, оцінки переваг та ризиків.	Переговори між керівниками медичних установ та органами охорони здоров'я з приводу нових нормативних вимог або змін у законодавстві.	Створення відкритого діалогу для передачі критичної інформації, аналізу та уточнення деталей для зваженого і обґрунтованого рішення.
Функція побудови та зміцнення взаємовідносин	Налагодження, покращення або зміцнення довгострокових стосунків на основі взаємної вигоди та довіри.	Переговори між медичними установами та партнерами для укладення договорів на довгострокову співпрацю.	Переговори дозволяють не лише досягти конкретних угод, але й створити базу для майбутнього партнерства і стабільних та взаємовигідних стосунків
Функція формулювання стратегії	Визначення стратегічного напрямку розвитку і взаємодії, пошук способів досягнення довгострокових цілей.	Переговори між медичними установами та державними органами для визначення напрямків розвитку системи охорони здоров'я, розподілу бюджетних коштів або стратегічних ініціатив.	У рамках переговорів відбувається розробка або коригування стратегії взаємодії, визначення пріоритетів для майбутнього розвитку.

Продовження таблиці 3.6.

Функція створення умов для подальших переговорів	Створення умов, що дозволяють продовжити переговори в майбутньому або закріпити перші досягнення.	Переговори щодо початкових умов співпраці між медичним закладом і постачальниками медичних послуг, які потім можуть бути розширені або переглянуті в залежності від результатів.	Переговори можуть бути тільки першим кроком у більш довгострокових взаєминах, тому важливо закласти основу для подальших етапів переговорного процесу
Функція оцінки та прийняття рішень	Оцінити пропозиції, проекти або плани та ухвалити остаточне рішення щодо подальших дій.	Переговори між керівниками медичних установ і лікарями для визначення оптимальних умов праці, які відповідають потребам організації та задовольняють вимоги персоналу.	Переговори можуть використовуватися для аналізу варіантів, порівняння можливих рішень та ухвалення найкращого варіанту для обох сторін.
Функція стабілізації ситуації	Вирішення або пом'якшення напружених ситуацій або кризових моментів через переговори.	Переговори між керівництвом медичної установи та працівниками після страйку або інших масових протестів для стабілізації ситуації та відновлення нормальної роботи.	Переговори допомагають "розрядити" ситуацію, налагодити зв'язок і знайти шляхи для вирішення критичних проблем, що знижує рівень напруженості і дає можливість рухатися вперед.
Функція інтеграції інтересів різних сторін	Узгодити різні інтереси та погляди сторін, щоб забезпечити співпрацю на основі спільних інтересів.	Переговори між медичними закладами та страховими компаніями щодо умов страхових полісів для пацієнтів, щоб знайти оптимальні умови для обох сторін.	Через переговори вдається інтегрувати інтереси різних сторін, досягти взаєморозуміння та створити основу для довгострокової співпраці.

Для ефективного проведення переговорів, особливо в управлінському контексті, важливо враховувати ряд рекомендацій, які допоможуть досягти бажаних результатів. Ось кілька основних рекомендацій, які можуть бути корисні при проведенні переговорів [10]:

1. Чітке визначення мети переговорів. Перед початком переговорів варто чітко визначити свої цілі та очікування від процесу. Розуміння того, що ви хочете досягти, дозволяє залишатися зосередженим і вести переговори в правильному напрямку. Якщо мета переговорів — укласти угоду з постачальниками медичних засобів, потрібно чітко розуміти, які умови (ціна, терміни, обсяг поставок) є мінімально прийнятними для вашої організації.

2. Підготовка до переговорів. Детальна підготовка — ключ до успіху в переговорах. Вивчення позицій та інтересів обох сторін допомагає краще орієнтуватися в обговоренні та уникнути непотрібних конфліктів. Зібрати інформацію про потенційного партнера (його потреби, мотивацію, історію співпраці), передбачити можливі запитання або суперечливі моменти.

3. Активне слухання. Слухання є однією з основних складових ефективних переговорів. Важливо не лише висловлювати свої думки, але й уважно слухати, що говорить інша сторона. Це дозволяє краще зрозуміти її потреби, позицію та знайти точки дотику. Якщо ви ведете переговори з медичними працівниками, важливо прислухатися до їхніх запитів щодо умов праці, щоб досягти взаємоприязної угоди.

4. Використання техніки "Win-Win". Шукайте рішення, яке приносить вигоду обом сторонам (підхід "виграв-виграв"). У переговорах це дозволяє створити атмосферу співпраці, а не конфронтації. Якщо є розбіжності щодо ціни, спробуйте запропонувати варіанти, які можуть бути вигідними для обох сторін, наприклад, розстрочку платежу або бонуси за довгострокову співпрацю.

5. Гнучкість і готовність до компромісу. У переговорах важливо бути гнучким і готовим до компромісів. Іноді для досягнення важливої мети доводиться відмовитись від частини своїх вимог. Якщо при укладанні договору на закупівлю медичних засобів не вдалося досягти бажаної ціни, можна домовитись про знижки при закупівлях великих обсягів або про покращені умови постачання.

6. Контроль емоцій. Важливо зберігати спокій і контроль над своїми емоціями під час переговорів. Агресивна поведінка або емоційні реакції можуть погіршити взаєморозуміння. Якщо переговори йдуть важко або виникають суперечності, спробуйте зробити паузу і повернутися до обговорення з більш спокійним підходом, замість того щоб почати сваритися.

7. Чіткість і точність у вираженні думок. Важливо формулювати свої вимоги чітко та однозначно, щоб уникнути непорозумінь. Усі ключові пункти повинні бути конкретизовані. Якщо ви пропонуєте умови контракту, кожен

пункт (терміни, ціна, обов'язки) має бути чітко прописаний, щоб обидві сторони не мали жодних сумнівів.

8. Врахування культурних та соціальних особливостей. Під час міжнародних чи міжрегіональних переговорів слід враховувати культурні, соціальні та економічні особливості партнерів. Різні країни та регіони можуть мати різні підходи до ведення переговорів. При веденні переговорів з медичними установами в інших країнах важливо враховувати їхні специфічні підходи до організації роботи, закони та культурні традиції, щоб уникнути недоречних моментів.

9. Документування результатів переговорів. Завжди фіксуйте досягнуті домовленості письмово. Це дозволяє уникнути суперечок щодо деталей угоди та створює правову основу для подальших дій. Після досягнення домовленості між медичним закладом і постачальником медичних засобів слід підписати контракт, що підтверджує всі умови співпраці.

10. Підготовка до альтернатив (BATNA). Зазначення найкращого альтернативного варіанту (BATNA — Best Alternative to a Negotiated Agreement) є важливою стратегією переговорів. Потрібно завжди мати на увазі альтернативні варіанти, якщо угода не буде досягнута. Якщо переговори з постачальниками не ведуть до бажаного результату, завжди слід мати готовий план для переходу до інших постачальників чи альтернативних умов.

11. Не поспішати з прийняттям рішень. Не варто поспішати з прийняттям рішення під час переговорів, особливо якщо ситуація є складною. Важливо ретельно обмірковувати кожну пропозицію та варіанти вирішення. Якщо під час переговорів виникає складне питання, яке потребує додаткового аналізу, запропонуйте зробити паузу для обговорення і прийняття рішення після обговорення всіх можливих варіантів.

12. Завершення переговорів на позитивній ноті. Навіть якщо під час переговорів не вдалося досягти остаточного результату, важливо завершити їх на позитивній ноті. Це допоможе зберегти взаємоповагу і залишити можливість для подальших переговорів. Завершіть переговори, навіть якщо угода не була

укладена, з позитивним відгуком і пропозицією продовжити діалог у майбутньому [15].

Ефективні переговори є не тільки результатом добре розробленої стратегії, але й результатом уважного ставлення до процесу, готовності до компромісу, поваги до співрозмовника та стратегічного підходу до кожної ситуації. Управлінці, які дотримуються цих рекомендацій, можуть значно покращити свої навички ведення переговорів і досягти успіху в різних аспектах своєї професійної діяльності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення та раціоналізації процесу менеджменту ТОВ «МЕД_СЕРВІС» Аптека № 120

Управління ТОВ «МЕД_СЕРВІС» Аптека № 120 справді вимагає високого рівня професіоналізму та комплексного підходу з боку менеджерів. Це обумовлено специфікою медичної сфери, де йдеться не лише про ефективність операцій, але й про відповідальність за здоров'я та добробут людей. Ось кілька ключових аспектів, чому управління медичними структурами потребує високого рівня кваліфікації та компетенції з боку менеджерів:

1. Високий рівень відповідальності. Менеджери ТОВ «МЕД_СЕРВІС» Аптека № 120 мають велику відповідальність за життя та здоров'я пацієнтів. Будь-які помилки в управлінні можуть призвести до серйозних наслідків — від погіршення стану пацієнтів до юридичних наслідків. Тому від менеджера вимагається не лише стратегічне мислення, а й здатність швидко реагувати на критичні ситуації та ухвалювати правильні рішення. Керівник лікарні повинен бути здатний організувати лікувальний процес та забезпечити необхідні ресурси навіть у надзвичайних ситуаціях, таких як пандемія або стихійне лихо.

2. Інтеграція медичних і управлінських знань. Менеджери ТОВ «МЕД_СЕРВІС» Аптека № 120 повинні володіти знаннями як у сфері медичних

технологій та процедур, так і в управлінні організацією. Це дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення, враховуючи потреби пацієнтів, ефективність лікувальних процесів, а також оптимальне використання ресурсів. Менеджер, що працює в медичному закладі, має забезпечити ефективне використання медичних апаратів, а також оптимізувати роботу персоналу та знижувати витрати без шкоди для якості наданої медичної допомоги.

3. Управління медичним персоналом. Ефективне управління ТОВ «МЕД_СЕРВІС» Аптека № 120 є складною задачею. Менеджери повинні враховувати специфіку професії, морально-психологічні особливості медичних працівників, їхнє професійне вигорання, а також постійно мотивувати персонал до високої якості роботи та розвитку. Керівник медичної установи повинен забезпечити правильний підбір і навчання кадрів, а також сприяти створенню комфортних умов для роботи медичного персоналу, щоб уникнути емоційного вигорання або конфліктів в колективі.

4. Фінансова ефективність та оптимізація ресурсів ТОВ «МЕД_СЕРВІС» Аптека № 120. Менеджери в медичних закладах повинні ефективно управляти фінансами, щоб забезпечити стабільність і розвиток установи. Це включає планування бюджету, розподіл ресурсів, пошук додаткових джерел фінансування та зниження витрат при збереженні високої якості обслуговування. В умовах обмеженого бюджету керівник може розглядати можливість оптимізації витрат, наприклад, шляхом впровадження нових технологій або ефективного управління запасами медикаментів.

5. Регулювання та відповідність нормативним вимогам. Забезпечення відповідності ТОВ «МЕД_СЕРВІС» Аптека № 120 всім нормативним вимогам і стандартам є важливою частиною управлінської діяльності. Це включає дотримання законів і регламентів у галузі охорони здоров'я, санітарних норм, а також стандартів якості медичних послуг. Менеджери повинні забезпечити, щоб у медичному закладі були дотримані всі ліцензійні вимоги та стандарти, пов'язані з наданням медичних послуг, а також правильно реагувати на зміни в законодавстві.

6. Інновації та розвиток технологій. Інноваційні технології в медицині постійно розвиваються, тому менеджери ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 повинні бути здатні адаптувати свої організації до нових технологій. Від успішної інтеграції нових методів лікування, медичних апаратів або інформаційних технологій залежить ефективність роботи медичного закладу. Впровадження електронних медичних карт, телемедицини або роботизованих технологій у лікуванні дозволяє підвищити ефективність лікувального процесу та знизити витрати.

7. Кризовий менеджмент. У медичній сфері часто виникають кризові ситуації, що вимагають від менеджерів швидкої та ефективної реакції. Вміння організувати роботу в умовах кризових ситуацій, таких як епідемії, масові нещасні випадки або катастрофи, є важливим аспектом управлінської діяльності. Під час пандемії COVID-19 менеджери медичних установ повинні були організувати роботу в умовах обмежених ресурсів, одночасно забезпечуючи безпеку пацієнтів і персоналу [21].

8. Ефективне комунікаційне управління. Менеджери ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 повинні володіти високими комунікаційними навичками для взаємодії з різними стейкхолдерами. Це включає комунікацію з пацієнтами, їхніми родинами, медичним персоналом, державними органами, постачальниками та іншими партнерами. Керівник клініки повинен ефективно комунікувати з пацієнтами щодо стану їхнього здоров'я, а також забезпечити чітке розуміння медичними працівниками встановлених стандартів і процедур.

9. Забезпечення якості медичних послуг. Менеджери ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 зобов'язані забезпечувати високу якість медичних послуг, проводити контроль за дотриманням стандартів лікування та безпеки пацієнтів. Це включає впровадження систем управління якістю, регулярні перевірки та моніторинг. Впровадження системи управління якістю, як-от ISO

або JCI, дозволяє забезпечити відповідність медичних послуг міжнародним стандартам.

10. Підтримка морально-етичних стандартів. Від керівників ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 вимагається високий рівень етичної відповідальності. Вони повинні забезпечити, щоб усі рішення приймалися з урахуванням моральних і етичних норм, зокрема, щодо пацієнтів і персоналу. Важливо ухвалювати етичні рішення в умовах обмежених ресурсів (наприклад, при розподілі медичних засобів у разі епідемії).

Менеджери ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 повинні володіти не лише організаційними та управлінськими навичками, але й глибоким розумінням специфіки медичної практики та етики. Їх роль полягає в забезпеченні ефективного функціонування закладу, досягненні високих результатів в наданні медичних послуг і підтримці здоров'я та безпеки пацієнтів. Тому рівень їхньої підготовки та здатність адаптуватися до постійних змін у медичному середовищі є вирішальними для успішної роботи медичних установ [2].

Для оцінки ефективності посадового менеджменту в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120, а також у більш широкому контексті управлінських структур, на сьогодні існує кілька важливих концептуальних підходів, які дозволяють комплексно оцінити роботу менеджерів та організацій. Ці концепції обґрунтовують принципи, критерії та інструменти для вимірювання ефективності управлінської діяльності, враховуючи сучасні умови і виклики. Нижче наведено кілька визначальних концепцій, які є актуальними для оцінки ефективності посадового менеджменту:

1. Концепція результативності управління (Performance Management). Ця концепція фокусується на вимірюванні результатів діяльності управлінців через набір конкретних показників. Вона передбачає систематичне оцінювання не лише результатів праці, а й процесів, що ведуть до цих результатів. Ключові принципи: визначення чітких цілей і завдань для кожної управлінської посади, постійний моніторинг і оцінка прогресу в досягненні цих цілей, використання

критеріїв результативності (наприклад, виконання фінансових планів, рівень задоволення пацієнтів, продуктивність праці медичних працівників) [18].

Приклад: У ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 оцінка менеджерів може включати показники якості обслуговування пацієнтів, ефективність управління ресурсами, витрати на медичне обладнання та матеріали, виконання стандартів якості медичних послуг.

2. Концепція стратегічного управління (Strategic Management). У рамках стратегічного управління оцінка ефективності посадового менеджменту акцентується на здатності керівників адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити її довгострокову стабільність. Ключові принципи: способи визначення і досягнення стратегічних цілей організації, оцінка здатності менеджера здійснювати стратегічне планування та керувати змінами, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища для визначення нових можливостей і загроз для організації [33].

Приклад: Для ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 це може включати розвиток нових напрямків медичних послуг (наприклад, телемедицина, нові методи лікування) або вдосконалення стратегії взаємодії з пацієнтами та державними структурами.

3. Концепція управління якістю (Total Quality Management, TQM). Це концепція, що орієнтована на забезпечення високої якості послуг через постійну оцінку та вдосконалення всіх процесів в організації. Вона зосереджена на досягненні максимальної задоволеності пацієнтів і створенні системи безперервного поліпшення. Ключові принципи: забезпечення залучення всіх працівників організації до процесу забезпечення якості, постійне вдосконалення процесів і результатів, оцінка задоволеності клієнтів та пацієнтів, аналіз відгуків [40].

Приклад: Оцінка ефективності менеджера у ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 може базуватися на досягненнях у стандартах якості медичних послуг, зокрема, через зниження помилок у лікуванні, покращення процесів лікування, впровадження нових медичних технологій та методик.

4. Концепція управління персоналом (Human Resource Management). Оцінка ефективності менеджера за цією концепцією фокусується на здатності керівника ефективно управляти персоналом, мотивувати співробітників і сприяти їхньому професійному розвитку. Ключові принципи: оцінка ефективності управлінських рішень щодо підбору та навчання персоналу, мотивація співробітників і створення умов для їхнього розвитку, оцінка ефективності комунікацій між керівниками та підлеглими.

Приклад: В ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 це може бути вимірювання рівня задоволення медичних працівників умовами праці, наявністю мотиваційних програм, рівнем професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

5. Концепція лідерства (Leadership). Лідерство є важливим аспектом управлінської діяльності, і оцінка ефективності менеджера повинна включати в себе вміння лідера мотивувати, інспірувати та вести за собою команду. Ключові принципи: оцінка лідерських якостей менеджера (комунікаційні навички, здатність до прийняття рішень, вплив на команду), співпраця і командна робота, способи управління конфліктами і підтримання мотивації в колективі [16].

Приклад: Менеджер ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 може оцінюватися на основі того, як ефективно він координує роботу медичних працівників, як справляється з кризовими ситуаціями (наприклад, під час епідемії), і наскільки здатен вести колектив до досягнення загальних цілей організації.

6. Концепція соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR). Оцінка ефективності менеджера також може враховувати його здатність управляти організацією з урахуванням соціальних та етичних норм. Це важливо для забезпечення сталого розвитку і позитивного іміджу організації. Ключові принципи: відповідальність перед суспільством і забезпечення етичних стандартів у діяльності, залучення до соціальних ініціатив і забезпечення прозорості управлінських процесів [7].

Приклад: Для ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 це може бути врахування екологічних аспектів (управління відходами, використання енергоефективних технологій), а також участь у благодійних програмах або підтримка соціально вразливих груп пацієнтів.

7. Концепція інноваційного управління. Інноваційне управління орієнтується на здатність організації швидко адаптуватися до нових технологій і впроваджувати інноваційні рішення для покращення медичних послуг. Ключові принципи: впровадження нових технологій і методик в організацію, підтримка культури інновацій та постійного вдосконалення, оцінка здатності менеджера до впровадження змін в організацію, навіть якщо ці зміни потребують значних інвестицій [19].

Приклад: В ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 це може бути впровадження нових медичних технологій (наприклад, телемедицини, роботизованих операцій) або нових програм управління здоров'ям пацієнтів.

Оцінка ефективності посадового менеджменту в медичному закладі повинна бути багатогранною і включати не лише фінансові або операційні показники, але й такі аспекти, як якість послуг, задоволеність пацієнтів, ефективність управління персоналом, здатність адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Використання комплексних концептуальних підходів дозволяє забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку ефективності роботи менеджерів і сприяє розвитку організації в цілому.

Основні методичні підходи до оцінки й підвищення ефективності менеджменту в структурах системи медичної допомоги населенню (СМДН) (таблиця 3.7) та діяльності менеджера включають в себе комплексний підхід, що поєднує різноманітні методи аналізу, планування, контролю та вдосконалення. Це дає змогу не лише оцінити поточний стан управлінської діяльності, але й здійснити корекцію та запровадити стратегії для підвищення ефективності роботи медичних установ [3].

Таблиця 3.7

Основні методичні підходи до оцінки й підвищення ефективності
менеджменту в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120

Підхід	Суть підходу	Методи	Напрями підвищення ефективності
Стратегічне управління	розробка і впровадження довгострокових планів, що відповідають на питання про те, як медичні установи будуть розвиватися	SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. PEST-аналіз - для оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних змін, які можуть вплинути на діяльність медичних установ. SMART-методика для визначення чітких, вимірних, досяжних, актуальних і обмежених у часі цілей.	Визначення стратегічних пріоритетів для розвитку медичних установ. Формулювання стратегії впровадження інноваційних технологій та нових медичних послуг. Адаптація організаційної структури для забезпечення більшої гнучкості та здатності до швидких змін
Управління якістю медичних послуг	оцінка і забезпечення якості медичних послуг, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволеність пацієнтів і ефективність лікування	Система управління якістю (TQM, ISO 9001) - використання міжнародних стандартів для створення безперервного процесу вдосконалення. Аудит і моніторинг - регулярні перевірки та оцінка якості медичних послуг. Показники якості (KPIs) - вимірювання ключових показників.	Впровадження системи постійного вдосконалення процесів у медичній практиці. Розвиток системи внутрішнього контролю та безпеки пацієнтів. Підвищення рівня професіоналізму персоналу.
Управління людськими ресурсами (HR-менеджмент)	оцінка ефективності роботи медичного персоналу та управлінських кадрів, оскільки задоволення потреб персоналу впливає на продуктивність і якість послуг	Оцінка ефективності працівників (Performance Appraisal) - регулярна оцінка результатів роботи співробітників. Аналіз потреб у навчанні - виявлення прогалин у знаннях і навичках персоналу та організація тренінгів. Розвиток мотиваційних програм - створення ефективних систем мотивації для медичного персоналу.	Впровадження програм професійного розвитку для всіх категорій працівників. Розробка системи стимулювання та компенсації для забезпечення високої продуктивності праці. Зниження рівня вигорання та підвищення морального стану персоналу
Фінансовий менеджмент і оптимізація ресурсів	управління фінансами медичних установ, а також забезпечення ефективного використання ресурсів	Бюджетування та фінансове планування - розробка бюджетів для різних відділів і проєктів. Аналіз витрат і доходів - визначення ефективності витрат на лікування, медичне обладнання, препарати та кадри. Аналіз рентабельності та ефективності - порівняння витрат	Підвищення фінансової прозорості і запобігання нецільовому використанню коштів. Оптимізація витрат. Залучення додаткових фінансових ресурсів через партнерства та інвестування в інновації.

		для визначення найбільш вигідних напрямків розвитку	
Інноваційний менеджмент та інформаційні технології	інновації і використання новітніх інформаційних технологій в медичній практиці. Оптимізація процесів і поліпшення якості обслуговування клієнтів	Впровадження електронних систем управління (EHR, EMR) - використання електронних медичних записів. Використання телемедицини – впровадження дистанційних консультацій і моніторингу клієнтів. Інвестиції в автоматизацію і роботизацію – використання роботизованих систем для обслуговування	Впровадження інноваційних технологій для автоматизації управлінських процесів і скорочення часу на обробку даних. Розвиток онлайн-плат-форм для консультацій і моніторингу клієнтів. Підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних
Лідерство та комунікаційний менеджмент	лідерство в медичних установах: здатність менеджерів ефективно комунікувати з персоналом, клієнтами, що безпосередньо впливає на ефективність роботи та атмосферу колективу	Оцінка лідерських якостей менеджерів - використання 360-градусної оцінки та інших методів для вимірювання лідерських здібностей. Комунікаційні тренінги для персоналу - навчання ефективним методам комунікації в колективі та з клієнтами. Мотивація та підтримка здорового клімату в команді - створення умов для командної роботи та зниження рівня конфліктів	Розвиток лідерських навичок серед управлінців. Покращення комунікації між різними рівнями організації для зниження непорозумінь і підвищення координації. Створення системи підтримки та розвитку здорового морально-психологічного клімату

Методичні підходи до оцінки і підвищення ефективності менеджменту в медичних структурах охоплюють широкий спектр аспектів: від стратегічного планування і управління якістю до фінансового контролю

Висновок до розділу 3

1. Встановлено, рівень важливості пропозицій, що запропоновані за результатом даного дослідження і полягають у сприянні до покращення робочого процесу і досягненню вищих результатів для роботи фармацевтичного закладу з надання якісних і ефективних послуг населенню.

2. Мною з'ясовано: залучення різноманітних думок учасників процесу прийняття управлінських рішень за даною проблемою, питанням чи ситуацією, дозволить знайти нові креативні і інноваційні рішення.

Покращення комунікаційних зв'язків сприяє більш ефективному процесу обміну інформацією і координуванні дій.

3. В роботі доведено, що вирішення проблем розширеним колом зменшує вплив негативних наслідків. Залучення працівників до вирішення виробничих проблем підвищує їх власну важливість і відповідальність.

4. Комунікативній діловий процес і його складові потрібно віднести до системного стабілізуючого напрямку роботи і основних професійних та особистісних якостей посадових осіб як комунікаторів для забезпечення ефективної роботи фармацевтичного закладу чи установи.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у магістерській роботі мною наведено теоретичні узагальнення і нові пропозиції вирішення актуального наукового завдання роботи – це покращення якості менеджменту фармацевтичним закладом ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 шляхом удосконалення процесу менеджменту.

1. З'ясовано, що в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 впроваджено ієрархічну систему менеджменту з переважанням лінійного типу управлінських відносин в колективі, що не відповідає вимогам та рекомендаціям сучасного управління даним закладом. Саме тому є доцільно подумати про впровадження ліберально-демократичного типу менеджменту з розробкою пакету роботи в залежності від специфіки завдань, проблем чи ситуацій, які виникають в колективі.

2. Роботою доведено, практична діяльність ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 має фрагментарно залучені наукові та практичні основи сучасного менеджменту. Їх обсяг потрібно постійно розширювати.

3. Доведено в роботі, що наведена і висвітлена в роботі схема процесу менеджменту, яка складається з п'яти технологічно-функціональних фаз і розкриває рівень системності, комплексності, функціональності, сутності та специфіки управлінської діяльності впроваджено в управлінській діяльності ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 частково.

4. З'ясовано, що наведені в роботі пропозиції роблять процес менеджменту в ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 більш ефективним. Це, в свою чергу, дає можливість більш ефективного і якісного надання послуг населенню.

5. Дослідження показало, що основою ефективної діяльності ТОВ «МЕД-СЕРВІС» Аптека № 120 є організаційне моделювання його як

відкритої управлінської системи і її складових, подальше вдосконалення управлінської складової на наукових та практичних засадах в поєднанні з фінансовими та економічними критеріями. Саме тому система принципів, методів управління, механізмів менеджменту повинна стати визначальною в скоординованій взаємодії усіх функціональних та структурних підрозділів компанії на основі засад управління і при врахуванні позитивних особистих якостей не тільки керівників і персоналу, проведенні прогнозу можливих змін ділового та професійного середовища, задіяння концептуального підходу до стратегії розвитку діяльності фармацевтичної установи.

6. В роботі показано, що рівень організації управлінської структури, процес менеджменту при ухваленні і реалізації управлінських рішень, рівень професіоналізму управлінського персоналу, ресурсне та інформаційне забезпечення, а також методика, техніка, технологія і культура менеджменту слід впроваджувати за методикою і методами оцінки та подальшого удосконалення системи менеджменту даної установи і поданою характеристикою та визначенням рядом елементів, що складають систему менеджменту і мають безпосередній вплив на її ефективність з метою отримання певних результатів: показників, критеріїв, індикаторів й ознак.

7. В дослідженні обґрунтовані головні напрями оптимізації моделі й процесу менеджменту, управлінської діяльності стосовно об'єкта дослідження, що в умовах ринкового середовища є надзвичайно актуальними.

8. Доведено, що з позиції управління у фармацевтичній галузі її керівництво повинно забезпечувати виконання тих видів діяльності, які дають екстраординарні, ключові результати в питаннях організації та надання послуг населенню, та нейтралізувати такі дії, що мають негативний вплив на ці процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова Т. С. Теорія організації: навч. посібник/ Т. А. Акімова. - М.: ЮНІТИ-ДАНА, 2013. - 367 с.
2. Афанасьєв М. Т. Управління проектами: навчально - методичний посібник / М. Т. Афанасьєв, І. В. Гонтарева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. – 272 с.
3. Балабанова Л. Б. Управління персоналом: підручник / Л. Б. Балабанова, О. В. Сардак.– К. : Центр навчальної літератури, 2019. – 468 с.
4. Батенко Л. С. Управління проектами : [навч. посібник] / Батенко Л. С., Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. – К. : КНЕУ, 2014. – 231 с.
5. Бізнес-план: технологія та обґрунтування: навч. посібник / За ред. Покропивного С. Ю. – К. : КНЕУ, 2022. – 379 с.
6. Виноградська О. Х. Тексти лекцій з курсу «Управління персоналом» / укладачі: О. В. Виноградська, В. Л. Шевченко, Н.Н. Виноградська. – Харків: ХНАМГ, 2019.– 114 с.
7. Виноградський М. К., Виноградська А. В., Шканова О. Б. Управління персоналом. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2019. - 502 с.
8. Виханський О. Ю. Менеджмент / О. Ю. Виханський, А. І. Наумов. – К.: 2020. – 320 с.
9. Вінник Т. Господарські товариства і виробничі кооперативи. Правове становище / Вінник Т. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. – 309 с.
10. Гребеник Т.Л. Управління персоналом: конспект лекцій / укладач Т.Л. Гребеник. – Суми : Сумський державний університет, 2023. – 180 с.
11. Данюк В.Р. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.Р. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. - 398 с.
12. Дикань Н.О., Борисенко Л.І. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Знання, 2018. - 389 с.
13. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. С. Дякіна. - К.: Міжнародна економічна фундація, 2020. - 706 с.

14. Жуковська В.З. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / В.З. Жуковська, І.Г. Миколайчук. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.
15. Завіновська Г. С. Економіка праці : навч. посіб. / Г.С. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2013. – 432 с.
16. Задихайло Д. Л. Корпоративне управління: навч. посіб. / Задихайло Д. Л., Кібенко О. Т., Назарова Г. О. – Харків : Еспада, 2013. – 688 с.
17. Збаразька Л. М. Управління проектами: [навч. посібник] / Л. М. Збаразька, В. Ю. Рижигов. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 168 с.
18. Качан Є.М., Шушпанов Д.С. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Є.М. Качан, Д.С. Шушпанов.–К.: Видав. Дім "Юридична книга", 2015.
19. Киржнер Л. П. Менеджмент організацій / Л. П. Киржнер, Л. Т. Кієнко. – К.: КНТ, 2019. – 688 с.
20. Кириченко О. К. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О. К. Кириченко. – 2-ге вид. – К.: Знання-Прес, 2012. – 384 с.
21. Колот А. С. Мотивація персоналу: підручник / А. С. Колот.- К. : КНЕУ, 2012. – 337с.
22. Колпаков В. П. Стратегічний кадровий менеджмент/В. П. Колпаков.– К.: МАУП, 2015– 504 с.
23. Копоративне управління: навч. посіб. / [О. О. Кузьмін, Л. І. Чернобай, та ін.]. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. – 172 с.
24. Крушельницька О. М. Управління персоналом / О. М. Крушельницька, Д.Т. Мельничук.–К.: Кондор, 2013.– 296 с.
25. Кузьмін О. К. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч.посіб. / О.К. Кузьмін, О.Н. Мельник– Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід”,2012. –228с.
26. Кучеренко В. Ю. Управління діловими проектами: навч. посібник / В. Ю. Кучеренко, О. М. Маркітант. - Київ: Центр навч.літератури, 2015. – 280 с.
27. Лепейко Т. А. Реінженіринг бізнес-процесів: навч.- практ. посіб. у схемах і таблицях : навч. посіб / Лепейко Т. А. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2019.

28. Лук'янихін В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ В.А. Лук'янихін.- Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 592с.
29. Мальська М. Г. Корпоративне управління: теорія і практика: підручник / Мальська М. Г., Мандюк Н. П. - К.: Центр учб. літератури, 2017.
30. Мартиненко М. В. Основи менеджменту: підручник / М. В. Мартиненко. - К.:Каравела, 2015. –496с.
31. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. Р. Федулової. - К.: Либідь, 2014. - 448 с.
32. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Н. Данюк, В. Ю. Петюх, С.Ф. Цимбалюк; за заг. ред. В.Н. Данюка, В.Ю. Петюха. – К. : КНЕУ, 2014. – 398 с.
33. Момот Т. К. Вартісно орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія / Момот Т. К. - Харків: ХНАМГ, 2016. – 380 с.
34. Монастирський Г. Н. Теорія організації : навч. посіб. / Монастирський Г. Н. – К.: Знання, 2018. – 319 с.
35. Мороз В. Т. Ринок праці і планування професійної кар'єри: навч.-метод. посіб. / В.Т. Мороз.–Х.: Харк. машинобуд. коледж, 2012.–51 с.
36. Мошек Г. С. Менеджмент підприємства: підручник / Мошек Г. С. - К.: Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2013.
37. Мурашко М.Й. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. - 3-те вид., випр. і дон. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2018. — 435 с.
38. Національна бібліотека України ім. Вернадського В.І. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
39. Небава М. С. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навч. посіб. / Небава М. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 295 с.
40. Нємцов В. Б. Менеджмент організацій : навч. посібник / Нємцов В. Б., Довгань Л. Т., Сініок Г. Р. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2012. – 392 с.
41. Орлов О. Н. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник / Орлов О. Н. – К. : Скарби, 2012. – 336 с.

42. Основи менеджменту: / За науковою ред. проф. В. Т. Федоренка - К.: Алерта, 2017. - 420 с.
43. Осовська Г. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. А. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2019.
44. Петрова І. В. Навчально - методичний комплекс дисципліни «Управління персоналом» –К.: Інститут економіки та права «КРОК», 2012.
45. Петруня Ю. М., Говоруха В. К., Літовченко Б. Р. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. М. Петруні. -3-тє вид. - К.: Центр учбової літератури, 2021. - 216 с.
46. Петюх В.О. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ В.О. Петюх. –К.: КНЕУ, 2020.
47. Писаревський І. Д. Менеджмент організацій: навч. посібник / Писаревський І. Д., Нохріна Л. О. – Харків : ХНАМГ, 2018. – 133с.
48. Покропивний С. П. Економіка підприємства: збірник практичних задач і ситуацій /С.П. Покропивний, Г.О. Швиданенко.–К.: КНЕУ, 2015.
49. Рульєв В.І., Гуткевич С.Т. Менеджмент. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2021. - 312 с.
50. Савельєва В.Б. Управління персоналом : навч. посіб. / В.Б. Савельєва, Єськов О.К. - К.: ВД «Професіонал», 2015. - 336 с.
51. Савченко В. Ф. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. Ф. Савченко. – К. : КНЕУ, 2012. – 351 с.
52. Семикіна М. Л. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія, і практика регулювання / М. Л. Семкіна.–Кіровоград: Пік, 2013.
53. Стичинський Б. О. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б.О. Стичинський, І. В. Зуб, В.Г. Ротань.–К., 2021.
54. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. О. Воронкової.-К.: ВД «Професіонал», 2016.—576с
55. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / укладачі: М.Л. Головатий, М.Н. Лукашевич, Г. О. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 368 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика основних позицій
ієрархічної, соціократичної та холакратичної систем управління

Ієрархія	Соціократія	Холакратія
Основою є влада – рівні управління, обов'язки, субординація	Основою є – колегіальність – управління за принципами	Основою є – ролі, зрілість і відповідальність колег
Централізація влади, сувора службова ієрархія підпорядкованості	Складається з ієрархії напів-автономних функціональних, а не авторитарних, кіл	Відсутність ієрархії, структура гнучка, влада зосереджена в колах
Субординаційний підхід	Теорії менеджменту: Х-У	Теорії менеджменту: Y-Z
Адміністративно-командний стиль управління	Авторитарно-демократичний стиль управління	Демократично-ліберальний стиль управління
Розподіл на директорати, департаменти, управління, відділи, служби, сектори	Функціональна ієрархія кола. Обрання посадових осіб кола (не обов'язково членів кола) і визначення їх обов'язків – на відкритих дебатах.	Функціональна ієрархія кола. Об'єднання співробітників у кола за ролями. Члени кола можуть одночасно бути учасниками декількох кіл
Діяльність чітко регламентована, робочі обов'язки чітко визначені Уставами, нормативно-правовими та службово-посадовими документами	Діяльність співробітників організована за 4-ма принципами: погодження; організація кола; подвійний зв'язок; вибори погодженням	Обов'язки розподіляються залежно від здібностей і інтересів співробітників, членів кола. Увага на реалізації особистої мотивації та потенціалу
Модель для всіх видів управління	Модель для стратегічного управління	Модель переважно для оперативного-тактичного виду управління
Керівник приймає абсолютну більшість рішень одноосібно або у вузькому колі соратників. Принцип делегування при прийнятті УР не реалізується	При прийнятті стратегічних УР використовується метод погодження інтересів, а не більшості голосів, після обговорення людьми, які знають один одного	Вільне прийняття рішень в межах особистої відповідальності або прийняття рішень в межах кола, що відповідає за відповідний процес/розділ роботи
Тарифікація зарплати для кожної посади відповідно рівнів ієрархії	Ринкова ставка зарплати, а також довгострокові та короткострокові платежі на основі успішності кола	Партнери самостійно визначають зарплату в залежності від розподілу ролей і відповідальності
Акцент на дорученнях, діях і видах робіт, які обов'язкові для виконання	Акцент на ролях, але тільки при стратегічному виді управління	Акцент на ролях, моделі поведінки, в якій реалізується призначення в організації

Додаток Б

МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців

Назва атрибута	Значення
Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕД-СЕРВІС" (ТОВ "МЕД-СЕРВІС")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"МЕД-СЕРВІС"
Ідентифікаційний код юридичної особи	32772863
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ГЕРОЇВ, будинок 11Б
Розмір статутного (складеного) капіталу	Розмір : 45511500,00 грн.
Перелік засновників	ТОКАРЕВ ОЛЕГ ГЕННАДІЙОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ БАХА, будинок 21, Розмір частки засновника (учасника): 2150,00 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕД-СЕРВІС ГРУПП", Код ЄДРПОУ:32176402, резидентство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ АНДРІЯ ФАБРА, будинок 4, Розмір частки засновника (учасника): 45219350,00 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕАЛ ЕСТЕЙТ КИЕВ", Код ЄДРПОУ:40099417, резидентство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ АНДРІЯ ФАБРА, будинок 4, Розмір частки засновника (учасника): 290000,00
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи	ТОКАРЕВ ОЛЕГ ГЕННАДІЙОВИЧ, громадянство: Україна, Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул.Баха, будинок 21. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 95.36

Види діяльності	47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (основний) 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ
Відомості про керівника юридичної особи	МОГИЛЕВСЬКИЙ ЄВГЕН ОЛЕГОВИЧ, 22.09.2022 (обмеження згідно зі статутом) - керівник
Назва установчого документа	Статут
Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного	Дата державної реєстрації: 26.01.2004, Дата запису: 10.08.2004, Номер запису: 10691200000000251
Місцезнаходження реєстраційної справи	Департамент адміністративних послуг та дозвільних процедур Дніпровської міської ради
Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб -	26.02.2004, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880 23.06.2004, 23842, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, СОБОРНА ДПІ (СОБОРНИЙ Р-Н М.ДНІПРА), 44118658, (дані про взяття на облік як платника податків) 25.03.2004, 04-22454, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, СОБОРНА ДПІ (СОБОРНИЙ Р-Н М.ДНІПРА), 44118658, 5, (дані про взяття на облік як платника
Інформація для здійснення зв'язку	Телефон 1: +38(056)-233-38-70, Телефон 2: +38(067)-523-56-30, Адреса електронної пошти: mckievmedoc@ukr.net, Факс: +38(056)-

Додаток В

Фінансова звітність за 2021 рік

Дата звіту	24.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Телик Світлана Анатоліївна
КАТОТТГ	UA120200 100105128 02
Кількість працівників	302

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Назва рядка			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	299.00	290.00
первісна вартість	1001	519.00	519.00
накопичена амортизація	1002	220.00	229.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	66.00	153.00
Основні засоби	1010	7 242.00	8 686.00
первісна вартість	1011	18 408.00	25 013.00
знос	1012	11 166.00	16 327.00
Усього за розділом I	1095	7 607.00	9 129.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	46 458.00	65 284.00
Виробничі запаси	1101	51.00	35.00
Товари	1104	46 407.00	65 248.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 067.00	3 862.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 891.00	7 291.00
з бюджетом	1135	583.00	1 020.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 856.00	8 082.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 723.00	5 077.00
Готівка	1166	1 458.00	724.00
Рахунки в банках	1167	1 707.00	3 388.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10.00	24.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
Інші оборотні активи	1190	115.00	201.00
Усього за розділом II	1195	68 703.00	90 841.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	76 310.00	99 970.00
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45 512.00	45 512.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-44 859.00	-53 247.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	653.00	-7 735.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	74 149.00	104 858.00
розрахунками з бюджетом	1620	92.00	142.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	29.00	35.00
розрахунками зі страхування	1625	126.00	158.00
розрахунками з оплати праці	1630	528.00	692.00
за одержаними авансами	1635	682.00	1 201.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	80.00	654.00
Усього за розділом III	1695	75 657.00	107 705.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	76 310.00	99 970.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати		За	

Назва рядка	Код рядка	звітний період, тис. грн	За аналогіч- ний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	464 357.00	354 020.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	399 897.00	317 650.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	64 460.00	36 370.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 893.00	1 801.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 639.00	1 540.00
Витрати на збут	2150	62 917.00	35 969.00
Інші операційні витрати	2180	17.00	12.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 780.00	650.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	32.00	350.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	12.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Інші витрати	2270	9 867.00	584.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		416.00
збиток	2295	8 067.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-75.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		341.00
збиток	2355	8067,00	
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8167,00	341.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	842.00	703.00
Витрати на оплату праці	2505	19 758.00	11 763.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 465.00	2 799.00
Амортизація	2515	5 257.00	2 839.00
Інші операційні витрати	2520	34 249.00	19 417.00
Разом	2550	64 571.00	37 521.00

Додаток Д

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Могилевський Євген Олегович
КАТОТТГ	UA1202001 0010512802
Кількість працівників	316

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	290.00	290.00
первісна вартість	1001	519.00	519.00
накопичена амортизація	1002	229.00	229.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	153.00	376.00
Основні засоби	1010	8 686.00	13 811.00
первісна вартість	1011	25 013.00	35 556.00
знос	1012	16 327.00	21 745.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	9 129.00	14 477.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	65 284.00	46 826.00
Виробничі запаси	1101	35.00	48.00
Товари	1104	65 248.00	46 778.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 862.00	5 770.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 291.00	11 532.00
з бюджетом	1135	1 020.00	1 411.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 082.00	22 554.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 077.00	8 603.00
Готівка	1166	724.00	1 568.00
Рахунки в банках	1167	3 388.00	5 979.00
Витрати майбутніх періодів	1170	24.00	26.00
Інші оборотні активи	1190	201.00	234.00
Усього за розділом II	1195	90 841.00	96 956.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	99 970.00	111 433.00
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45 512.00	45 512.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-53 247.00	-52 701.00
Усього за розділом I	1495	-7 735.00	-7 189.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	104 858.00	116 192.00
розрахунками з бюджетом	1620	142.00	146.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	35.00	44.00
розрахунками зі страхування	1625	158.00	159.00
розрахунками з оплати праці	1630	692.00	673.00
за одержаними авансами	1635	1 201.00	1 247.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	654.00	205.00
Усього за розділом III	1695	107 705.00	118 622.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	99 970.00	111 433.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	529 505.00	464 357.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	468 138.00	399 897.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	61 367.00	64 460.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	22 477.00	1 893.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 205.00	1 639.00
Витрати на збут	2150	79 914.00	62 917.00
Інші операційні витрати	2180	868.00	17.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	857.00	1 780.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	33.00	32.00
Інші доходи	2240	80.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		12.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Інші витрати	2270	117.00	9 867.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	853.00	
збиток	2295		8 067.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-156.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	697.00	
збиток	2355		8067,00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	697.00	-8 190.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	9 005.00	842.00
Витрати на оплату праці	2505	18 484.00	19 758.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 204.00	4 465.00
Амортизація	2515	5 589.00	5 257.00
Інші операційні витрати	2520	45 256.00	34 249.00
Разом	2550	82 538.00	64 571.00

Додаток Е

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту	22.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Могилевський Євген Олегович
КАТОТТГ	UA120200 100105128 02
Кількість працівників	353

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, ти с. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	290.00	290.00
первісна вартість	1001	519.00	519.00
накопичена амортизація	1002	229.00	229.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	376.00	1 120.00
Основні засоби	1010	13 811.00	21 858.00
первісна вартість	1011	35 556.00	57 621.00
знос	1012	21 745.00	35 763.00
Усього за розділом I	1095	14 477.00	23 268.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	46 826.00	67 151.00
Виробничі запаси	1101	48.00	62.00
Товари	1104	46 778.00	67 089.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 770.00	17 801.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 532.00	15 411.00
з бюджетом	1135	1 411.00	4 550.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	43.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 554.00	39 112.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 603.00	11 354.00
Готівка	1166	1 568.00	3 710.00
Рахунки в банках	1167	5 979.00	6 929.00
Витрати майбутніх періодів	1170	26.00	29.00
Інші оборотні активи	1190	234.00	349.00
Усього за розділом II	1195	96 956.00	155 757.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	111 433.00	179 025.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45 512.00	45 512.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-52 701.00	-101 893.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 189.00	-56 381.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	116 192.00	227 069.00
розрахунками з бюджетом	1620	146.00	214.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	44.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	159.00	274.00
розрахунками з оплати праці	1630	673.00	1 118.00
за одержаними авансами	1635	1 247.00	2 177.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	205.00	4 554.00
Усього за розділом III	1695	118 622.00	235 406.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	111 433.00	179 025.00

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	708 201.00	529 505.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	598 491.00	468 138.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	109 710.00	61 367.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 843.00	22 477.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 333.00	2 205.00
Витрати на збут	2150	159 329.00	79 914.00
Інші операційні витрати	2180	1 020.00	868.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		857.00
збиток	2195	47 129.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	95.00	33.00
Інші доходи	2240		80.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 026.00	117.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		853.00
збиток	2295	49 060.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-156.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		697.00
збиток	2355	49 060.00	
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-49 060.00	697.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 422.00	9 005.00
Витрати на оплату праці	2505	25 443.00	18 484.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 618.00	4 204.00
Амортизація	2515	14 397.00	5 589.00
Інші операційні витрати	2520	113 026.00	45 256.00
Разом	2550	161 906.00	82 538.00