

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення системи менеджменту організації»

Виконала: студентка групи 2МЕМо

Рябокуль Крістіна Русланівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Гришко Віктор Володимирович \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та значення системи менеджменту для сучасних підприємств.....	7
1.2. Класифікація та характеристика основних підходів до побудови системи менеджменту.....	16
1.3. Досвід удосконалення систем менеджменту організацій у країнах.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МІЙ ЛІКАР».....	30
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Мій лікар».....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар».....	38
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи менеджменту організації ТОВ «Мій лікар».....	54
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МІЙ ЛІКАР».....	64
3.1. Напрями підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар».....	64
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «Мій Лікар».....	67
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.....	71
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

В умовах стрімкого економічного розвитку, зростаючої конкуренції та активного впровадження новітніх технологій ефективне управління організацією набуває вирішального значення. Система менеджменту є основою стабільного функціонування підприємства, його здатності адаптуватися до змін і реалізовувати стратегічні цілі. Водночас традиційні управлінські моделі часто не відповідають сучасним викликам, що обумовлює необхідність їх оновлення та вдосконалення.

Актуальність дослідження полягає в потребі впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових рішень, стратегічного контролю та систем управління ризиками, які сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, її конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх впливів. Особливу увагу слід приділити модернізації управління персоналом, оптимізації бізнес-процесів і впровадженню міжнародних стандартів якості.

Проблематика формування та удосконалення системи менеджменту організації в умовах сучасних економічних трансформацій і цифровізації відображена у працях багатьох науковців, зокрема А.О. Глебової, Л.М. Жукової, М.І. Васильченко, В.В. Гришка, В.М. Герзанича, В.М. Горового, В.М. Колосок, О.В. Комеліної, В.А. Кулик, та інших.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, окремі питання удосконалення системи менеджменту організацій з урахуванням сучасних викликів та специфіки діяльності підприємств залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Об'єктом дослідження виступає система менеджменту конкретної організації, яка включає управлінські процеси, структури, методи та інструменти, що забезпечують її ефективну діяльність. Аналіз об'єкта передбачає оцінку поточного стану управління, виявлення проблемних зон, визначення рівня

гнучкості та здатності до змін, а також пошук шляхів інтеграції сучасних управлінських рішень.

Предметом дослідження є управлінські механізми, методи та інструменти, що застосовуються для забезпечення результативного функціонування організації. Це охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю, а також сучасні підходи до цифровізації, стратегічного управління, управління персоналом і ризиками. Предмет дослідження спрямований на практичне вдосконалення системи менеджменту з метою підвищення продуктивності, адаптивності та конкурентних переваг підприємства.

Метою роботи є дослідження існуючої системи менеджменту організації, виявлення її недоліків та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням актуальних тенденцій управлінської науки та специфіки діяльності підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

розкрити сутність та значення системи менеджменту для сучасних підприємств;

визначити, класифікувати та охарактеризувати основні підходи до побудови системи менеджменту;

дослідити досвід удосконалення систем менеджменту організацій у країнах;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «Мій лікар»;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар»;

дослідити та оцінити ефективність існуючої системи менеджменту організації ТОВ «Мій лікар»;

обґрунтувати напрями підвищення ефективності системи менеджменту в ТОВ «Мій лікар»;

запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління ТОВ «Мій Лікар»;

оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

У роботі застосовуються такі основні методи дослідження: аналіз наукової літератури та нормативних документів, що дозволяє узагальнити теоретичні основи менеджменту, вивчити сучасні підходи та стандарти управління; порівняльний аналіз, який використовується для оцінки різних моделей менеджменту, виявлення їх сильних і слабких сторін, а також визначення найефективніших практик для конкретної організації; метод системного аналізу, що дає змогу розглядати систему менеджменту як комплекс взаємопов'язаних елементів, оцінити її структуру, функції та взаємодію з зовнішнім середовищем; SWOT-аналіз, який допомагає виявити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність управління, а також сформулювати стратегічні напрямки удосконалення; методи експертного оцінювання, що використовуються для збору думок фахівців щодо поточного стану системи менеджменту та можливих шляхів її покращення; емпіричні методи, зокрема анкетування, інтерв'ювання або аналіз внутрішньої документації, які дозволяють отримати практичну інформацію про функціонування управлінських процесів в організації; методи економічного аналізу, що застосовуються для оцінки ефективності управлінських рішень, фінансового планування та ресурсного забезпечення.

Ці методи забезпечують комплексний підхід до дослідження, дозволяючи обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту з урахуванням специфіки діяльності організації.

Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні джерела, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Мій лікар», а також дані, отримані з інтернет-ресурсів.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту організації з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, стратегічного управління та ризик-менеджменту. У роботі запропоновано інтеграцію інноваційних

управлінських інструментів (ERP, CRM, BI-систем), впровадження системи стратегічного контролю та адаптацію до міжнародних стандартів (ISO, ESG, GDPR), що дозволяє підвищити ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність організації. Новизна також полягає в комплексному підході до вдосконалення управління, який охоплює всі ключові аспекти – від організаційної структури до управління персоналом і корпоративною культурою – з урахуванням сучасних викликів та умов нестабільного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх реального застосування для підвищення ефективності управління організацією. Запропоновані заходи – впровадження сучасних інформаційних систем, стратегічного планування, системи ризик-менеджменту, мотиваційних програм та адаптації до міжнародних стандартів – можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів, покращення якості прийняття рішень, зниження ризиків та підвищення продуктивності персоналу. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій організації, її стійкості до зовнішніх викликів та формуванню позитивного іміджу серед пацієнтів, партнерів і регуляторних органів.

Основні результати дослідження апробовано шляхом публікації тез та доповіді на тему: Рябокуль К.Р. Стратегічні напрями удосконалення системи менеджменту українських підприємств / К.Р. Рябокуль; наук. Кер. В.В. Гришко // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. – Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. – С. 100–102. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20648>.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 88 сторінок. Робота містить 33 таблиці, 1 рисунок, список використаних джерел – 42 найменувань, 2 додатка.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та значення системи менеджменту для сучасних підприємств

Менеджмент в його найбільш загальному розумінні – це управління.

Термін походить від англійського виразу *to manage* – керування, керувати, що бере початок від лат. *manus* (рука). У науковому розумінні менеджмент має багато трактовок, які підкреслюють ту чи іншу сторону, або можливості управління. Це і спосіб спілкування, і здатність та мистецтво управління, і самі по собі навички та вміння управляти, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління, наука про управління, саме по собі управління бізнесом у конкретному вузькому сенсі, а також безпосередньо процес управління [1, с. 76].

Таблиця 1.1

#### Основні характеристики менеджменту

Характеристика	Значення
Цілеспрямованість	Менеджмент орієнтований на досягнення чітко визначених цілей підприємства.
Системність	Складається з взаємопов'язаних елементів: планування, організації, мотивації, контролю та аналізу.
Динамічність	Постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, потребує гнучкості.
Орієнтація на результат	Ефективність управління оцінюється за досягнутими результатами.
Людський фактор	Враховує мотивацію, кваліфікацію та поведінку працівників, важливе лідерство.
Інноваційність	Використання нових технологій, методів та підходів до управління.
Прозорість і відповідальність	Забезпечує відкритість процесів, чіткість ролей та підзвітність рішень.

Розроблено автором на основі [1, с. 78-81]

Отже, з таблиці 1.1 бачимо, що менеджмент як система управління має низку ключових характеристик, які визначають його сутність і ефективність у сучасному бізнес-середовищі. Передусім, менеджмент є цілеспрямованим – він завжди орієнтований на досягнення конкретних результатів. Це можуть бути фінансові показники, виробничі досягнення, соціальні ініціативи або інноваційні проекти. Завдяки чітко визначеним цілям управлінські дії стають узгодженими, а зусилля працівників – сфокусованими на пріоритетних напрямках.

Другою важливою характеристикою є системність. Менеджмент функціонує як цілісна система, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз. Ці елементи тісно взаємопов'язані: зміни в одному з них неминуче впливають на інші. Тому ефективне управління потребує комплексного підходу, який враховує всі складові організаційної діяльності.

У сучасних умовах менеджмент має бути динамічним, тобто здатним швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ринкові тенденції, технологічні новації, законодавчі зміни та поведінка споживачів – усе це вимагає гнучкості та оперативності в управлінських рішеннях. Менеджмент не є статичним – він постійно еволюціонує.

Ефективність управління оцінюється за тим, наскільки успішно досягаються поставлені цілі. Це включає фінансову стабільність, якість продукції чи послуг, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці тощо. Результативність є основним критерієм оцінки управлінських рішень [2, с. 74].

Люди – це серце будь-якої організації, і менеджмент повинен враховувати їх мотивацію, потреби, кваліфікацію та поведінку. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, формуванню лояльності та розвитку корпоративної культури.

Сучасний менеджмент також характеризується інноваційністю. Він активно використовує нові технології, цифрові інструменти, автоматизовані системи управління та нестандартні підходи до організації праці. Це дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними, відкритими до змін і здатними до постійного вдосконалення.

Менеджмент має забезпечувати відкритість управлінських процесів, чітке розмежування ролей і відповідальності, а також підзвітність керівників перед власниками, працівниками та зовнішніми партнерами. Це формує довіру, сприяє стабільності та підвищує репутацію підприємства.

У сукупності ці характеристики створюють основу для ефективного, гнучкого та сучасного управління, яке здатне забезпечити успіх підприємства в умовах постійних змін.

Функціональні площини менеджменту поєднані між собою, але автономні відносно власної сутності. Планування охоплює обсяг проблем, що постають при досягненні мети діяльності, співвідносно до неї (потреби, ризику, моделі альтернатив та ін.) Організація включає в себе розподіл відповідальності, плани заходів, ресурсну базу. Керівництво – це безпосереднє втілення планів у життя, організація і координація роботи. За допомогою контролю відбувається оцінка досягнень у їх відповідності до поставленої мети (загальної, етапної).

Менеджмент на практиці реалізується у вигляді певної системи. Ефективність його базується як на внутрішніх так і на зовнішніх умовах. Це визначає як сталість певних його компонентів, так і постійний пошук нових підходів до управління в рамках взаємодії організацій від найменших підприємств до транснаціональних корпорацій [5, с. 116].

У сучасних умовах менеджмент розглядається як управлінська діяльність, спрямована на встановлення та підтримку стабільних параметрів функціонування організації. Це досягається шляхом чіткої формалізації, регламентації, контролю та організації роботи колективу, що забезпечує вирішення зовнішніх завдань, досягнення поставлених цілей і стійке положення організації в зовнішньому середовищі.

В сучасному менеджменті виділяють такі основні функції: проектні, організаційні, управлінські, виконавчі та контрольні.

Сутність проектування полягає у створенні проекту загального спрямування діяльності організації, послідовного порядку рішень та дій, які призводять до досягнення мети організації або певного необхідного етапу мети.

якщо мова йде про діяльність частини організації.

Організаційна функція структурує, врівноважує та підтримує процес діяльності на основі раціонального підходу і цільового спрямування організації та її окремих підрозділів.

Функція безпосереднього управління, головування реалізується в процесі прийняття, або ретрансляції управлінських рішень для досягнення мети, підтримки сталості росту і розвитку.

Виконавча функція дає можливість провадити управлінські рішення в дію.

Функція контролю полягає у своєчасному оцінюванні та врахуванні результатів роботи. При відхиленні від проектних розрахунків за допомогою контролю проводиться діагностика і корекція рішень, планів, дій [5, с. 121].

Зміст кожної функції адміністративного менеджменту проаналізовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Зміст функцій менеджменту

Функція адміністративного менеджменту	Зміст діяльності
1	2
Організаційна	<p>Побудова організаційної структури та структури адміністративної служби.</p> <p>Визначення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між окремими структурними підрозділами.</p> <p>Регламентация взаємодії адміністративної служби з іншими підрозділами організації.</p> <p>Формування кадрової стратегії.</p> <p>Організація кадрового забезпечення та впровадження ефективних форм і методів роботи з персоналом.</p> <p>Забезпечення інформаційно-комунікативної підтримки діяльності організації.</p> <p>Розвиток корпоративної культури організації.</p>
Проектувальна	<p>Організація процесу розробки документів, що визначають стандарти, напрями та види діяльності організації.</p> <p>Підготовка проекту установчих документів.</p> <p>Визначення стратегічних орієнтирів розвитку організації.</p> <p>Створення програм діяльності організації.</p> <p>Встановлення норм і нормативів організаційного, економічного, технологічного, технічного та етичного характеру.</p>

## Продовження табл. 1.2

1	2
Управлінська	<p>Організація процедур управління.  Актуалізація цілей діяльності організації.  Розроблення поточних і оперативних планів роботи як для організації загалом, так і для її структурних підрозділів; складання планів роботи персоналу на основі визначених завдань.  Визначення та затвердження графіків і термінів виконання запланованих робіт.  Створення інформаційно-комунікаційної інфраструктури організації.  Координація інформаційно-аналітичної діяльності.  Забезпечення ефективної комунікації в межах організації.</p>
Виконавча	<p>Здійснення аналітичного та інформаційного супроводу діяльності організації та її структурних підрозділів.  Гарантування дотримання правових норм і повноважень у процесі господарської діяльності.  Визначення та документальне оформлення взаємозв'язків між окремими видами робіт.  Ідентифікація робочих процесів і встановлення їх логічної послідовності.  Забезпечення результативного виконання поставлених завдань.  Ведення документації організаційного та розпорядчого характеру.  Формування ефективної системи трудових взаємин.  Реалізація заходів, спрямованих на зміцнення трудової та виробничої дисципліни.  Організація своєчасного складання та подання звітності щодо виконання планових показників.  Створення сприятливого морально-психологічного клімату для ефективної спільної роботи.</p>
Контрольна	<p>Здійснення загального контролю за діяльністю організації та її структурних підрозділів.  Відстеження процесу реалізації обраної стратегії розвитку.  Перевірка результативності впровадження кадрової політики.  Контроль за дотриманням положень колективного договору.  Моніторинг виконання трудової та виконавської дисципліни.  Забезпечення своєчасного і повного подання фінансової та іншої звітності, передбаченої законодавством.  Оцінка прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації.  Контроль функціонування адміністративної служби, зокрема проведення адміністративного аудиту.  Перевірка дотримання вимог охорони праці та санітарно-гігієнічних норм.</p>

Розроблено автором на основі [5, с. 120-123]

Знання та реалізація всього обсягу функцій робить можливим створення, структурування та, при необхідності, перетворення організації, контроль якості її діяльності та управління функціонуванням. Усі аспекти управління

взаємодоповнюють та складають єдину систему функцій, що реалізовується на відповідних рівнях управління.

Система менеджменту – це комплекс взаємопов’язаних елементів, які забезпечують ефективне управління організацією. Основні елементи можна розділити на групи, зазначені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Основні елементи системи менеджменту підприємства

Елемент	Характеристика
Цілі та стратегія	Місія та бачення визначають призначення організації та її довгостроковий напрям. Стратегічні цілі відображають конкретні результати, яких прагне досягти компанія. Планування охоплює розробку стратегічних, тактичних і оперативних планів.
Організаційна структура	Розподіл функцій і повноважень між працівниками, встановлення ієрархії управління (топ-менеджмент, середня ланка, операційний рівень) та формування комунікаційних каналів для обміну інформацією.
Процеси управління	Планування цілей і шляхів їх досягнення, організація ресурсів, мотивація персоналу для ефективної роботи, контроль результатів і коригування дій.
Ресурси	Людські ресурси (персонал, компетенції, розвиток), фінансові ресурси (бюджет, інвестиції), матеріальні та технічні ресурси (обладнання, технології), інформаційні ресурси (дані, аналітика, ІТ-системи).
Методи та інструменти	Адміністративні методи (накази, регламенти, стандарти), економічні методи (фінансові стимули, бюджетування), соціально-психологічні методи (корпоративна культура, лідерство), інноваційні методи (цифровізація, автоматизація).
Система контролю та оцінки	Показники ефективності (KPI) для вимірювання результатів, аудит і моніторинг відповідності стандартам, зворотний зв’язок для коригування планів і процесів.

Розроблено автором на основі [5, с. 123]

Отже, згідно табл. 1.3 система менеджменту починається з визначення цілей та стратегії, що включає місію та бачення, які окреслюють призначення організації та її довгостроковий напрям, а також стратегічні цілі, що відображають конкретні результати, яких прагне досягти компанія. Планування охоплює розробку стратегічних, тактичних і оперативних планів для реалізації цих цілей.

Важливим компонентом є організаційна структура, яка визначає розподіл функцій і повноважень між працівниками, встановлює ієрархію управління на рівнях топ-менеджменту, середньої ланки та операційного рівня, а також формує комунікаційні канали для ефективного обміну інформацією між підрозділами.

Система менеджменту включає процеси управління, серед яких планування, організація ресурсів і умов для виконання завдань, мотивація персоналу для досягнення високих результатів та контроль, що забезпечує оцінку виконання і коригування дій у разі відхилень.

Не менш важливими є ресурси, які поділяються на людські - персонал, його компетенції та розвиток; фінансові - бюджет і інвестиції; матеріальні та технічні – обладнання і технології; а також інформаційні - дані, аналітика та ІТ-системи [5, с. 123].

Для реалізації управлінських функцій застосовуються різні методи та інструменти: адміністративні, що включають накази, регламенти та стандарти; економічні, які базуються на фінансових стимулах і бюджетуванні; соціально-психологічні, що формують корпоративну культуру та лідерство; а також інноваційні, спрямовані на цифровізацію та автоматизацію процесів, що в сукупності забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує ефективність діяльності ТОВ «Мій лікар».

Завершальним елементом є система контролю та оцінки, яка передбачає використання показників ефективності (KPI) для вимірювання результатів, проведення аудиту та моніторингу відповідності стандартам, а також забезпечення зворотного зв'язку для коригування планів і процесів [5, с. 124]. Усі ці елементи взаємодіють між собою, створюючи цілісну систему, що дозволяє організації досягати поставлених цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції система менеджменту набуває особливого значення. Вона дозволяє підприємствам не лише виживати, а й розвиватися, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність праці та якість продукції чи послуг. Завдяки

ефективному менеджменту підприємства можуть швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові технології, оптимізувати витрати та формувати позитивний імідж серед споживачів і партнерів.

Особливу роль відіграє інтеграція сучасних стандартів управління, таких як ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (екологічне управління), ISO 45001 (охорона праці), а також системи ризик-менеджменту та корпоративного управління. Це дозволяє підприємствам діяти відповідально, прозоро та відповідно до міжнародних вимог, що особливо важливо для виходу на зовнішні ринки [18, с. 115].

ISO 9001 – це міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи управління якістю. Його застосування дозволяє організації забезпечити стабільну якість продукції або послуг, підвищити рівень задоволеності клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та зменшити кількість помилок і витрат. Наявність сертифікації ISO 9001 слугує своєрідним підтвердженням надійності та викликає довіру з боку споживачів і партнерів.

ISO 14001 (Екологічне управління) – стандарт, що регулює вплив підприємства на навколишнє середовище. Він допомагає організаціям зменшити негативні екологічні наслідки своєї діяльності, дотримуватись екологічного законодавства та формувати позитивний імідж як «зеленого» бізнесу. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у галузях з високим екологічним ризиком [18, с. 117].

ISO 45001 (Охорона праці та безпека) – стандарт, який забезпечує створення безпечного робочого середовища, зменшення ризиків травматизму та професійних захворювань. Його впровадження демонструє соціальну відповідальність підприємства перед працівниками та державою [18, с. 119].

Системи ризик-менеджменту – це підходи до виявлення, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства. Вони дозволяють мінімізувати втрати, уникати кризових ситуацій та діяти проактивно, забезпечуючи стабільність функціонування ТОВ «Мій лікар» в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища.

Корпоративне управління – це система взаємодії між власниками, керівництвом і зацікавленими сторонами (інвесторами, працівниками, державою). Вона забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність управлінських рішень, що особливо важливо для великих компаній та тих, що працюють на міжнародному рівні [21, с. 88].

Цифрові засоби управління, зокрема ERP-системи, CRM та BI-аналітика, є невід’ємною складовою сучасного менеджменту. Вони сприяють автоматизації бізнес-процесів, забезпечують оперативний доступ до даних, аналітику в режимі реального часу та підтримують прийняття рішень на основі достовірної інформації.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – це інтегровані програмні рішення, які охоплюють ключові бізнес-функції підприємства: фінанси, закупівлі, виробництво, логістику, управління персоналом тощо. Їх використання дозволяє централізовано управляти ресурсами, уникати дублювання даних, автоматизувати рутинні операції та створити єдину інформаційну платформу.

CRM-системи (Customer Relationship Management) – це інструменти для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони дають змогу зберігати історію комунікацій, аналізувати поведінку споживачів, планувати маркетингові заходи та покращувати якість обслуговування. CRM сприяє зміцненню клієнтської лояльності та зростанню обсягів продажів.

BI-аналітика (Business Intelligence) – це системи, які збирають, обробляють і візуалізують дані для прийняття управлінських рішень. Вони дозволяють керівникам бачити реальну картину бізнесу, виявляти тренди, прогнозувати результати та швидко реагувати на зміни. BI – це основа для управління на основі даних (data-driven management) [25].

Застосування цифрових інструментів у менеджменті забезпечує гнучкість, швидкість, точність і прозорість управлінських процесів, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню операційних витрат та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства. У

результаті цифрова трансформація системи менеджменту виступає ключовим чинником сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

1.2. Класифікація та характеристика основних підходів до побудови системи менеджменту.

Класифікація та характеристика основних підходів до побудови системи менеджменту охоплює різні концепції, які сформувалися в процесі розвитку управлінської науки. Кожен підхід має свої особливості, переваги та сфери застосування. Наведемо узагальнений опис основних підходів.

Класичний (адміністративний) підхід базується на принципах раціональної організації праці, чіткої ієрархії, формалізації процесів та централізації управління. Його представниками є Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер. Основна увага приділяється структурі організації, розподілу функцій, дисципліні та контролю. Підхід ефективний у стабільному середовищі, де важлива чіткість і порядок.

Поведінковий (гуманістичний) підхід акцентує увагу на людському факторі в управлінні. Він виник як реакція на обмеження класичного менеджменту. Представники – Мері Паркер Фоллетт, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу. Основна ідея – врахування потреб, мотивації, емоцій та соціальних аспектів поведінки працівників. Підхід сприяє розвитку лідерства, командної роботи та корпоративної культури [26, с. 11].

Системний підхід визначає, що менеджмент розглядається як система, що складається з взаємопов'язаних елементів: цілей, ресурсів, процесів, зворотного зв'язку. Організація функціонує як частина ширшого середовища, з яким вона взаємодіє. Цей підхід дозволяє комплексно аналізувати діяльність підприємства, враховувати внутрішні та зовнішні чинники, оптимізувати управлінські рішення.

Ситуаційний підхід передбачає, що немає універсальних рішень – ефективність управління залежить від конкретної ситуації. Керівник повинен

враховувати контекст: тип організації, рівень розвитку, зовнішнє середовище, особливості персоналу. Ситуаційний менеджмент є гнучким і адаптивним, дозволяє обирати найкращі методи залежно від обставин.

Процесний підхід розглядає управління як сукупність процесів, які мають входи, виходи, ресурси та результати. Основна увага приділяється оптимізації бізнес-процесів, підвищенню їх ефективності, стандартизації та автоматизації. Підхід широко застосовується в системах управління якістю (наприклад, ISO 9001) [26, с. 12].

Інноваційний та цифровий підхід інтегрує цифрові технології, аналітику, автоматизацію, штучний інтелект. Управління базується на даних (data-driven), використовуються ERP, CRM, BI-системи. Інноваційний підхід сприяє швидкому реагуванню на зміни, впровадженню нових продуктів, гнучкому управлінню проектами (Agile, Scrum) [26, с. 13].

Таблиця 1.4

#### Характеристика основних підходів до побудови системи менеджменту

Підхід	Характеристика
Класичний (адміністративний)	Орієнтований на раціональну організацію праці, чітку ієрархію, формалізацію процесів і централізацію управління. Ефективний у стабільному середовищі.
Поведінковий (гуманістичний)	Акцент на людському факторі: мотивації, потребах, емоціях працівників. Сприяє розвитку лідерства, командної роботи та корпоративної культури.
Системний	Розглядає організацію як систему взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем. Забезпечує комплексний аналіз і управління.
Ситуаційний	Передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов. Враховує тип організації, зовнішнє середовище, особливості персоналу.
Процесний	Зосереджений на управлінні бізнес-процесами. Важливими є оптимізація, стандартизація та автоматизація процесів. Широко застосовується в системах якості.
Інноваційний та цифровий	Інтегрує сучасні технології, аналітику, автоматизацію, цифрові системи (ERP, CRM, BI). Сприяє гнучкості, швидкому реагуванню та інноваціям.

Розроблено автором на основі [26, с. 10-13]

Найбільш ефективним підходом до побудови системи менеджменту для українських підприємств є поєднання ситуаційного, інноваційного та системного підходів. Така комбінація дозволяє враховувати специфіку національного бізнес-середовища, нестабільність зовнішніх умов, а також потребу в технологічному розвитку та стратегічному управлінні.

Ситуаційний підхід є особливо актуальним для українських підприємств, оскільки вони часто працюють в умовах нестабільної економіки, змін законодавства, геополітичної невизначеності та обмеженого доступу до ресурсів. Цей підхід передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних обставин, врахування галузевих особливостей, рівня розвитку підприємства, кадрового потенціалу та зовнішніх ризиків. Завдяки цьому підприємства можуть зберігати гнучкість і стійкість навіть у кризових ситуаціях.

Інноваційний та цифровий підхід відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності. У сучасному світі цифровізація – це не просто тренд, а необхідність. Українські підприємства, які впроваджують ERP-системи, CRM, BI-аналітику, автоматизують процеси та використовують хмарні технології, отримують значні переваги. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність, швидко реагувати на зміни та приймати рішення на основі точних даних. Крім того, інноваційний підхід сприяє виходу на міжнародні ринки, залученню інвестицій та формуванню сучасного іміджу компанії.

Системний підхід виступає як основа ефективного менеджменту. Він забезпечує цілісність управління, дозволяє розглядати підприємство як єдину структуру, де всі елементи – фінанси, виробництво, персонал, маркетинг – взаємопов'язані. Такий підхід є важливим для стратегічного планування, оптимізації ресурсів та побудови ефективної організаційної моделі.

Таким чином, гнучке поєднання ситуаційного, інноваційного та системного підходів дозволяє українським підприємствам адаптуватися до викликів сучасного середовища, розвиватися технологічно та зберігати цілісність управлінських процесів, що є запорукою їхнього сталого розвитку та успіху. Після визначення відповідного підходу до побудови системи менеджменту,

важливим аспектом є оцінка його ефективності у процесі функціонування підприємства.

Поняття оцінки ефективності менеджменту включає великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми на галузевому ринку (національному або світовому).

Визначення управлінських переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко–та довгостроковій перспективі [11, с. 54].

У таблиці 1.5 наведені фактори впливу на створення управлінських переваг.

Таблиця 1.5

**Фактори впливу на створення управлінських переваг в системі менеджменту**

Фактор	Характеристика	Приклад
1	2	3
Ресурси та капітал	Наявність фінансових ресурсів, технічного обладнання та інших активів дозволяє бізнесу розвиватися, масштабуватися та ефективно конкурувати.	Велика агрофірма інвестує в сучасну техніку для збирання врожаю, що дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність.
Технології та інновації	Використання сучасних технологій та інноваційних рішень сприяє покращенню якості продукції, підвищенню ефективності та створенню унікальних конкурентних переваг.	ІТ-компанія впроваджує штучний інтелект у свої продукти, що дозволяє їй вийти на нові ринки та запропонувати клієнтам інноваційні рішення.
Кадри	Висококваліфікований, мотивований персонал є основою успішного обслуговування клієнтів, ефективного управління та розвитку підприємства.	Медичний центр наймає досвідчених лікарів та проводить регулярне навчання персоналу, що підвищує якість послуг і довіру пацієнтів.
Доступ до ринків та дистрибуції	Наявність ефективної системи постачання та вихід на нові ринки забезпечує зростання бізнесу та розширення клієнтської бази.	Виробник харчових продуктів укладає контракти з національними мережами супермаркетів, що забезпечує стабільний збут.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Консолідація ринку	Злиття, поглинання та стратегічні партнерства дозволяють підприємству збільшити масштаби діяльності, ресурси та вплив на ринку.	Торговельна компанія об'єднується з регіональним конкурентом, що дозволяє їй розширити асортимент і географію продажів.
Клієнтський підхід	Орієнтація на потреби клієнтів, індивідуальне обслуговування та формування лояльності сприяють довгостроковому успіху та стабільності бізнесу.	Онлайн-магазин впроваджує персоналізовані рекомендації та швидку підтримку клієнтів, що підвищує рівень повторних покупок.

Розроблено автором на основі [11, с. 54-59]

Підприємства повинні вивчити своє оточення, використовувати свої ресурси та розробити стратегії, які відповідають їхнім можливостям і амбіціям.

Створення управлінських переваг вимагає постійного аналізу, адаптації та інновацій, щоб відзначити свій бізнес серед конкурентів.

На сьогоднішній день визначення рівня конкурентоспроможності країни є одним із найважливіших завдань сучасної економіки. Його не можна розглядати в окремій сфері, тому, для більш глибокої оцінки забезпеченості конкурентоспроможності держави доцільно використовувати методичний підхід.

Методичний підхід до визначення рівня ефективності менеджменту базується на всебічних методах аналізу проблеми. Виділяють 6 основних підходів для розглядання та аналізу питання конкуренції країни [4, с.35]:

оцінка ефективності менеджменту з боку її переваг у порівнянні з конкурентами;

використання «Теорії рівноваги» А. Маршала з метою досягнення максимального прибутку та рівня збуту виготовленої продукції; (Теорія рівноваги А. Маршала: якщо дійсний об'єм продажу нижче норми, тоді ціни попиту на даний товар будуть вищі за ціну пропозиції (Це буде поштовхом виробнику збільшувати об'єм продажу), і навпаки: якщо об'єм продажу вище норми, тоді ціна попиту буде менша ніж ціна пропозиції на продукт ( Це змусить

виробника зменшити виробництво товару до точки рівноваги). В кінцевому підсумку матимемо наступне: ціна попиту дорівнюватиме ціні пропозиції, що забезпечить виробнику очікуваний прибуток);

оцінка ефективності менеджменту згідно з якістю виробництва товарів та послуг;

матричний метод оцінки рівня ефективності менеджменту, основою якого є правильний підбір стратегії аналізу;

структурний підхід, в основі якого лежить визначення факторів, перешкоджаючих досягненню високого рівня конкурентоспроможності підприємства;

функціональний підхід, за допомогою якого оцінюють рівень виробництва, обсяги реалізації продукції та ефективність управління фінансовими ресурсами компанії.

Безумовно, подані методи оцінки ефективності менеджменту мають проводитися висококваліфікованими експертами, які, за допомогою одного обраного методу, чи комбінування кількох методів аналізу, зможуть побудувати стратегію для підтримки або поліпшення рівня ефективності менеджменту підприємства. На нашу думку, щоб окреслити загальну картину ефективної позиції менеджменту підприємства, доцільно обрати матричні методи, а саме: SWOT-аналіз та структурний аналіз ефективності менеджменту.

### 1.3. Досвід удосконалення систем менеджменту організацій у країнах ЄС

Досвід удосконалення систем менеджменту організацій у країнах Європейського Союзу свідчить про глибоку трансформацію управлінських практик, орієнтовану на ефективність, прозорість, інноваційність та відповідність потребам суспільства. Цей процес охоплює як державні інституції, так і приватні компанії, і базується на інтеграції сучасних управлінських моделей, цифрових технологій та європейських цінностей.

Узагальнення ключових напрямів удосконалення систем менеджменту організацій у країнах ЄС табл 1.6

Таблиця 1.6

**Основні напрями удосконалення систем менеджменту  
організацій у країнах ЄС**

Напрямок удосконалення	Зміст	Інструменти / Приклади
Впровадження сучасних моделей управління	Застосування нових управлінських концепцій, орієнтованих на ефективність, партнерство та прозорість	- NPM: ефективність, ринкові механізми - NPG: мережеве управління, участь громадськості - Good Governance: прозорість, підзвітність, права людини
Цифровізація управлінських процесів	Використання цифрових технологій для автоматизації, відкритості та швидкої взаємодії	- Електронне урядування - Цифрові платформи для послуг - Соціальні медіа для комунікації
Інституційна модернізація	Реформа управлінських структур, розвиток персоналу та децентралізація	- Реформа державної служби - Розвиток кадрового потенціалу - Агенсифікація - «М'які» стандарти управління
Інноваційні підходи в корпоративному управлінні	Модернізація бізнесу через інновації, оптимізацію та клієнтоорієнтованість	- Інноваційні стратегії - Оптимізація структури - Індивідуалізація послуг - Мотивація персоналу - Програми лояльності
Фінансова та методична підтримка	Підтримка реформ з боку інституцій ЄС	- Фінансування реформ - Навчання управлінців - Обмін практиками - Аналітична підтримка

Розроблено автором на основі [12]

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження сучасних моделей управління, таких як New Public Management (NPM), що орієнтується на ефективність і ринкові механізми, New Public Governance (NPG), який акцентує на партнерстві та мережевій взаємодії, а також концепція Good Governance, що базується на принципах прозорості, підзвітності та дотримання прав людини.

New Public Management (NPM) – це підхід, який виник у 1980-х роках і базується на принципах ефективності, результативності та використання

ринкових механізмів у державному управлінні. Його суть полягає в тому, щоб запозичити методи приватного сектору для покращення роботи державних установ: орієнтація на результат, конкуренція, децентралізація, управління за показниками. У країнах ЄС NPM сприяв зменшенню бюрократії, підвищенню продуктивності та якості послуг, що надаються громадянам [14].

New Public Governance (NPG) – це більш сучасна модель, яка акцентує увагу на партнерстві, мережевій взаємодії та участі зацікавлених сторін у процесі управління. Вона визнає, що ефективне управління неможливе без співпраці між державою, бізнесом, громадянським суспільством та громадянами. NPG сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, відкритості процесів прийняття рішень та формуванню довіри між учасниками управлінських процесів.

Good Governance (належне управління) – це концепція, яка базується на таких принципах, як прозорість, підзвітність, ефективність, участь громадян, верховенство права та дотримання прав людини. У країнах ЄС ця модель активно використовується як основа для оцінки якості управління в державному та корпоративному секторах. Вона сприяє формуванню відкритих, етичних і відповідальних організацій, які діють в інтересах суспільства [14].

Ці моделі дозволяють організаціям краще реагувати на виклики, підвищувати якість послуг і формувати довіру громадян.

Цифровізація управлінських процесів у країнах Європейського Союзу є одним із найважливіших напрямів модернізації як державного, так і корпоративного управління. Вона охоплює широке коло інструментів і рішень, які сприяють підвищенню ефективності, прозорості та доступності управлінських функцій.

Одним із ключових елементів цифровізації є електронне урядування (e-Government) – система, яка дозволяє громадянам та бізнесу взаємодіяти з державними органами через цифрові канали. У багатьох країнах ЄС створено інтегровані платформи, де можна отримати адміністративні послуги онлайн: реєстрація бізнесу, подання податкових декларацій, отримання дозволів, запис до лікаря тощо. Це значно скорочує час, зменшує бюрократичне навантаження та

підвищує якість обслуговування. Активно розвиваються цифрові платформи для надання послуг, які використовуються як у державному, так і в приватному секторі. Наприклад, муніципалітети створюють портали для управління комунальними послугами, а компанії – для обслуговування клієнтів, управління замовленнями, логістикою та персоналом. Такі платформи дозволяють централізувати інформацію, забезпечити її доступність у реальному часі та підвищити рівень контролю над процесами [40].

Соціальні медіа також стали важливим інструментом управління, особливо в контексті комунікації з громадянами. Органи влади та підприємства використовують соціальні мережі для інформування, зворотного зв'язку, проведення опитувань, реагування на запити та кризові ситуації. Це сприяє формуванню відкритого діалогу, підвищенню довіри та залученню громадськості до управлінських процесів.

Загалом, цифровізація сприяє автоматизації адміністративних процедур, що дозволяє зменшити людський фактор, уникнути помилок, підвищити точність і швидкість обробки інформації. Вона також забезпечує відкритість і доступність управління, оскільки громадяни можуть легко отримати інформацію про діяльність органів влади, фінансові витрати, результати роботи тощо.

Важливим ефектом цифровізації є підвищення швидкості реагування на запити, скарги та потреби користувачів. Завдяки інтегрованим системам обробки даних, штучному інтелекту та аналітичним інструментам, організації можуть оперативно приймати рішення, прогнозувати ризики та адаптуватися до змін.

Інституційна модернізація включає реформу державної служби, розвиток кадрового потенціалу, децентралізацію управління та створення автономних агентств. Також, активно впроваджуються «м'які» стандарти управління, які базуються на європейських цінностях, таких як етика, інклюзивність і сталий розвиток.

У корпоративному секторі підприємства ЄС модернізують свої системи менеджменту через впровадження інноваційних стратегій, оптимізацію організаційної структури, розширення асортименту продукції, індивідуалізацію

послуг, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими, клієнтоорієнтованими та конкурентоспроможними [40].

Доцільно стверджувати, що у Європейському Союзі основними напрямками вдосконалення систем менеджменту організацій є підвищення якості управління через стандартизацію, цифровізацію процесів, прозору регуляцію, діджитал трансформацію та екологічну стійкість. Наведемо приклади вдосконалення систем менеджменту з різних країн ЄС: Німеччини, Франції та Польщі.

Німеччина – у рамках Технічного інструменту підтримки (TSI), Німеччина отримує консультації на європейському рівні для цифровізації публічного та приватного секторів, включаючи бюджетну і фінансову адміністрацію, регулювання і систему охорони здоров'я. Значні реформи також торкнулися системи державного управління: в 1990–х роках запроваджено «New Steering Model» – новий підхід до менеджерської культури та орієнтації на результат, який згодом доповнився реформою міського фінансового менеджменту в середині 2000-х. Німеччина активно впроваджує практики економічного регулювання (Better Regulation) на основі рекомендацій ОЕСР щодо спрощення і підвищення якості правил [41].

Франція - ключовим інструментом модернізації є Національний план відновлення та стійкості (Recovery and Resilience Plan), що інвестує понад €40 млрд у цифрову трансформацію державних органів, зелені інфраструктури та інновації. Уряд спростив податкову систему, знизивши податок на прибуток з 33 % до 25 %, і закріпив податкові стимули для R&D – дослідницькі витрати повертаються 30 % до €100 млн. Також ухвалено закон про адміністративну простоту, що цифровізує документообіг, зменшує бюрократію та робить звітність чіткішою й ефективнішою [42].

Польща, успішно впроваджує цифровізацію завдяки Recovery and Resilience Plan, спрямованому на розгортання високошвидкісних мереж, діджиталізацію публічних послуг і підтримку інновацій для МСП. країна вибудувала ефективну систему управління європейськими фондами,

забезпечивши цілковите поглинання коштів Cohesion Policy завдяки стабільності політичної волі, централізованому механізму управління та розвитку компетенцій персоналу. Модернізаційний фонд (Modernisation Fund) також активно підтримує інвестиції в енергоефективність і декарбонізацію промисловості з державної та ЕУ-підтримки [43].

В основному, удосконалення систем менеджменту організацій у країнах ЄС свідчать про спільні тенденції та пріоритети. Ключовим напрямом є цифровізація управлінських процесів, що охоплює автоматизацію документообігу, розвиток електронних сервісів та інтеграцію сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності. Важливим аспектом є спрощення регуляторних процедур і зменшення бюрократії, що забезпечує прозорість та швидкість прийняття рішень.

Країни активно впроваджують інноваційні підходи до управління, орієнтовані на результат і якість, зокрема через застосування систем оцінки ефективності, стандартів управління якістю та принципів «кращого регулювання». Значну увагу приділяють екологічній складовій, інтегруючи «зелені» технології та стратегії сталого розвитку в управлінські практики. Також, спостерігається тенденція до зміцнення компетенцій персоналу та розвитку організаційної культури, що сприяє адаптації до змін і підвищенню конкурентоспроможності. У сукупності ці напрями формують сучасну модель менеджменту, яка поєднує технологічні інновації, ефективність, прозорість і стійкість.

Необхідно зазначити, що Європейський Союз активно підтримує процеси удосконалення менеджменту через фінансування адміністративних реформ, навчальні програми для управлінців, обмін найкращими практиками та аналітичну підтримку. Це створює сприятливе середовище для постійного вдосконалення управлінських систем.

Зазначені підходи мають комплексний характер та спрямовані на підвищення результативності управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, досвід країн Європейського Союзу демонструє системний

підхід до удосконалення менеджменту, що поєднує цифрову трансформацію, інституційні реформи та орієнтацію на сталий розвиток. У таблиці 1.7 наведено переваги основних напрямів удосконалення систем менеджменту в країнах ЄС, що дозволяє узагальнити їх вплив на ефективність управління та конкурентоспроможність організацій. Узагальнені результати можуть бути використані як методична основа для адаптації європейських управлінських практик у діяльності вітчизняних підприємств.

Таблиця 1.7

**Переваги основних напрямів удосконалення систем менеджменту в країнах Європейського Союзу**

Напрямок удосконалення	Переваги
Впровадження сучасних моделей управління (NPM, NPG, Good Governance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення ефективності управлінських рішень</li> <li>- Зниження витрат</li> <li>- Покращення доступу до послуг</li> <li>- Формування довіри громадян до інституцій</li> <li>- Забезпечення прозорості та підзвітності</li> </ul>
Цифровізація управлінських процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизація адміністративних процедур</li> <li>- Швидке реагування на запити громадян і бізнесу</li> <li>- Відкритість та доступність управління</li> <li>- Зменшення бюрократії</li> <li>- Підвищення точності та швидкості обробки інформації</li> </ul>
Інституційна модернізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Професіоналізація державної служби</li> <li>- Підвищення кваліфікації управлінців</li> <li>- Гнучкість та ефективність управлінських структур</li> <li>- Впровадження європейських цінностей в управління</li> </ul>
Інноваційні підходи в корпоративному управлінні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення конкурентоспроможності підприємств</li> <li>- Адаптація до потреб ринку</li> <li>- Зростання продуктивності та якості послуг</li> <li>- Залучення та утримання клієнтів</li> <li>- Мотивація персоналу</li> </ul>
Фінансова та методична підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення ресурсів для реформ</li> <li>- Поширення найкращих практик</li> <li>- Підвищення рівня управлінської компетентності</li> <li>- Підтримка стратегічного розвитку організацій</li> </ul>

Розроблено автором на основі [40]

Доцільно стверджувати, що комплексний підхід до реформування управлінських процесів забезпечує суттєве підвищення ефективності, прозорості

та інноваційності як у державному, так і в корпоративному секторі. Застосування сучасних моделей управління, таких як NPM, NPG та Good Governance, дозволяє організаціям орієнтуватися на результат, залучати громадськість до управлінських процесів і забезпечувати належне врядування. Цифровізація управління сприяє автоматизації процедур, відкритості та швидкому реагуванню на потреби громадян і бізнесу, що значно покращує якість послуг.

Інституційна модернізація забезпечує гнучкість управлінських структур, розвиток професійного потенціалу та впровадження європейських цінностей, що сприяє стабільності та довірі до інституцій. Інноваційні підходи в корпоративному управлінні дозволяють підприємствам адаптуватися до ринкових змін, підвищувати продуктивність і формувати лояльність клієнтів. А фінансова та методична підтримка з боку інституцій ЄС створює сприятливі умови для реалізації реформ і поширення найкращих практик [40].

Такий досвід є надзвичайно корисним для України, яка прагне інтегруватися в європейський простір. Багато з описаних практик вже адаптуються в українських реаліях, зокрема цифровізація публічного управління, розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, впровадження стандартів якості та прозорості, що сприяє підвищенню ефективності управління на всіх рівнях.

## Висновки до розділу 1

В ході написання розділу 1 було визначено, що менеджмент як система управління має низку ключових характеристик, які визначають його сутність і ефективність у сучасному бізнес-середовищі. Менеджмент функціонує як цілісна система, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз. Ці елементи тісно взаємопов'язані: зміни в одному з них неминуче впливають на інші. Тому ефективне управління потребує комплексного підходу, який враховує всі складові організаційної діяльності.

Основні підходи до побудови системи менеджменту відображають

еволюцію управлінської думки та різноманіття методів організації ефективного керівництва. Класичний підхід ґрунтується на принципах раціональної організації праці, чіткої ієрархії, формалізації процесів і централізації управління. Поведінковий підхід акцентує увагу на людському факторі, мотивації, емоціях і соціальних потребах працівників. Системний підхід розглядає менеджмент як комплекс взаємопов'язаних елементів – цілей, ресурсів, процесів і зворотного зв'язку. Ситуаційний підхід передбачає, що ефективність управління залежить від конкретних обставин. Процесний підхід трактує управління як сукупність процесів із чітко визначеними входами, виходами, ресурсами та результатами. Інноваційний підхід інтегрує сучасні технології, аналітику, автоматизацію та штучний інтелект.

Проаналізувавши досвід ЄС у застосуванні сучасних моделей управління, доцільно стверджувати, що комплексний підхід до реформування управлінських процесів забезпечує суттєве підвищення ефективності, прозорості та інноваційності як у державному, так і в корпоративному секторі. Такий досвід є надзвичайно корисним для України, яка прагне інтегруватися в європейський простір.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МІЙ ЛІКАР»

### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Мій лікар»

ТОВ «Центр сімейної медицини «Мій лікар» зареєстроване 6 листопада 2017 року в місті Кролевець, Сумської області. Підприємство має код ЄДРПОУ 41709950, а його статутний капітал становить 5 000 гривень. Юридична адреса – вул. Героїв України, будинок 11.

Основними напрямками діяльності товариства згідно з КВЕД є загальна медична практика, діяльність лікарняних закладів, спеціалізована медична практика, інша діяльність у сфері охорони здоров'я, а також надання в оренду нерухомого майна [39].

Матеріально-технічна база підприємства сформована відповідно до вимог Міністерства охорони здоров'я України. Заклад відповідає стандартам Національної служби здоров'я України, що дозволяє йому надавати медичні послуги в межах державної програми медичних гарантій.

Фінансування ТОВ «Мій лікар» здійснюється за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», тобто через договори з НСЗУ. Станом на 2022 рік підприємство не має податкової заборгованості, що свідчить про його фінансову дисципліну та прозорість діяльності [39].

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика підприємства ТОВ «Мій лікар»

Показники	Значення
1	2
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР "МІЙ ЛІКАР"
Скорочена назва	ТОВ "МЦ "МІЙ ЛІКАР"
Код ЄДРПОУ	40808942
Дата реєстрації	06.09.2016

## Продовження табл. 2.1

1	2
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Основний вид діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів
Статутний капітал	500 000 грн
Керівник	Басан Тетяна Миколаївна
Засновники	Богуславська Ніна Костянтинівна (50%), Черткова Тетяна Віталіївна (50%)
Кількість працівників	83 особи (станом на 2023 рік)
Юридична адреса	36020, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Конституції, буд. 13
Статус	Не перебуває в процесі припинення (станом на 09.06.2024)

Розроблено автором на основі [29]

Основною метою діяльності ТОВ «МЦ «Мій лікар» є надання якісних медичних послуг пацієнтам, забезпечення їх здоров'я та добробуту, а також отримання прибутку для подальшого розвитку та вдосконалення медичного центру. Місія компанії полягає у покращенні якості життя пацієнтів шляхом надання їм високоякісної, доступної та своєчасної медичної допомоги.

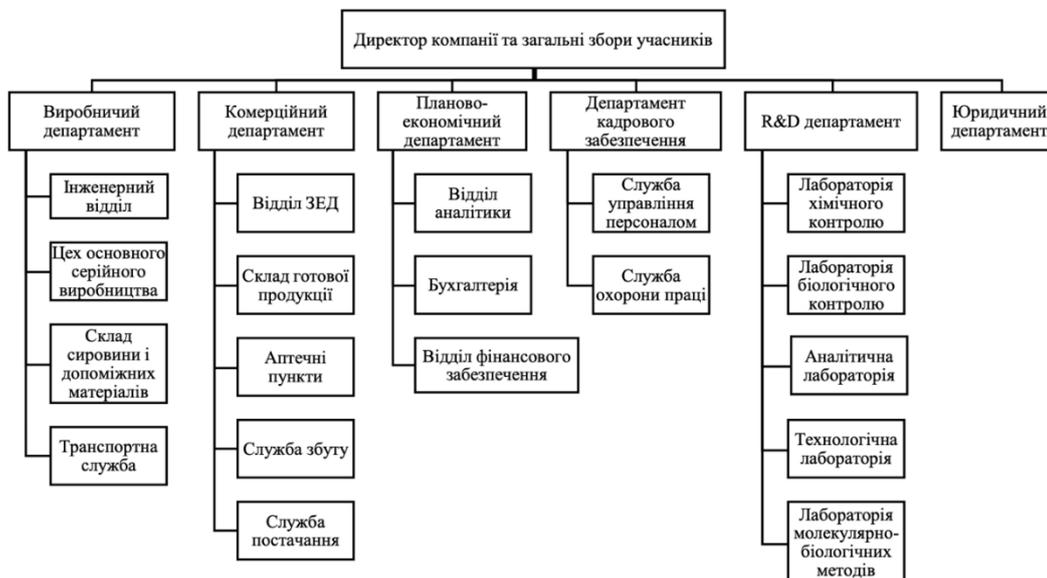


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МЦ «Мій лікар»

Розроблено автором на основі [29]

Керівництво медичним центром здійснює директор Басан Тетяна Миколаївна, яка має значний досвід роботи в сфері управління медичними закладами. В ТОВ «Мій лікар» функціонує лінійно-функціональна організаційна структура управління, що передбачає чіткий розподіл обов'язків і повноважень між структурними підрозділами та забезпечує ефективну координацію їх діяльності.

Суб'єктами управління в ТОВ «Мій лікар» виступають:

загальні збори засновників – вищий орган управління товариством, який приймає найважливіші рішення щодо діяльності підприємства, затверджує стратегічні плани розвитку, розподіляє прибуток, призначає директора та здійснює контроль за його діяльністю;

директор – здійснює оперативне управління медичним центром, організовує його діяльність, представляє інтереси товариства у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами, несе відповідальність за результати роботи підприємства перед засновниками;

заступники директора – відповідають за окремі напрямки діяльності медичного центру (медичну, адміністративну, фінансову тощо), забезпечують реалізацію планів і завдань, поставлених директором і загальними зборами засновників;

керівники структурних підрозділів (завідувачі відділень, головна медична сестра, головний бухгалтер та ін.) – здійснюють управління відповідними підрозділами, організовують їх роботу, контролюють якість наданих послуг і дотримання встановлених стандартів.

Об'єктом управління в ТОВ «Мій лікар» є безпосередньо процес надання медичних послуг населенню, який включає в себе:

діагностику захворювань – проведення необхідних обстежень і аналізів для встановлення точного діагнозу пацієнта;

лікування виявлених захворювань – призначення та проведення необхідних лікувальних заходів (медикаментозне лікування, фізіотерапія, хірургічні втручання тощо);

профілактику захворювань – проведення профілактичних оглядів, вакцинації, консультування пацієнтів щодо здорового способу життя та запобігання захворюванням;

реабілітацію пацієнтів – відновлення здоров'я та працездатності пацієнтів після перенесених захворювань або травм.

Крім того, до об'єктів управління в ТОВ «Мій лікар» також належать:

персонал медичного центру – забезпечення належного рівня кваліфікації медичних працівників, створення умов для їх професійного розвитку та мотивації, контроль за дотриманням ними професійних стандартів і етичних норм;

матеріально-технічна база медичного центру – забезпечення наявності необхідного медичного обладнання, інструментарію, медикаментів і витратних матеріалів, підтримання їх у належному стані, своєчасне оновлення та модернізація;

фінансові ресурси медичного центру – управління доходами та витратами підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності, пошук додаткових джерел фінансування розвитку медичного центру;

інформаційні ресурси медичного центру – управління медичною документацією, забезпечення конфіденційності персональних даних пацієнтів, впровадження сучасних інформаційних технологій в роботу медичного центру.

Ефективна взаємодія суб'єктів та об'єктів управління в ТОВ «Мій лікар» забезпечується завдяки налагодженій системі комунікацій, чіткому розподілу обов'язків і повноважень, а також застосуванню сучасних методів менеджменту в управлінні медичним закладом.

Управління на ТОВ «Мій лікар» здійснюється на основі системного підходу та спрямоване на забезпечення ефективного функціонування медичного закладу в умовах конкурентного середовища. Воно охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, реалізація яких забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Зокрема, управління на ТОВ «Медичного центру «Мій лікар» включає чотири ключові процеси, що

узагальнено та подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні процеси управління на ТОВ «Мій лікар»

Процес управління	Характеристика
Планування	Визначення стратегічних цілей (розширення послуг, підвищення якості), розробка фінансових планів, маркетингових стратегій, графіків роботи персоналу.
Організація	Формування організаційної структури (адміністрація, медичний персонал, фінансовий відділ), розподіл функцій, забезпечення ресурсами (обладнання, медикаменти, ІТ-системи).
Мотивація	Стимулювання персоналу через оплату праці, бонуси, навчання, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на пацієнта.
Контроль	Моніторинг якості медичних послуг, дотримання стандартів лікування, контроль фінансових показників, оцінка задоволеності пацієнтів, використання КРІ

Кожен із процесів управління на ТОВ «Мій лікар» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи організації.

Планування є основою управління, адже саме на цьому етапі визначаються стратегічні цілі компанії, такі як розширення спектра медичних послуг, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних технологій. Планування дозволяє сформувавши фінансові прогнози, маркетингові стратегії та графіки роботи персоналу, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів.

Організація забезпечує реалізацію запланованих цілей шляхом формування чіткої структури клініки, розподілу функцій між адміністрацією, медичним персоналом та допоміжними службами. Вона також передбачає забезпечення ресурсами — від медичного обладнання та медикаментів до інформаційних систем для електронного запису пацієнтів. Без належної організації навіть найкращі плани залишаться нереалізованими.

Мотивація відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності та якості роботи персоналу. Вона включає систему оплати праці, бонуси за досягнення, можливості навчання та професійного розвитку. Крім того, формування корпоративної культури, орієнтованої на пацієнта, сприяє створенню

позитивного робочого середовища та підвищенню рівня сервісу.

Контроль завершує управлінський цикл, забезпечуючи оцінку результатів діяльності та коригування процесів у разі відхилень. Він охоплює моніторинг якості медичних послуг, дотримання стандартів лікування, фінансовий контроль та аналіз задоволеності пацієнтів. Використання показників ефективності (KPI), таких як кількість прийомів, повторні звернення та відгуки клієнтів, дозволяє об'єктивно оцінити роботу клініки та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У сукупності ці процеси формують цілісну систему управління, де кожен елемент доповнює інший, забезпечуючи стабільність, розвиток і конкурентоспроможність медичної організації.

В таблиці 2.3 узагальнимо методи управління на ТОВ «Мій лікар» та приклади їх застосування.

Таблиця 2.3

### Основні методи управління на ТОВ «Мій лікар»

Група методів	Сутність	Приклади застосування на ТОВ «Мій лікар»
Адміністративні	Регламентация діяльності через накази, інструкції, стандарти.	Затвердження графіків роботи, внутрішні стандарти обслуговування, накази про розподіл обов'язків.
Економічні	Стимулювання через фінансові важелі та матеріальні ресурси.	Система оплати праці з KPI, премії за якість сервісу, бюджетування витрат на обладнання.
Соціально-психологічні	Формування корпоративної культури, мотивація через психологічний комфорт.	Тренінги з комунікації, командні заходи, створення позитивного клімату.
Інноваційні	Використання сучасних технологій та цифрових рішень.	Електронний запис пацієнтів, CRM-система, телемедицина, онлайн-консультації.

Методи управління на ТОВ «Мій лікар» охоплюють кілька ключових напрямів, кожен з яких має своє значення для ефективної роботи організації. Адміністративні методи ґрунтуються на нормативно-правових актах, внутрішніх регламентах та наказах керівництва, що забезпечує дисципліну та чітке

виконання завдань. У практиці клініки це проявляється через накази про розподіл обов'язків між лікарями та адміністраторами, затвердження графіків роботи персоналу та встановлення внутрішніх стандартів обслуговування пацієнтів.

Економічні методи спрямовані на стимулювання персоналу за допомогою матеріальних і фінансових важелів. Вони реалізуються через систему оплати праці, яка враховує кількість прийомів або рівень задоволеності пацієнтів, премії за досягнення ключових показників ефективності, а також бюджетування витрат на обладнання та медикаменти, що дозволяє оптимізувати фінансові ресурси.

Соціально-психологічні методи формують корпоративну культуру та сприятливий психологічний клімат у колективі. Для «Мій лікар» це означає створення комфортних умов праці, проведення тренінгів з комунікації та сервісу, а також розвиток командної роботи та лояльності до компанії, що позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів.

Інноваційні методи базуються на цифровізації та автоматизації процесів, що є сучасним трендом у сфері охорони здоров'я. Вони включають впровадження електронної системи запису пацієнтів, використання CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також розвиток телемедицини та онлайн-консультацій, що робить послуги більш доступними та зручними для пацієнтів.

Система контролю та оцінки на ТОВ «Мій лікар» є комплексною і охоплює кілька важливих напрямів (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

### Система контролю на ТОВ «Мій лікар»

Напрямок контролю	КРІ (ключові показники ефективності)	Опис
1	2	3
Якість медичних послуг	Відсоток дотримання медичних протоколів	Перевірка відповідності стандартам лікування
	Рівень задоволеності пацієнтів (%)	Оцінка сервісу через опитування та відгуки

## Продовження табл. 2.4

1	2	3
Фінансові показники	Рентабельність послуг (%)	Співвідношення доходів і витрат
	Середній чек пацієнта	Середня сума оплати за прийом
Ефективність персоналу	Кількість прийомів на одного лікаря за місяць	Показник продуктивності роботи
	Відсоток повторних звернень	Лояльність пацієнтів до клініки
Сервіс та доступність	Середній час очікування пацієнта	Час від запису до прийому
	Відсоток онлайн-записів	Рівень цифровізації сервісу

Отже, згідно наведеної інформації, контроль якості медичних послуг здійснюється через перевірку дотримання медичних стандартів, протоколів лікування та правил безпеки. Для цього регулярно проводяться внутрішні аудити роботи лікарів, аналізуються історії хвороб і результати лікування, що дозволяє підтримувати високий рівень медичного сервісу.

Фінансовий контроль спрямований на моніторинг доходів і витрат, контроль використання бюджету та аналіз рентабельності послуг. У цьому процесі застосовуються сучасні системи обліку та звітності, що забезпечують прозорість фінансових операцій і ефективне управління ресурсами.

Оцінка ефективності персоналу базується на використанні ключових показників ефективності (KPI), таких як кількість прийомів, рівень задоволеності пацієнтів, повторні звернення та дотримання графіків роботи. Результати цієї оцінки впливають на систему преміювання та програми професійного розвитку співробітників.

Важливим елементом є зворотний зв'язок від пацієнтів, який збирається через анкети, онлайн-опитування, а також відгуки на сайті та в соціальних мережах. Ця інформація використовується для коригування сервісу та підвищення якості обслуговування, що сприяє формуванню довіри та лояльності клієнтів.

Моніторинг показників ефективності здійснюється на основі аналізу таких

даних, як середній час очікування пацієнта, кількість повторних візитів, рівень задоволеності та фінансові результати. Ці показники регулярно оцінюються щомісяця або щокварталу, що дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни та вдосконалювати роботу клініки.

Зробивши аналіз системи управління підприємством, вважаємо, що система менеджменту ТОВ «Мій лікар» є комплексною та орієнтованою на забезпечення високої якості медичних послуг, ефективності роботи персоналу та фінансової стабільності. Вона включає чітко визначені процеси управління — планування, організацію, мотивацію та контроль, які взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей компанії. Методи управління поєднують адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інноваційні підходи, що дозволяє підтримувати дисципліну, стимулювати персонал, формувати позитивну корпоративну культуру та впроваджувати сучасні технології, такі як електронний запис пацієнтів і телемедицина.

Система контролю та оцінки базується на використанні KPI, внутрішніх аудитів, фінансового моніторингу та зворотного зв'язку від пацієнтів, що забезпечує прозорість, оперативність і можливість коригування управлінських рішень. Завдяки комплексному підходу до управління ТОВ «Мій лікар» має потенціал для стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування довіри клієнтів через якісний сервіс і сучасні стандарти роботи.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» є важливим з кількох ключових причин. По-перше, він дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, визначити рівень платоспроможності, ліквідності та структуру капіталу. Це критично для розуміння, наскільки компанія здатна виконувати свої зобов'язання та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. По-друге, такий аналіз допомагає виявити тенденції зміни доходів, витрат і

прибутковості, що дає можливість оцінити ефективність операційної діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Він показує, які фактори впливають на рентабельність і де є резерви для підвищення прибутковості. По-третє, аналіз дозволяє контролювати використання ресурсів – як матеріальних, так і фінансових. Це важливо для оптимізації витрат, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Результати аналізу є основою для стратегічного планування, залучення інвестицій та кредитних ресурсів, визначення ефективності системи управління підприємством. Інвестори та кредитори оцінюють фінансові показники підприємства перед прийняттям рішень про співпрацю, тому прозорість і позитивна динаміка показників підвищують довіру до компанії [32, с. 59].

У таблиці 2.5 наведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Мій лікар».

Таблиця 2.5

**Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Мій лікар» за  
2022 – 2024рр., тис. грн**

Показники	Рік			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 від 2022		2024 від 2023	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи - всього	5352,2	7809,8	9238,6	3886,4	172,6	1428,8	118,3
Необоротні активи	3862,2	4645,3	5047,0	1184,9	130,7	401,7	108,6
Нематеріальні активи	3,0	1,9	44,1	41,0	1458,5	42,1	2278,3
Незавершені капітальні інвестиції	46,7	48,9	124,8	78,0	266,9	75,9	255,3
Основні засоби	3741,3	4525,0	4808,7	1067,4	128,5	283,7	106,3
Довго-строкові фінансові інвестиції	71,1	69,5	69,5	-1,6	97,7	0	100,0
Інші необоротні активи	0,01	0,01	0,01	0	100,0	0	100,0
Оборотні активи	1490,1	3164,5	4191,6	2701,5	281,3	1027,1	132,5
Запаси	908,4	1537,0	1688,3	779,8	185,8	151,2	109,8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість	557,0	1147,7	1601,2	1044,2	287,5	453,6	139,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	15,2	474,7	891,0	875,9	5871,7	416,3	187,7
Інші оборотні активи	9,5	5,2	11,1	1,6	117,1	5,9	214,3

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Мій лікар» демонструє суттєве зростання загальних активів. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 5,35 млн грн, то вже у 2024 році він досяг 9,24 млн грн. Абсолютне зростання склало 3,89 млн грн, що відповідає темпу приросту 172,6%. Порівняно з 2023 роком активи зросли на 1,43 млн грн (118,3%).

Необоротні активи також зросли – з 3,86 млн грн у 2022 році до 5,05 млн грн у 2024 році. Найбільше зростання спостерігається у нематеріальних активах, які збільшилися з 3 тис. грн до 44 тис. грн, що становить приріст у 1458,5%. Незавершені капітальні інвестиції зросли у 2,7 раза, а основні засоби – на 28,5%. Водночас довгострокові фінансові інвестиції та інші необоротні активи залишилися практично незмінними.

Оборотні активи компанії зросли ще більш динамічно – з 1,49 млн грн у 2022 році до 4,19 млн грн у 2024 році, що становить приріст у 281,3%. Найбільше зростання спостерігається у грошових коштах та їх еквівалентах – з 15 тис. грн до 891 тис. грн (+5871,7%). Дебіторська заборгованість зросла майже втричі (287,5%), а запаси – на 779 тис. грн (185,8%). Інші оборотні активи також продемонстрували позитивну динаміку (+117,1%).

Загалом, компанія демонструє активне зростання фінансових показників, особливо в частині оборотних активів. Найбільші прирости спостерігаються у грошових коштах, нематеріальних активах та дебіторській заборгованості. Це

свідчить про підвищення ліквідності та, ймовірно, активізацію операційної діяльності або залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таблиця 2.6

**Зобов'язання ТОВ «Мій лікар» за 2022 – 2024 рр., тис. грн**

Показники	Рік			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 від 2022		2024 від 2023	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Зобов'язання - усього	3188,6	1890,8	2071,4	-1117,2	65,0	180,6	109,5
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1107,2	465,6	433,4	-673,8	39,1	-32,2	93,1
Поточні зобов'язання	2081,4	1425,2	1638,0	-443,4	78,7	212,7	114,9
Короткострокові кредити	918,8	225,0	244,0	-674,9	26,6	19,0	108,5
Кредиторська заборгованість за товари	798,7	694,7	835,8	37,1	104,6	141,1	120,3
Кредиторська заборгованість за розрахунками	363,9	565,4	588,8	224,9	161,8	23,4	104,1
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0,0	0	0,0

У 2024 році загальні зобов'язання підприємства становили 2,07 млн грн, що на 1,12 млн грн менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зменшення боргового навантаження на 35% за два роки. Водночас, порівняно з 2023 роком, зобов'язання зросли на 181 тис. грн, тобто на 9,5%, що може свідчити про певне пожвавлення фінансової активності.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися з 1,11 млн грн у 2022 році до 433 тис. грн у 2024 році, тобто на 674 тис. грн (-60,9%). Порівняно з

2023 роком, також спостерігається незначне зниження на 32 тис. грн (-6,9%). Це може свідчити про поступове погашення довгострокових боргів або зміну структури фінансування.

Поточні зобов'язання зменшилися з 2,08 млн грн у 2022 році до 1,64 млн грн у 2024 році, тобто на 443 тис. грн (-21,3%). Проте у порівнянні з 2023 роком вони зросли на 213 тис. грн (+14,9%), що може бути пов'язано з активізацією операційної діяльності або збільшенням короткострокових фінансових потреб.

Короткострокові кредити зменшилися майже вчетверо – з 919 тис. грн у 2022 році до 244 тис. грн у 2024 році (-73,4%), що свідчить про зниження залежності від кредитного фінансування.

Кредиторська заборгованість за товари зросла на 37 тис. грн за два роки (+4,6%), а порівняно з 2023 – на 141 тис. грн (+20,3%), що може свідчити про збільшення обсягів закупівель.

Кредиторська заборгованість за розрахунками зросла з 364 тис. грн до 589 тис. грн (+61,8%), що також підтверджує активізацію господарської діяльності.

Доходи майбутніх періодів у звітному періоді не формувалися. Загалом, ТОВ «Мій лікар» у 2024 році демонструє зменшення загального боргового навантаження, особливо за рахунок скорочення довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів. Водночас зростання поточних зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості, може свідчити про активізацію операційної діяльності, розширення закупівель або зміну умов розрахунків з контрагентами.

У 2024 році власний капітал підприємства досяг 7,17 млн грн, що на 5 млн грн більше, ніж у 2022 році. Темп приросту за два роки склав 331,3%, а порівняно з 2023 роком – 121,1%. Це свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості компанії. Зареєстрований капітал залишився незмінним – 65 тис. грн. Додатковий капітал зменшився на 344 тис. грн за два роки (84,4%), що може свідчити про його часткове використання або переоцінку. Нерозподілений прибуток зріс з -113 тис. грн у 2022 році до 5,24 млн грн у 2024 році. Це найбільший внесок у зростання власного капіталу, що свідчить про високу прибутковість діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

**Власний капітал та ресурси ТОВ «Мій лікар» за 2022 - 2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 від 2022		2024 від 2023	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Власний капітал усього	2163,6	5919,0	7167,2	5003,6	331,3	1248,2	121,1
Зареєстрований капітал	65,3	65,3	65,3	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	2211,6	1972,4	1866,8	-344,7	84,4	-105,5	94,6
Резервний капітал	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Нерозподілений прибуток	-113,2	3881,3	5235,1	5348,3	-4622,4	1353,8	134,9
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0,0	0	0,0
За первинною вартістю на кінець року	10598,8	11956,2	12530,7	1932,0	118,2	574,6	104,8
Знос на кінець року	6857,5	7431,2	7722,1	864,5	112,6	290,9	103,9
Середньорічна вартість основних засобів	5299,4	5978,1	6265,4	966,0	118,2	287,3	104,8
За первинною вартістю на кінець року	41,2	41,2	85,1	43,9	206,5	43,9	206,5
Знос накопичена амортизація на кінець року	38,2	39,3	41,0	2,8	107,4	1,8	104,5
Середня вартість нематеріальних активів	20,6	20,6	42,5	21,9	206,5	21,9	206,5
Усього на кінець року	1490,1	3164,5	4191,6	2701,5	281,3	1027,1	132,5
Дебіторська заборгованість на кінець року	560,2	1147,7	1601,2	1041,0	285,8	453,6	139,5
Середні залишки оборотних засобів	745,0	1582,3	2095,8	1350,8	281,3	513,5	132,5

Первинна вартість основних засобів на кінець 2024 року становила 12,53 млн грн, що на 1,93 млн грн більше, ніж у 2022 році (118,2%). Знос зріс на 865 тис. грн (112,6%), що є природним наслідком експлуатації активів. Середньорічна вартість основних засобів також зросла – з 5,3 млн грн до 6,27 млн грн (118,2%), що свідчить про розширення матеріально-технічної бази.

Щодо нематеріальних активів, первинна вартість зросла з 41 тис. грн до 85 тис. грн (206,5%); знос зріс незначно – на 2,8 тис. грн (107,4%); середня вартість нематеріальних активів збільшилася більш ніж удвічі – з 20 тис. грн до 42 тис. грн, що свідчить про інвестиції в інтелектуальні ресурси, наприклад, програмне забезпечення або ліцензії.

Оборотні активи на кінець 2024 року становили 4,19 млн грн, що на 2,7 млн грн більше, ніж у 2022 році (281,3%).

Дебіторська заборгованість зросла з 560 тис. грн до 1,6 млн грн (285,8%), що може свідчити про збільшення обсягів реалізації з відстрочкою платежу.

Середні залишки оборотних засобів зросли з 745 тис. грн до 2,1 млн грн (281,3%), що підтверджує розширення операційної діяльності.

Загалом, ТОВ «Мій лікар» демонструє стійке зростання власного капіталу, що забезпечується переважно накопиченим прибутком. Підприємство активно інвестує в основні та нематеріальні активи, що свідчить про розвиток інфраструктури та цифрових ресурсів. Зростання оборотних засобів і дебіторської заборгованості підтверджує розширення масштабів діяльності та зростання.

У таблиці 2.8 розглянуто економічні та фінансові результати діяльності ТОВ «Мій лікар» за 2022-2024 роки. В таблиці представлені такі ключові показники, як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, чистий прибуток, а також прибуток від звичайної та операційної діяльності. Розраховані показники допомагають оцінити фінансову ефективність компанії, виявити тенденції зміни прибутковості, витрат і визначити вплив різних факторів на загальні фінансові результати.

Проведений аналіз дозволяє оцінити динаміку економічної стабільності ТОВ «Мій лікар» за три роки. Зокрема, важливим є порівняння показників між роками, що дає змогу зрозуміти, як змінилася фінансова ситуація підприємства. Аналіз цих даних також дозволяє виявити фактори, які суттєво вплинули на зміну результатів.

В результаті можна зробити висновки про ефективність управлінських рішень та напрямки для подальшого розвитку ТОВ «Мій Лікар».

**Економічні та фінансові результати ТОВ «Мій лікар»  
за 2022 - 2024 р.р., тис. грн**

Показники	Рік			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 від 2022		2024 від 2023	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	19565,5	26127,1	30301,4	10735,9	154,9	4174,3	116,0
Собівартість реалізованої продукції	6030,5	7501,1	9800,4	3769,9	162,5	2299,4	130,7
Валовий прибуток (збиток)	2631,4	3262,0	2984,3	352,8	113,4	-277,7	91,5
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1693,1	2124,4	1469,2	-223,9	86,8	-655,2	69,2
Прибуток (збиток) від Звичайної діяльності до оподаткування	1456,4	2159,3	1540,6	84,2	105,8	-618,7	71,3
Чистий прибуток (збиток)	79,6	346,9	632,0	552,4	794,0	285,1	182,2

У 2024 році підприємство отримало 30,3 млн грн чистого доходу, що на 10,7 млн грн більше, ніж у 2022 році. Темп приросту склав 154,9%, а порівняно з 2023 роком – 116,0%. Це свідчить про стійке зростання обсягів реалізації продукції.

Собівартість продукції зросла з 6,03 млн грн у 2022 році до 9,8 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 162,5%. Такий темп перевищив зростання доходів, що негативно позначилося на валовому прибутку у 2024 році.

У 2024 році валовий прибуток склав 2,98 млн грн – на 353 тис. грн більше, ніж у 2022 році (зростання на 113,4%). Водночас порівняно з 2023 роком він

зменшився на 278 тис. грн (91,5%), що свідчить про збільшення витрат або зниження рівня маржинальності.

Операційний прибуток у 2024 році становив 1,47 млн грн, що на 224 тис. грн менше, ніж у 2022 році (86,8%) і на 655 тис. грн менше, ніж у 2023 році (69,2%). Це може свідчити про зростання адміністративних або збутових витрат, які не були компенсовані доходами.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2024 році склав 1,54 млн грн – лише на 84 тис. грн більше, ніж у 2022 році (105,8%), але на 619 тис. грн менше, ніж у 2023 році (71,3%), що підтверджує зниження ефективності операційної діяльності.

Найбільш позитивна динаміка спостерігається у чистому прибутку: у 2024 році він досяг 632 тис. грн, що на 552 тис. грн більше, ніж у 2022 році (794,0%) і на 285 тис. грн більше, ніж у 2023 році (182,2%). Це свідчить про ефективне управління фінансовими витратами та податковими зобов'язаннями, незважаючи на зниження операційного прибутку.

Отже, з наведеного аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Мій лікар» демонструє стійке зростання доходів, проте зростання витрат впливає на зниження операційної ефективності.

Незважаючи на це, підприємству вдалося суттєво збільшити чистий прибуток, що свідчить про оптимізацію фінансових процесів. У майбутньому доцільно звернути увагу на контроль собівартості та ефективність операційної діяльності, щоб підтримати позитивну динаміку прибутковості.

Проаналізуємо показни фінансової стійкості ТОВ «Мій Лікар» в табл.2.9

У 2022 році коефіцієнт автономії ТОВ «Мій лікар» становив 0,40, що було нижче нормативного значення 0,5 і свідчило про залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Проте вже у 2023 та 2024 роках цей показник зріс до 0,76 і 0,78 відповідно, перевищивши норматив, що свідчить про суттєве зміцнення фінансової незалежності підприємства. Загальне зростання за два роки становить 0,38, що є позитивною динамікою.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Мій Лікар» за 2022 - 2024 рр.**

Показники	Норматив	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,40	0,76	0,78	-0,1	0,26	0,28
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,60	0,24	0,22	0,1	-0,26	-0,28
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	2,47	1,32	1,29	0,47	-0,68	-0,71
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	0,68	3,13	3,46	-0,32	2,13	2,46
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,96	0,24	0,23	-0,04	-0,76	-0,77
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-1,87	0,83	1,26	-2,67	0,03	0,46
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-1,14	0,40	0,51	-1,64	-0,1	0,01
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,79	0,22	0,30	-1,29	-0,28	-0,2
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,34	0,07	0,06	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,65	0,75	0,79	x	x	x

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2022 році становив 0,60, що перевищувало норматив  $< 0,5$  і вказувало на високу частку позикових коштів у

структурі капіталу. У наступні роки показник знизився до 0,24 і 0,22, що вже відповідало нормативу та свідчило про зменшення фінансових ризиків.

Зменшення на 0,38 є ознакою покращення структури капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році був на рівні 2,47, що перевищувало норматив  $<2$  і свідчило про значну залежність від кредиторів. У 2023 та 2024 роках показник знизився до 1,32 і 1,29 відповідно, тобто повернувся в межі нормативу, що свідчить про стабілізацію фінансової структури та зменшення ризиків.

Коефіцієнт фінансування у 2022 році становив 0,68, що було нижче нормативного значення  $>1$  і вказувало на недостатній рівень власного капіталу. У 2023 та 2024 роках він зріс до 3,13 і 3,46, що значно перевищує норматив і свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Зростання на 2,78 за два роки є суттєвим покращенням.

Коефіцієнт заборгованості у 2022 році становив 0,96, що було близько до нормативного значення  $<1$ . У 2023 та 2024 роках він знизився до 0,24 і 0,23, що свідчить про суттєве зменшення боргового навантаження та зниження фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпеченості запасів у 2022 році мав негативне значення -1,87, що свідчило про дефіцит власних коштів для покриття запасів. У 2023 році він зріс до 0,83, а у 2024 – до 1,26, перевищивши норматив  $>0,8$ . Це свідчить про покращення забезпеченості запасів власними ресурсами.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів у 2022 році також був негативним – -1,14, що вказувало на нестачу власних коштів. У 2023 році він наблизився до нормативу (0,40), а у 2024 перевищив його (0,51), що свідчить про стабільність фінансування обігових активів.

Коефіцієнт маневреності у 2022 році становив -0,79, що свідчило про обмежену гнучкість у використанні власного капіталу. У 2023 та 2024 роках він зріс до 0,22 і 0,30 відповідно, хоча залишився нижчим за норматив  $>0,5$ . Це свідчить про поступове покращення, але проблема гнучкості все ще актуальна.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів знизився з 0,34 у 2022 році до 0,06 у 2024 році, що свідчить про зменшення довгострокових зобов'язань і зниження фінансових ризиків.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості зростав з 0,65 у 2022 році до 0,79 у 2024 році, що свідчить про збільшення частки короткострокових зобов'язань у структурі капіталу, що потребує контролю ліквідності.

У підсумку, ТОВ «Мій лікар» за період 2022–2024 років суттєво покращило свою фінансову стійкість. Більшість ключових коефіцієнтів наблизилися до нормативних значень або перевищили їх. Особливо позитивною є динаміка автономії, фінансування, забезпеченості запасів та обігових засобів. Водночас коефіцієнт маневреності залишається нижчим за норму, що свідчить про обмежену гнучкість у використанні власного капіталу.

Таблиця 2.10

### Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

#### ТОВ «Мій лікар» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	2,87	3,21	3,88	1,37	1,71	2,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	1,35	1,89	2,14	0,75	1,29	1,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,39	0,48	0,67	0,09	0,18	0,37

У 2022 році коефіцієнт покриття становив 2,87, що значно перевищувало нормативне значення 1–1,5. Це свідчило про високий рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. У 2023 році показник зріс до 3,21, а у 2024 – до 3,88, що ще більше перевищує норматив. Відхилення від норми у 2024

році становить +2,38, що підтверджує надлишкову ліквідність і низький ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році був на рівні 1,35, що також значно перевищувало норматив 0,5–0,6. У 2023 році він зріс до 1,89, а у 2024 – до 2,14. Це означає, що підприємство має достатньо швидко реалізованих активів для покриття поточних зобов'язань, і його фінансова стійкість у короткостроковому періоді є дуже високою.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив 0,39, що перевищувало норматив 0,2–0,3. У 2023 році він зріс до 0,48, а у 2024 – до 0,67. Це свідчить про значне збільшення частки грошових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотних активів, що забезпечує підприємству можливість негайного погашення значної частини поточних зобов'язань.

Доцільно стверджувати, що за період 2022–2024 років ТОВ «Мій лікар» демонструє суттєве покращення показників ліквідності. Усі коефіцієнти значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високу платоспроможність підприємства, низький рівень фінансових ризиків та стабільність у короткостроковій перспективі. Надлишкова ліквідність може бути ознакою обережної фінансової політики або недостатнього використання ресурсів для інвестицій та розвитку. Водночас надмірно високі значення показників платоспроможності можуть свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів підприємства підприємства. У такій ситуації доцільним є перегляд фінансової політики з метою активізації інвестиційної діяльності та підвищення рентабельності.

У таблиці 2.11 наведено узагальнюючі показники фінансової стійкості ТОВ «Мій Лікар» за 2022-2024 роки. Вона дозволяє оцінити забезпеченість підприємства власними та позиковими коштами для формування запасів, а також визначити наявність їх надлишку або нестачі. Аналіз цих даних дає змогу оцінити загальну фінансову стабільність компанії та її здатність ефективно управляти ресурсами протягом трьох років.

Таблиця 2.11

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості****ТОВ «Мій лікар» за 2022 – 2024 рр., тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-1698,5	1273,7	2120,2
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-591,3	2380,9	3102,1
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	327,5	2605,9	3346,1
Запаси – Н4	908,4	1537,0	1688,3
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-2606,9	-263,3	431,9
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-1499,8	843,9	1413,8
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-580,9	1068,8	1657,8

Значення  $E1 < 0$ , а  $E2, E3 > 0$ , свідчить про те, що ТОВ «Мій лікар» має нормальну фінансову стійкість у 2023 та 2024 р.р., у порівняння з 2022 р.

Для детального аналізу фінансового стану ТОВ «Мій лікар» важливо розглянути структуру операційних витрат за економічними елементами. Таблиця 2.12 відображає динаміку цих витрат у період 2022–2024 років, що дозволяє оцінити тенденції змін та ефективність управління ресурсами підприємства. Аналіз представлених даних дає змогу визначити найбільш значущі статті витрат і оцінити їхній вплив на фінансові результати компанії.

За результатами аналізу витрат ТОВ «Мій лікар» за 2022–2024 роки спостерігається суттєве зростання загальних витрат: з 5 873 013 тис. грн у 2022 році до 9 326 182 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 58,8% за два роки.

Таблиця 2.12

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами  
ТОВ «Мій лікар» за 2022 - 2024 рр.**

Витрати	Звітні роки						Зміна (+; -) 2024 р. Від			
	2022		2023		2024		2022		2023	
	тис. Грн.	Час- тка, %	тис. Грн.	Час- тка, %	тис. грн.	Час- тка, %	тис. грн.	Час- тка, %	тис. грн	Час- тка, %
Матеріальні витрати	3373,8	57,4	4124,9	57,6	5164,5	55,4	1790,7	-2,1	1039,6	-2,2
Витрати на оплату праці	656,9	11,2	784,4	11,0	966,8	10,4	309,9	-0,8	182,5	-0,6
Відрахування на соціальні заходи	144,5	2,5	161,2	2,3	200,3	2,1	55,8	-0,3	39,0	-0,1
Амортизація	313,9	5,3	441,3	6,2	492,7	5,3	178,7	-0,1	51,4	-0,9
Інші операційні витрати	1383,8	23,6	1646,6	23,0	2501,8	26,8	1117,9	3,3	855,2	3,8
Разом	5873,0	100	7158,4	100	9326,2	100	3453,2	0,0	2167,8	0,0

Найбільше зростання відбулося за статтею «Інші операційні витрати», які збільшилися на 80,8% і досягли 2 501 790 тис. грн у 2024 році.

Значне підвищення також спостерігається в амортизаційних витратах, які зросли на 56,9%.

Матеріальні витрати залишаються основною складовою структури, хоча їх частка дещо знизилася, становлячи 55,4% у 2024 році.

Витрати на оплату праці збільшилися на 47,2%, але їх частка скоротилася до 10,4%.

У структурі витрат за 2024 рік переважають матеріальні витрати (55,4%), далі йдуть інші операційні витрати (26,8%), витрати на оплату праці (10,4%), амортизація (5,3%) та відрахування на соціальні заходи (2,1%).

Загалом динаміка свідчить про зростання витрат у всіх категоріях, особливо в операційних та амортизаційних, що може бути пов'язано з розширенням діяльності та збільшенням обсягів надання послуг.

Таблиця 2.13

### Аналіз показників рентабельності ТОВ «Мій лікар»

Показник	Роки			Відхил, +/-		Відхил, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2022
Рентабельність активів	5,37	6,27	15,12	0,9	8,85	1,2	2,4
Рентабельність власного капіталу	3,45	4,25	5,56	0,8	1,31	1,2	1,3
Рентабельність продукції	1,27	1,29	1,38	0,02	0,09	1,01	1,06
Рентабельність діяльності	38,0	39,72	41,21	1,72	1,49	1,05	1,03

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє позитивну динаміку рентабельності за всіма ключовими показниками. Рентабельність активів зросла з 5,37% у 2022 році до 15,12% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання активів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу також покращилася – з 3,45% до 5,56%, що вказує на зростання прибутковості вкладеного капіталу. Рентабельність продукції залишалася стабільною з незначним зростанням – з 1,27% до 1,38%, що свідчить про контроль витрат і стабільну маржинальність. Рентабельність діяльності зросла з 38,0% до 41,21%, що підтверджує загальне покращення ефективності операційної діяльності підприємства. Зростання показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення фінансових позицій підприємства.

Загалом, підприємство демонструє стійке зростання фінансової ефективності, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів.

### 2.3. Оцінка ефективності існуючої системи менеджменту організації ТОВ «Мій лікар»

Оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій лікар» базується на аналізі ключових компонентів управлінської діяльності, що визначають здатність організації до досягнення стратегічних і операційних цілей. Відповідно до наукових джерел, першочергову увагу слід приділити кадровому потенціалу, який охоплює рівень компетентності працівників, їхню мотивацію та можливості професійного розвитку.

Важливим є також структурно-функціональне забезпечення, тобто наскільки ефективно побудована організаційна структура та розподілені обов'язки між підрозділами і працівниками.

Методи управління, що застосовуються в компанії, мають включати стратегічне планування, контроль за виконанням завдань та ефективну комунікацію між усіма рівнями управління.

Технічне та технологічне забезпечення, зокрема використання сучасних ІТ-систем і медичного обладнання, відіграє ключову роль у забезпеченні якості медичних послуг; інформаційне забезпечення, тобто доступність, точність і своєчасність управлінських даних, є основою для прийняття обґрунтованих рішень [31, с. 34].

Для оцінки ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій лікар» доцільно застосовувати критерії, що відповідають методиці оцінки результативності систем менеджменту якості. Серед них: стан системи менеджменту якості, якість відповідальності керівництва, ефективність управління ресурсами, реалізація процесів надання медичних послуг, а також здатність до вимірювання, аналізу та постійного вдосконалення [31, с. 36].

У таблиці 2.14 проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Мій лікар», що відображають сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози.

Проведений аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал компанії та вплив зовнішніх факторів на її діяльність. Виокремлення ключових сильних сторін та виявлення основних ризиків сприяє розробці стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності управління і зміцнення позицій на ринку. Результати цього аналізу створюють основу для подальшого планування розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Крім того, SWOT-аналіз дає змогу узгодити внутрішні управлінські можливості підприємства з вимогами та тенденціями зовнішнього середовища, що є важливою умовою формування конкурентних переваг.

Таблиця 2.14

### SWOT-аналіз системи менеджменту ТОВ «Мій лікар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кваліфікований медичний персонал з досвідом роботи.</li> <li>• Сучасне медичне обладнання та ІТ-рішення для обліку пацієнтів.</li> <li>• Високий рівень довіри пацієнтів та позитивна репутація.</li> <li>• Наявність внутрішніх стандартів якості та протоколів лікування.</li> <li>• Гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко реагувати на зміни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатній рівень стратегічного планування на довгострокову перспективу.</li> <li>• Обмежені ресурси для навчання персоналу та підвищення кваліфікації.</li> <li>• Слабка система внутрішнього контролю та моніторингу ефективності.</li> <li>• Нерівномірне навантаження на персонал, що може призводити до вигорання.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення спектру медичних послуг (наприклад, телемедицина).</li> <li>• Участь у державних та міжнародних програмах охорони здоров'я.</li> <li>• Партнерство з фармацевтичними компаніями та страховими організаціями.</li> <li>• Впровадження системи управління якістю ISO 9001.</li> <li>• Залучення інвестицій для модернізації та розширення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання конкуренції з боку інших приватних клінік.</li> <li>• Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах.</li> <li>• Економічна нестабільність, що впливає на платоспроможність пацієнтів.</li> <li>• Витік персональних даних через недостатній захист ІТ-систем.</li> <li>• Кадрова нестабільність через міграцію медичних працівників за кордон.</li> </ul>

Розроблено автором

Таким чином, система менеджменту ТОВ «Мій лікар» має низку сильних сторін, зокрема висококваліфікований персонал, сучасне обладнання та позитивну репутацію серед пацієнтів. Це створює міцну основу для стабільної роботи та розвитку.

Однак існують і внутрішні слабкості, які можуть стримувати ефективність управління: недостатній рівень стратегічного планування, слабка автоматизація процесів та нерівномірне навантаження на персонал. Ці аспекти потребують вдосконалення для забезпечення сталого розвитку. Зовнішнє середовище відкриває значні можливості – від впровадження телемедицини до участі в державних програмах та залучення інвестицій. Реалізація цих можливостей може суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії. Водночас існують загрози, які слід враховувати: зростання конкуренції, зміни в законодавстві, економічна нестабільність та ризики витоку даних. Для їхнього мінімізації необхідно впроваджувати системи управління ризиками та посилювати кібербезпеку.

Окремо проведемо оцінку використання інформаційних технологій в менеджменті ТОВ «Мій лікар», адже - висока залученість інформаційних технологій в систему менеджменту підприємства - ознака розвиненості управління. На основі суб'єктивної думки проаналізуємо ефективність використання інформаційних технологій в менеджменті ТОВ «Мій лікар».

Шкала оцінки кожного критерію наступна:

1-2 – немає ознак за критерієм;

3-4 – низький ступінь досягненості;

5-6 – середній ступінь досягненості;

7-8 – високий ступінь досягненості;

9-10 – фактичні показники перевищують заплановані.

Отже, оцінка ефективності використання інформаційних технологій в менеджменті ТОВ «Мій лікар» засвідчила, що не зважаючи на досить високі показники, компанії варто постійно слідкувати за сучасними тенденціями інформаційних технологій.

Провівши оцінку ефективності використання інформаційних технологій в менеджменті ТОВ «Мій лікар», доцільно стверджувати, що інформаційні технології є основою сучасного бізнесу. Їх роль у системі менеджменту виходить далеко за рамки простої автоматизації та включає зв'язок, управління даними, інновації та конкурентну перевагу.

Таблиця 2.15

**Ефективність використання інформаційних технологій  
в менеджменті ТОВ «Мій лікар»**

Контрольні критерії	Бальна оцінка ступеня досягненості критеріїв 0–10 балів
1. Стан зовнішнього середовища використання інформаційних технологій:	6
Конкурентне середовище інформаційних технологій: <ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень залученості інформаційних технологій до управління;</li> <li>• рівень технологічності галузі;</li> <li>• рівень інноваційності галузі.</li> </ul>	8 6 2
Взаємодія із споживачами за допомогою інформаційних технологій: <ul style="list-style-type: none"> <li>• доступність споживачів;</li> <li>• концентрація споживачів;</li> <li>• величина сегмента.</li> </ul>	7 8 8
Інформаційні технології у взаємодії із зовнішніми партнерами: <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість пошуку нових шляхів співпраці з партнерами;</li> <li>• моніторинг ефективності співпраці з партнерами.</li> </ul>	6 7
Інформаційні технології в управлінні поставками: <ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль якості поставок;</li> <li>• контроль забезпечення товарами.</li> </ul>	9 7
2. Стратегічні параметри підприємства у сферах (із використанням інформаційних технологій):	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль фінансів за допомогою сучасних технологій;</li> <li>• застосування інформаційних технологій в сфері трудових ресурсів.</li> </ul>	7 6

Розроблено автором

Оскільки технології продовжують розвиватися, компанії, які використовують ІТ, матимуть кращі можливості для процвітання в цифрову еру. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям вкрай важливо бути в курсі останніх технологічних розробок і включати їх у свої бізнес-стратегії ТОВ «Мій лікар».

Проведемо оцінку основних складових ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій лікар» за шкалою від 0 до 10. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити напрямки для подальшого розвитку та

вдосконалення управлінських процесів. Оцінка охоплює ключові аспекти: кадровий потенціал, структуру, методи управління, технології та інформаційне забезпечення.

Отримані результати кількісної оцінки дадуть змогу узагальнити рівень ефективності функціонування системи менеджменту підприємства та порівняти окремі її складові між собою. На основі проведеного аналізу можна сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення результативності управління та оптимізації використання інформаційних технологій у діяльності ТОВ «Мій лікар».

Таблиця 2.16

**Оцінка основних складових ефективності системи менеджменту  
ТОВ «Мій лікар»**

Критерій	Оцінка (0–10)	Коментар
Кадровий потенціал	8	Висококваліфікований персонал, але є потреба в додатковому навчанні
Структура	7	Чітка ієрархія, але слабка горизонтальна комунікація
Методи управління	6	Недостатній рівень стратегічного планування
Технології	9	Сучасне обладнання, але не всі ІТ-рішення інтегровані
Інформація	7	Дані збираються, але не завжди аналізуються

Розроблено автором

Отже, система менеджменту ТОВ «Мій лікар» має високий потенціал, особливо в кадровому та технологічному аспектах. Основні виклики пов'язані з управлінськими процесами, комунікацією та аналітикою. Для підвищення ефективності доцільно: розробити стратегічний план розвитку, впровадити систему управління якістю, посилити горизонтальну комунікацію, інтегрувати ІТ-рішення в єдину систему, використовувати дані для прийняття рішень.

У ТОВ «Мій лікар» спостерігається низка системних проблем у сфері менеджменту, які суттєво впливають на ефективність управління організацією.

Розглянемо ці проблеми та недоліки детальніше в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

### Основні проблеми системи менеджменту ТОВ «Мій лікар»

Проблема	Характеристика
Фрагментарність управлінських процесів	Відсутність цілісної системи менеджменту, де окремі функції (фінанси, персонал, проєкти) працюють ізольовано, без інтеграції.
Недостатня інформаційна підтримка	Слабка автоматизація управлінських процесів, відсутність сучасних CRM/ERP систем, що ускладнює прийняття рішень.
Низький рівень стратегічного планування	Менеджмент часто зосереджений на поточних завданнях, без довгострокової стратегії розвитку.
Проблеми з управління персоналом	Відсутність систем мотивації, розвитку та утримання кадрів, слабка кадрова політика.
Недостатній ризик-менеджмент	Відсутність системи ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що особливо критично в умовах воєнного часу.
Корупційні ризики та непрозорість	Відсутність чітких процедур, внутрішнього контролю та прозорості може створювати умови для зловживань.
Невідповідність міжнародним стандартам	Використання застарілих підходів до менеджменту, які не відповідають стандартам ISO або сучасним практикам.

Розроблено автором

Однією з ключових є фрагментарність управлінських процесів. Це проявляється в тому, що фінансовий, кадровий, адміністративний та медичний блоки функціонують ізольовано, без належної координації. Така роз'єднаність призводить до дублювання функцій, втрати важливої інформації та неузгодженості рішень, що, своєю чергою, знижує загальну ефективність управління, ускладнює комунікацію між підрозділами та перешкоджає формуванню єдиного стратегічного бачення розвитку компанії.

Недостатня інформаційна підтримка в ТОВ «Мій лікар» є серйозною управлінською проблемою, яка суттєво обмежує здатність компанії ефективно функціонувати в сучасному конкурентному середовищі. Використання застарілих інструментів, таких як електронні таблиці Excel або паперові документи, замість сучасних цифрових платформ, зокрема CRM (систем

управління взаємовідносинами з клієнтами) та ERP (систем планування ресурсів підприємства), створює значні труднощі в обробці даних, контролі за ключовими показниками та оперативному прийнятті рішень [34, с. 66].

У медичній сфері, де точність, швидкість і безпека інформації мають критичне значення, така ситуація є особливо небезпечною. Відсутність централізованої бази даних пацієнтів, історій хвороб, фінансових операцій та кадрової інформації призводить до фрагментарності інформаційних потоків, що ускладнює координацію між підрозділами, затримує обробку запитів і підвищує ризик помилок. Наприклад, лікар може не мати доступу до актуальної медичної інформації про пацієнта, а керівництво – до фінансових показників у реальному часі, що унеможлиблює своєчасне реагування на зміни [34, с. 68].

Вважаємо, що без сучасних аналітичних інструментів компанія не може ефективно аналізувати великі обсяги даних, виявляти тенденції, прогнозувати попит на послуги чи оптимізувати витрати. Це обмежує її здатність до стратегічного планування, знижує конкурентоспроможність і ускладнює залучення інвестицій. У сучасних умовах, коли цифровізація є ключовим фактором успіху, така інформаційна відсталість може стати бар'єром для розвитку, інтеграції в державні програми охорони здоров'я або співпраці з міжнародними партнерами.

Менеджмент компанії також демонструє низький рівень стратегічного планування. Основна увага зосереджена на щоденних операційних завданнях, тоді як довгострокові цілі, ключові показники ефективності (KPI) та плани розвитку залишаються поза увагою. Це створює ризики втрати конкурентних переваг, ускладнює адаптацію до змін ринку та знижує інвестиційну привабливість компанії.

У сфері управління персоналом також існують серйозні недоліки. Відсутність систем мотивації, навчання та оцінки ефективності працівників, а також слабка корпоративна культура спричиняють високу плинність кадрів, зниження продуктивності та втрату кваліфікованих спеціалістів. Це особливо небезпечно для медичної сфери, де якість послуг безпосередньо залежить від

професіоналізму персоналу.

Криза ризик-менеджменту в ТОВ «Мій лікар» є однією з найсерйозніших загроз для стабільності та сталого розвитку компанії, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої невизначеності зовнішнього середовища. Відсутність системного підходу до управління ризиками означає, що організація не має чітко визначених процедур для виявлення потенційних загроз, їх оцінки, моніторингу та реагування. Це створює ситуацію, коли компанія фактично діє «всліпу», не маючи змоги передбачити або мінімізувати негативні наслідки внутрішніх чи зовнішніх потрясінь [28].

Найбільш критичним є те, що в умовах війни медичні установи, зокрема приватні, стикаються з ризиками, які можуть мати не лише фінансові, а й гуманітарні наслідки. Наприклад, перебої в постачанні медикаментів, нестача персоналу, загроза фізичному знищенню інфраструктури, кібератаки на медичні бази даних – усе це потребує негайного реагування, яке неможливе без попередньої підготовки [28]. Відсутність планів дій у надзвичайних ситуаціях, резервних ресурсів, страхових механізмів та внутрішнього аудиту призводить до втрати матеріальних і людських ресурсів, а також до серйозних репутаційних втрат, які можуть поставити під загрозу довіру пацієнтів і партнерів.

Значним викликом є корупційні ризики та непрозорість управлінських процесів. Відсутність чітких процедур, внутрішнього контролю та прозорості у прийнятті рішень, закупівлях і кадрових призначеннях створює умови для зловживань, підриває довіру пацієнтів і партнерів та може призвести до юридичних наслідків.

Менеджмент ТОВ «Мій лікар» демонструє суттєву невідповідність міжнародним стандартам, що негативно позначається на якості управління, репутації компанії та її здатності до масштабування. Основною проблемою є використання застарілих управлінських підходів, які не враховують сучасні вимоги до прозорості, ефективності та відповідальності бізнесу. Зокрема, компанія не інтегрує у свою діяльність стандарти ISO (наприклад, ISO 9001 – система управління якістю), ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії)

та GDPR (загальний регламент захисту даних), що є критично важливими для організацій, які працюють з персональними даними пацієнтів. Відсутність відповідності стандартам ISO свідчить про те, що в компанії не впроваджено системний підхід до забезпечення якості послуг, контролю процесів та постійного вдосконалення. Це може призводити до нестабільності у наданні медичних послуг, зниження рівня задоволеності пацієнтів та втрати довіри з боку партнерів [25]. Ігнорування принципів ESG, які охоплюють екологічну відповідальність, соціальну справедливість та етичне управління, обмежує можливості компанії брати участь у міжнародних проектах, отримувати гранти чи інвестиції, а також формувати позитивний імідж у суспільстві.

Особливо небезпечною є невідповідність вимогам GDPR, оскільки медична сфера оперує великою кількістю конфіденційної інформації. Відсутність політик захисту персональних даних, механізмів контролю доступу, шифрування та згоди пацієнтів на обробку даних може призвести до витоку інформації, юридичних санкцій та репутаційних втрат [25].

У результаті, така управлінська відсталість обмежує можливості ТОВ «Мій лікар» виходити на міжнародні ринки, співпрацювати з іноземними партнерами, брати участь у тендерах та програмах, де відповідність міжнародним стандартам є обов'язковою умовою. Загалом, це знижує загальну конкурентоспроможність компанії на внутрішньому ринку, де пацієнти все частіше орієнтуються на якість, безпеку та прозорість медичних послуг.

## Висновки до розділу 2

У результаті аналізу системи управління ТОВ «Мій лікар» встановлено, що підприємство має сформовану та ефективну систему менеджменту, побудовану на лінійно-функціональній організаційній структурі. Управління здійснюється на основі системного підходу з чітким розподілом повноважень між суб'єктами управління та використанням ключових управлінських процесів планування, організації, мотивації та контролю. Важливу роль у функціонуванні системи

менеджменту відіграє кадровий потенціал підприємства та рівень професійної підготовки управлінського персоналу. Застосування поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інноваційних методів управління сприяє підвищенню якості медичних послуг і орієнтації діяльності підприємства на потреби пацієнтів

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав позитивну динаміку зростання активів, доходів і власного капіталу підприємства у 2022–2024 роках. Значне збільшення нерозподіленого прибутку свідчить про зміцнення фінансової стійкості та ефективність управління фінансовими ресурсами. Водночас встановлено, що зростання собівартості випереджає зростання доходів, що негативно впливає на рівень операційної ефективності та потребує посилення контролю витрат.

Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності підтвердила покращення більшості ключових показників, зокрема зростання автономії та зменшення залежності від позикового капіталу. Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності та здатністю своєчасно виконувати свої зобов'язання. Разом із тим коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається нижчим за норматив, що вказує на необхідність підвищення гнучкості використання фінансових ресурсів у подальшій діяльності.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МІЙ ЛІКАР»

### 3.1. Напрями підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар»

У сучасних умовах розвитку сфери охорони здоров'я ефективність системи менеджменту медичних закладів відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності їх функціонування, конкурентоспроможності та високої якості надання медичних послуг. Для ТОВ «Мій лікар» актуальним є впровадження комплексу управлінських заходів, спрямованих на удосконалення організаційної структури, підвищення якості управлінських рішень, розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію управлінських процесів та вдосконалення системи контролю й оцінювання результатів діяльності.

Організаційна структура управління є основою функціонування системи менеджменту ТОВ «Мій лікар», оскільки саме вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між структурними підрозділами. З метою підвищення ефективності управління доцільним є перегляд існуючої лінійно-функціональної структури в напрямі підвищення її гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Удосконалення організаційної структури ТОВ «Мій лікар» має передбачати оптимізацію управлінських рівнів, скорочення дублювання функцій, а також чітке закріплення зон відповідальності між адміністративним, медичним та допоміжним персоналом. Особливу увагу слід приділити посиленню координації між підрозділами, що безпосередньо впливають на якість обслуговування пацієнтів.

З метою систематизації напрямів удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Мій лікар» доцільно узагальнити основні управлінські заходи та очікувані результати їх реалізації. Основні напрями удосконалення

організаційної структури управління ТОВ «Мій лікар» розглянемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні напрями удосконалення організаційної структури управління  
ТОВ «Мій лікар»**

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Оптимізація управлінських рівнів	Скорочення зайвих управлінських ланок	Прискорення прийняття рішень
Чіткий розподіл повноважень	Закріплення відповідальності за кожним підрозділом	Підвищення відповідальності персоналу
Посилення горизонтальної взаємодії	Налагодження комунікації між підрозділами	Зменшення управлінських помилок

Розроблено автором

Отже, реалізація запропонованих напрямів удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Мій лікар» сприятиме підвищенню оперативності управлінських процесів, чіткості розподілу повноважень та покращенню взаємодії між структурними підрозділами. Це створить умови для більш ефективного функціонування системи менеджменту ТОВ «Мій лікар».

Якість управлінських рішень безпосередньо впливає на результати діяльності ТОВ «Мій лікар», рівень задоволеності пацієнтів та ефективність використання ресурсів. Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільно застосовувати системний та аналітичний підходи, що базуються на використанні актуальної управлінської інформації. Важливим напрямом є впровадження практики колегіального обговорення ключових управлінських рішень, залучення керівників структурних підрозділів та використання показників ефективності діяльності. Це дозволить мінімізувати ризики прийняття суб'єктивних рішень та підвищити їх результативність. Крім того, підвищенню якості управлінських рішень у ТОВ «Мій лікар» сприятиме впровадження чітких регламентів їх підготовки та прийняття, а також визначення відповідальних осіб за реалізацію прийнятих рішень. Доцільним є використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результатів управлінських дій та своєчасного коригування управлінських

рішень. Важливу роль також відіграє налагодження системи зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, що дозволяє враховувати практичний досвід працівників. У сукупності це забезпечить підвищення прозорості та результативності управлінських рішень у системі менеджменту ТОВ «Мій лікар».

Для підвищення якості управлінських рішень у системі менеджменту ТОВ «Мій лікар» важливо визначити ключові напрями, інструменти їх реалізації та очікуваний управлінський ефект. Відповідні напрями підвищення якості управлінських рішень у ТОВ «Мій лікар» узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Відповідні напрями підвищення якості управлінських рішень у  
ТОВ «Мій лікар»**

Напрямок	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Аналітичне обґрунтування рішень	Використання фінансових та операційних показників	Підвищення ефективності управління
Колегіальність	Проведення управлінських нарад	Зменшення управлінських ризиків
Планування	Формування коротко та середньострокових планів	Узгодженість управлінських дій

Розроблено автором

Таким чином, запровадження визначених напрямів підвищення якості управлінських рішень дозволить ТОВ «Мій лікар» забезпечити їх обґрунтованість, узгодженість та результативність. Це сприятиме зниженню управлінських ризиків і підвищенню ефективності реалізації стратегічних і поточних завдань системи менеджменту.

Підвищення якості управлінських рішень тісно пов'язане з професійною підготовкою та мотивацією персоналу, адже компетентні та залучені співробітники ТОВ «Мій лікар» забезпечують більш ефективно прийняття рішень і реалізацію стратегічних цілей організації.

Кадровий потенціал є одним із ключових чинників ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій лікар». Професійна підготовка, мотивація та залученість персоналу визначають якість медичних послуг і рівень довіри

пацієнтів. У цьому контексті важливим є формування системи безперервного навчання та розвитку персоналу, що включає як професійне, так і особистісне зростання співробітників.

Доцільним є впровадження програм підвищення кваліфікації, внутрішніх тренінгів, а також системи оцінювання результатів роботи працівників. Сучасні методи розвитку персоналу включають наставництво, ротацію робочих місць, участь у професійних конференціях та семінарах, що дозволяє підвищувати компетентність і адаптивність працівників.

Окрім цього, ефективна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. Нематеріальні стимули можуть включати визнання досягнень, кар'єрний ріст, участь у прийнятті управлінських рішень та формування комфортного корпоративного середовища.

Особливу увагу слід приділяти плануванню кар'єрного розвитку співробітників, що забезпечує відповідність компетенцій персоналу стратегічним цілям ТОВ «Мій лікар». Використання системи регулярних оцінок ефективності роботи дозволяє своєчасно виявляти потреби у навчанні та коригувати програми розвитку.

У цілому, комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу сприяє підвищенню професіоналізму співробітників, зміцненню корпоративної культури та забезпечує стабільність і ефективність діяльності ТОВ «Мій лікар».

### 3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «Мій Лікар»

На основі проаналізованих недоліків та проблем системи менеджменту ТОВ «Мій лікар» пропонуємо нижче перелік заходів щодо удосконалення системи управління. Усунення фрагментарності управлінських процесів. Для забезпечення узгодженості між фінансовими, кадровими, адміністративними та

медичними підрозділами необхідно впровадити інтегровану систему управління, наприклад ERP-платформу, яка дозволить централізувати дані та процеси. Важливо створити єдиний координаційний центр або управлінську групу.

Підвищення рівня інформаційної підтримки. Необхідно перейти від ручного обліку та Excel-документів до сучасних цифрових рішень. Впровадження CRM-системи дозволить ефективно управляти взаємодією з пацієнтами, а ERP – автоматизувати фінансовий, кадровий та адміністративний облік. Додатково варто інтегрувати BI-системи для аналітики, що забезпечить швидкий доступ до ключових показників та підтримку управлінських рішень на основі даних [26, с. 12].

Розвиток стратегічного планування. Компанії слід розробити стратегічний план розвитку на 3–5 років, який включатиме місію, бачення, цілі та ключові показники ефективності (KPI). Важливо впровадити систему стратегічного контролю, яка дозволить регулярно оцінювати прогрес та коригувати дії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Нижче наведено детально розроблений стратегічний план розвитку ТОВ «Мій Лікар» на 3–5 років, який спрямований на вдосконалення системи управління, підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Місія компанії: надання якісних, доступних та безпечних медичних послуг, орієнтованих на потреби пацієнтів, із застосуванням сучасних технологій та етичних стандартів. Мета: стати провідною приватною медичною установою регіону, яка поєднує високі стандарти лікування, цифрові рішення та соціальну відповідальність.

Ключові показники ефективності (KPI):

рівень задоволеності пацієнтів (ціль: >90%);

кількість автоматизованих процесів (ціль: >80%);

плинність кадрів (ціль: <10% на рік);

частка повторних звернень пацієнтів (ціль: >60%);

кількість сертифікованих напрямів (ціль:  $\geq 3$  ISO/національні стандарти);

впроваджені ESG-проекти (ціль:  $\geq 5$  за 3 роки);

Таблиця 3.3

**Розроблені стратегічні цілі щодо удосконалення системи управління  
ТОВ «Мій лікар»**

Ціль	Характеристика
Цифровізація управління	Впровадження ERP та CRM систем для автоматизації процесів
Підвищення якості медичних послуг	Сертифікація за ISO 9001, впровадження стандартів лікування
Розвиток персоналу	Створення системи мотивації, навчання та оцінки
Фінансова стабільність	Оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходу
Розширення ринку	Вихід на нові регіони, співпраця з міжнародними партнерами
Соціальна відповідальність	Впровадження ESG-політик, участь у соціальних проєктах
Захист даних	Відповідність GDPR, кібербезпека медичних баз даних

Розроблено автором

відсутність витоків персональних даних (ціль: 0 інцидентів).

У таблиці 3.4 наведемо етапи реалізації стратегічного плану розвитку ТОВ «Мій Лікар» на 3–5 років. Кожен етап передбачає конкретні управлінські дії, строки виконання та відповідальних осіб. Це дозволяє забезпечити послідовність упровадження стратегії та контроль за досягненням запланованих результатів.

Таблиця 3.4

**Етапи реалізації стратегічного плану розвитку  
ТОВ «Мій Лікар» на 3–5 років**

Період	Етап	Основні заходи
1	2	3
2025–2026	Підготовка та запуск	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення аудиту управлінських процесів</li> <li>- Вибір та впровадження ERP/CRM</li> <li>- Розробка політик захисту персональних даних</li> <li>- Початок сертифікації ISO 9001</li> </ul>
2026–2027	Оптимізація та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Навчання персоналу</li> <li>- Впровадження системи KPI</li> <li>- Запуск ESG-проєктів</li> <li>- Розширення спектру медичних послуг</li> </ul>

## Продовження табл. 3.4

1	2	3
2027–2028	Масштабування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вихід на нові регіони</li> <li>- Пошук міжнародних партнерів</li> <li>- Участь у грантових програмах</li> <li>- Повна інтеграція цифрових рішень</li> </ul>

Розроблено автором

Система стратегічного контролю в ТОВ «Мій Лікар» має забезпечити постійний моніторинг реалізації стратегічного плану, своєчасне виявлення відхилень та коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Основою цієї системи є регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), який здійснюється щоквартально. Це дозволяє керівництву оперативно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей, виявляти слабкі місця та приймати обґрунтовані рішення щодо корекції дій.

Окрім поточного моніторингу, передбачено щорічний перегляд стратегічного плану. Такий підхід дає змогу адаптувати стратегію до нових викликів, змін у ринковому середовищі, законодавстві чи внутрішніх ресурсах компанії. Це також сприяє збереженню актуальності цілей та підвищенню гнучкості управління.

Важливим елементом контролю є внутрішній аудит ефективності управлінських процесів. Його проведення дозволяє оцінити відповідність фактичної діяльності встановленим стандартам, виявити ризики, порушення або неефективні практики, а також сформулювати рекомендації для їх усунення.

Для забезпечення об'єктивності оцінки та підвищення довіри до результатів контролю доцільно залучати зовнішніх експертів. Їхня участь дозволяє отримати незалежну оцінку реалізації стратегії, порівняти діяльність компанії з кращими практиками галузі та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення управління.

Оптимізація управління персоналом. Для підвищення мотивації та продуктивності працівників необхідно запровадити систему оцінки ефективності (KPI), бонусні програми та механізми професійного розвитку. Регулярне

навчання, внутрішні тренінги та формування позитивної корпоративної культури сприятимуть утриманню кваліфікованих кадрів та зниженню плинності персоналу [27].

Впровадження системи ризик-менеджменту. Компанії слід створити механізми ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків. Це включає розробку планів реагування на надзвичайні ситуації, створення резервних фондів, впровадження внутрішнього аудиту та регулярне оновлення ризик-профілю організації. Особливу увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із воєнним станом, кібербезпекою та постачанням медичних ресурсів.

Забезпечення прозорості та антикорупційного контролю. Необхідно розробити внутрішні регламенти, які чітко визначають процедури прийняття рішень, закупівель, кадрових призначень. Впровадження політики прозорості, антикорупційного кодексу та регулярного зовнішнього аудиту дозволить знизити ризики зловживань та підвищити довіру з боку пацієнтів і партнерів.

Адаптація до міжнародних стандартів. Компанії слід пройти сертифікацію за стандартом ISO 9001, що підтвердить якість управління. Впровадження принципів ESG дозволить позиціонувати себе як соціально відповідальну організацію, а відповідність GDPR – забезпечити захист персональних даних пацієнтів [27]. Це відкриє доступ до міжнародних ринків, грантів та партнерств.

### 3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів покращення системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар» передбачає аналіз очікуваних результатів, потенційного впливу на ключові аспекти діяльності компанії та рівень досягнення стратегічних цілей.

Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити загальну ефективність управління та забезпечить стабільне довгострокове зростання.

Після реалізації заходів, спрямованих на усунення фрагментарності управлінських процесів, очікується суттєве покращення координації між підрозділами, зменшення дублювання функцій та підвищення швидкості прийняття рішень. Це створить основу для ефективного стратегічного управління та дозволить сформулювати єдине бачення розвитку компанії.

Впровадження сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, BI) забезпечить автоматизацію ключових процесів, покращить якість обробки даних та дозволить керівництву оперативно реагувати на зміни [28]. Це значно зменшить ризик управлінських помилок, підвищить точність фінансового планування та покращить взаємодію з пацієнтами.

Розробка стратегічного плану на 3–5 років, впровадження KPI та системи стратегічного контролю дозволить компанії перейти від реактивного до проактивного управління. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості, стабільності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оптимізація управління персоналом через мотиваційні програми, навчання та розвиток кадрів дозволить знизити плинність, підвищити продуктивність та якість медичних послуг. Це також позитивно вплине на корпоративну культуру та внутрішній клімат у колективі.

Впровадження системи ризик-менеджменту забезпечить готовність компанії до кризових ситуацій, дозволить мінімізувати втрати та зберегти репутацію. Це особливо важливо в умовах воєнного стану та нестабільності, коли здатність швидко реагувати на загрози є критичною.

Заходи щодо забезпечення прозорості та боротьби з корупційними ризиками сприятимуть зміцненню довіри з боку пацієнтів, партнерів та регуляторних органів. Це також зменшить юридичні ризики та підвищить ефективність внутрішнього контролю. Крім того, системний підхід до управління ризиками дозволить своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти превентивні заходи для їх нейтралізації. Запровадження чітких процедур і стандартів ризик-менеджменту сприятиме підвищенню стабільності операційної

діяльності компанії. Водночас прозорі управлінські процеси позитивно вплинуть на корпоративну культуру та відповідальність персоналу. Посилення антикорупційних механізмів забезпечить дотримання етичних норм і принципів доброчесності в діяльності підприємства. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню позитивного іміджу ТОВ «Мій лікар» на ринку медичних послуг. Як результат, компанія отримає стійкі конкурентні переваги та зможе ефективніше реалізовувати стратегію розвитку.

Адаптація до міжнародних стандартів (ISO, ESG, GDPR) відкриє нові можливості для співпраці, участі у міжнародних програмах та виходу на нові ринки. Це підвищить конкурентоспроможність компанії, її репутацію та якість послуг [34, с. 70].

Розглянемо детальніше витрати на реалізацію запланованих заходів ТОВ «Мій лікар». Суми у таблиці наведено орієнтовно та розраховано на основі середніх показників підприємств галузі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Витрати на реалізацію заходів за етапами (тис. грн)

Період	Етап	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	2	3	4
2025–2026	Підготовка та запуск	Аудит управлінських процесів	300,0
		Впровадження ERP/CRM (одноразово)	1 200,0
		Ліцензії ERP/CRM (річні, 2 роки)	480,0
		Розробка політик захисту даних + DPO	150,0
		ISO 9001 сертифікація (старт)	250,0
Разом за етап			2 380,0
2026–2027	Оптимізація та розвиток	Навчання персоналу (10% ФОП)	500,0

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
2026–2027	Оптимізація та розвиток	КРІ-система (впровадження + ПЗ)	300,0
		ESG-проекти (річний бюджет)	200,0
		Розширення спектру послуг (обладнання)	800,0
		Маркетинг нових послуг	150,0
Разом за етап			1 950,0
2027–2028	Масштабування	Вихід на нові регіони (CapEx на філії)	2 500,0
		Передстартовий маркетинг	400,0
		Оборотний капітал	600,0
		Цифрові рішення (телемед., LIS, PACS)	1 000,0
		Підготовка грантів/партнерств	150,0
Разом за етап			4 650,0

Розроблено автором

Отже, у період підготовки та запуску, що охоплює 2025–2026 роки, основні витрати спрямовані на організаційну трансформацію. Сюди входить аудит управлінських процесів, впровадження ERP/CRM-системи, оплата ліцензій, розробка політик захисту персональних даних та старт сертифікації ISO 9001. Загальний обсяг інвестицій на цьому етапі становить близько 2,38 млн грн, що формує основу для подальшого розвитку.

У наступному періоді, 2026–2027 роках, акцент робиться на оптимізації та розвитку. Витрати включають навчання персоналу, впровадження КРІ-системи, реалізацію ESG-проектів, розширення спектру медичних послуг та маркетинг нових напрямів. Сума інвестицій на цьому етапі складає приблизно 1,95 млн грн,

що має забезпечити підвищення ефективності роботи та підготовку до масштабування.

Найбільш капіталомістким є етап масштабування у 2027–2028 роках. Він передбачає вихід на нові регіони, передстартовий маркетинг, формування оборотного капіталу, інтеграцію цифрових рішень та підготовку грантових заявок. Загальні витрати на цьому етапі оцінюються у 4,65 млн грн, що становить понад половину загального бюджету. Сумарні інвестиції за весь період реалізації стратегічного плану складають близько 8,98 млн грн.

Аналіз структури витрат показує, що найбільші ресурси спрямовуються на масштабування, що є логічним, адже вихід у нові регіони та цифровізація потребують значних капіталовкладень. Початковий етап формує фундамент для подальшого розвитку, другий етап забезпечує підвищення ефективності та розширення послуг, а третій — створює умови для експансії та цифрової трансформації. Незважаючи на суттєвий обсяг інвестицій, очікується значний економічний ефект у вигляді зростання виручки, підвищення продуктивності, залучення грантів та розширення ринку. Водночас важливо контролювати витрати на цифрові рішення та маркетинг, адже вони мають прямий вплив на окупність проєкту та фінансову стійкість компанії.

Загалом, впровадження запропонованих заходів має високий потенціал ефективності, оскільки охоплює всі ключові аспекти управління – від організаційної структури до цифровізації, персоналу, ризиків та стандартів якості. За умови належного контролю та поетапної реалізації, ці зміни здатні трансформувати ТОВ «Мій Лікар» у сучасну, стійку та конкурентну медичну установу.

Економія, яка досягається в результаті впровадження заходів покращення системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар», є багатокомпонентною і формується за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності та ефективного використання ресурсів. Крім того, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та покращенню якості управлінських рішень. У сукупності це

створить передумови для сталого розвитку ТОВ «Мій Лікар» та зміцнення його позицій на ринку медичних послуг.

Таблиця 3.6

**Джерела економічного ефекту від впровадження заходів покращення системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар»**

Фактор покращення	Очікуваний ефект
Автоматизація управлінських процесів (ERP, CRM)	Скорочення витрат на ручну обробку даних, зменшення кількості помилок, зниження навантаження на персонал, оптимізація адміністративного штату.
Система стратегічного планування та контролю	Точніше прогнозування витрат, уникнення неефективних інвестицій, своєчасне реагування на зміни ринку, зменшення фінансових втрат.
Покращення управління персоналом	Зниження плинності кадрів, економія на рекрутингу та навчанні, підвищення якості послуг, покращення фінансових показників.
Впровадження ризик-менеджменту	Уникнення втрат через кризові ситуації, юридичні санкції, порушення безпеки, репутаційні ризики; стабілізація діяльності.
Відповідність міжнародним стандартам (ISO, ESG, GDPR)	Доступ до нових джерел фінансування, грантів, партнерств і ринків; зростання доходів без значних додаткових витрат.

Розроблено автором

Таким чином, економія досягатиметься не лише через пряме скорочення витрат, а й через підвищення ефективності, зменшення втрат, покращення якості послуг та розширення фінансових можливостей компанії.

Автоматизація управлінських процесів за допомогою ERP та CRM забезпечує значне скорочення витрат на ручну обробку даних, зменшення кількості помилок і оптимізацію адміністративного штату. Поточні витрати на адміністративний персонал становлять близько 4 млн грн на рік, а впровадження систем дозволить знизити ці витрати на 15%, що дає економію 600 тис. грн щорічно. Додатково зменшення помилок і повторних операцій забезпечить ще 100 тис. грн економії, що в сумі становить 700 тис. грн на рік.

Запровадження системи стратегічного планування та контролю дозволить уникнути неефективних інвестицій і точніше прогнозувати витрати. Історично

втрати від неефективних рішень оцінюються на рівні 2% від бюджету, що при виручці 50 млн грн становить близько 1 млн грн. Зниження цих втрат на 50% дає економію 500 тис. грн щорічно.

Покращення управління персоналом сприятиме зниженню плинності кадрів і економії на рекрутингу та навчанні. Витрати на заміну одного працівника становлять приблизно 50 тис. грн, а при плинності 15% від 200 співробітників це близько 1,5 млн грн на рік. Зменшення плинності до 8% дозволить заощадити близько 700 тис. грн щорічно.

Впровадження ризик-менеджменту допоможе уникнути втрат через кризові ситуації та юридичні санкції. Потенційні штрафи та втрати без системи оцінюються у 300 тис. грн на рік, а зниження ризику на 70% забезпечить економію 210 тис. грн щорічно.

Відповідність міжнародним стандартам, таким як ISO, ESG та GDPR, відкриє доступ до нових джерел фінансування, грантів і партнерств. Очікувані гранти та контракти можуть принести близько 1 млн грн на рік, а додаткові доходи від страхових і корпоративних клієнтів — ще 500 тис. грн. Загальний ефект від цього напряму становитиме 1,5 млн грн щорічно.

У підсумку сумарний економічний ефект від реалізації всіх заходів у базовому сценарії оцінюється на рівні приблизно 3,61 млн грн на рік. Це свідчить про високу доцільність впровадження запропонованих покращень, адже вони не лише знижують витрати, але й створюють додаткові джерела доходів, підвищуючи фінансову стійкість і конкурентоспроможність компанії. На основі аналізу витрат на реалізацію заходів у табл. 3.5 та аналізу джерел економічного ефекту в табл. 3.6 відобразимо економічний ефект від покращення системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар».

Доцільно зазначити, що наведені розрахунки є орієнтовними та базуються на середніх показниках діяльності підприємства і прогнозних оцінках. Фактичний економічний ефект може бути вищим за умови комплексного та своєчасного впровадження всіх заходів, а також ефективного контролю за їх реалізацією.

Формула, за якою визначено економічний ефект у наведеному описі, є досить простою і базується на сумуванні всіх вигод (економії та додаткових доходів), які дають окремі заходи. Вона виглядає так:

Економічний ефект =  $\Sigma$  (Економія витрат від заходів) +  $\Sigma$  (Додаткові доходи від заходів)

У проведеному дослідженні це розраховано так:

економія на адміністративному персоналі: 600 тис. грн;

економія від зменшення помилок: 100 тис. грн;

економія від уникнення неефективних рішень: 500 тис. грн;

економія на рекрутингу через зниження плинності: 700 тис. грн;

економія від зниження ризиків: 210 тис. грн;

додаткові доходи від грантів і партнерств: 1 500 тис. грн.

Для визначення загального економічного ефекту все сумується:

Економічний ефект = 600 + 100 + 500 + 700 + 210 + 1 500 = 3 610 тис.

грн на рік.

Таблиця 3.7

### Економічний ефект за кожним фактором покращення

Фактор покращення	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік
Автоматизація управлінських процесів (ERP, CRM)	700,0
Система стратегічного планування та контролю	500,0
Покращення управління персоналом	700,0
Впровадження ризик-менеджменту	210,0
Відповідність міжнародним стандартам (ISO, ESG, GDPR)	1 500,0
Разом	3 610,0

Таким чином, аналіз показує, що найбільший економічний ефект очікується від впровадження міжнародних стандартів, що забезпечить доступ до грантів, партнерств і нових ринків, а також додаткові доходи від корпоративних клієнтів.

Автоматизація управлінських процесів та покращення управління персоналом також мають значний вплив, зменшуючи витрати на адміністративний штат і рекрутинг, а також підвищуючи ефективність роботи.

Система стратегічного планування дозволить уникнути неефективних інвестицій і знизити фінансові втрати, а ризик-менеджмент мінімізує ймовірність штрафів і кризових ситуацій.

Загальний економічний ефект від реалізації заходів оцінюється приблизно у 3,61 млн грн на рік, що свідчить про високу доцільність впровадження запропонованих покращень для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії.

### Висновки до розділу 3

Аналіз напрямів підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар» показав, що оптимізація організаційної структури, чіткий розподіл повноважень і посилення взаємодії між підрозділами підвищать оперативність прийняття рішень, прозорість управління та результативність діяльності. Впровадження системного підходу та КРІ мінімізує ризики суб'єктивних рішень і підвищить ефективність управлінських процесів.

Розроблені заходи з удосконалення управління, зокрема впровадження ERP/CRM, цифрових аналітичних систем та стратегічного планування, забезпечують узгодженість процесів, підвищення якості послуг і підготовку до масштабування. Реалізація поетапного стратегічного плану дозволяє послідовно поєднати підготовку, розвиток і експансію, підвищуючи конкурентоспроможність і фінансову стабільність компанії.

Оцінка ефективності заходів свідчить, що автоматизація, розвиток персоналу, ризик-менеджмент та відповідність міжнародним стандартам забезпечать сумарний економічний ефект близько 3,61 млн грн на рік. Це підтверджує доцільність запропонованих змін, оскільки вони одночасно знижують

витрати, підвищують якість послуг і сприяють стабільності та розвитку ТОВ «Мій Лікар».

## ВИСНОВКИ

В ході написання розділу 1 було визначено, що менеджмент як система управління має низку ключових характеристик, які визначають його сутність і ефективність у сучасному бізнес-середовищі. Менеджмент функціонує як цілісна система, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз. Ці елементи тісно взаємопов'язані: зміни в одному з них неминуче впливають на інші. Тому ефективне управління потребує комплексного підходу, який враховує всі складові організаційної діяльності.

Основні підходи до побудови системи менеджменту відображають еволюцію управлінської думки та різноманіття методів організації ефективного керівництва. Класичний підхід ґрунтується на принципах раціональної організації праці, чіткої ієрархії, формалізації процесів і централізації управління. Поведінковий підхід акцентує увагу на людському факторі, мотивації, емоціях і соціальних потребах працівників. Системний підхід розглядає менеджмент як комплекс взаємопов'язаних елементів – цілей, ресурсів, процесів і зворотного зв'язку. Ситуаційний підхід передбачає, що ефективність управління залежить від конкретних обставин. Процесний підхід трактує управління як сукупність процесів із чітко визначеними входами, виходами, ресурсами та результатами. Інноваційний підхід інтегрує сучасні технології, аналітику, автоматизацію та штучний інтелект.

Проаналізувавши досвід ЄС у застосуванні сучасних моделей управління, доцільно стверджувати, що комплексний підхід до реформування управлінських процесів забезпечує суттєве підвищення ефективності, прозорості та інноваційності як у державному, так і в корпоративному секторі. Такий досвід є надзвичайно корисним для України, яка прагне інтегруватися в європейський простір.

У результаті аналізу системи управління ТОВ «Мій лікар» встановлено, що підприємство має сформовану та ефективну систему менеджменту, побудовану на лінійно-функціональній організаційній структурі. Управління здійснюється на

основі системного підходу з чітким розподілом повноважень між суб'єктами управління та використанням ключових управлінських процесів планування, організації, мотивації та контролю. Важливу роль у функціонуванні системи менеджменту відіграє кадровий потенціал підприємства та рівень професійної підготовки управлінського персоналу. Застосування поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інноваційних методів управління сприяє підвищенню якості медичних послуг і орієнтації діяльності підприємства на потреби пацієнтів

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав позитивну динаміку зростання активів, доходів і власного капіталу підприємства у 2022–2024 роках. Значне збільшення нерозподіленого прибутку свідчить про зміцнення фінансової стійкості та ефективність управління фінансовими ресурсами. Водночас встановлено, що зростання собівартості випереджає зростання доходів, що негативно впливає на рівень операційної ефективності та потребує посилення контролю витрат.

Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності підтвердила покращення більшості ключових показників, зокрема зростання автономії та зменшення залежності від позикового капіталу. Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності та здатністю своєчасно виконувати свої зобов'язання. Разом із тим коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається нижчим за норматив, що вказує на необхідність підвищення гнучкості використання фінансових ресурсів у подальшій діяльності.

Аналіз напрямів підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Мій Лікар» показав, що оптимізація організаційної структури, чіткий розподіл повноважень і посилення взаємодії між підрозділами підвищать оперативність прийняття рішень, прозорість управління та результативність діяльності. Впровадження системного підходу та КРІ мінімізує ризики суб'єктивних рішень і підвищить ефективність управлінських процесів.

Розроблені заходи з удосконалення управління, зокрема впровадження ERP/CRM, цифрових аналітичних систем та стратегічного планування,

забезпечують узгодженість процесів, підвищення якості послуг і підготовку до масштабування. Реалізація поетапного стратегічного плану дозволяє послідовно поєднати підготовку, розвиток і експансію, підвищуючи конкурентоспроможність і фінансову стабільність компанії.

Оцінка ефективності заходів свідчить, що автоматизація, розвиток персоналу, ризик-менеджмент та відповідність міжнародним стандартам забезпечать сумарний економічний ефект близько 3,61 млн грн на рік. Це підтверджує доцільність пропонованих змін, оскільки вони одночасно знижують витрати, підвищують якість послуг і сприяють стабільності та розвитку ТОВ «Мій Лікар».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
3. Адлер, О.О., Лесько О.Й. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
4. Аналіз господарської діяльності: Г. Даценко, Н. Коцеруба, І. Крупельницька, О. Кудирко, І. Лобачева; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вінниц. торг.-екон. ін-т. Вінниця. 2021. 416 с.
5. Базась М.Ф., Старовойт В.А., Скорина В.Є. *Моделювання економічних процесів та прийняття управлінських рішень*. Міжнародний збірник наукових праць. 2006. Вип. 3 (6). С.33–39. URL: [https://library.ztu.edu.ua/e/copies/Zbirnyk/Problems\\_%20accounting\\_3\\_6/33.pdf](https://library.ztu.edu.ua/e/copies/Zbirnyk/Problems_%20accounting_3_6/33.pdf) (дата звернення: 20.11.2025)
6. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навч. посібн. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
7. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. *Фінансова діяльність підприємства: Підручник*. К.: Либідь, 2018. 206 с
8. Берест М. М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник: Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
9. Биба В.В., Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ. 2019. 182 с.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підруч. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
11. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.

12. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посібн. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.

13. Васечко Л.І. Напрями вдосконалення ефективності ділової активності підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2 (8). С. 4- 19.

14. Васечко Л.І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 1 (7). С. 25- 40.

15. Волошина О.А., Кордзаія І.А., Даценко С.М., Ульченко А.М. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7119>. DOI: 10.32702/2307-2105- 2019.6.47

16. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т.І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль : ФОП Паляниця, 2021. 160 с.

17. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.

18. Гришко В.В., Гришко В.В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 8-15. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3601/2969> (дата звернення: 3.11.2025).

19. Глєбова А.О., Даніленко А.В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 03 листоп. 2022. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 107–108.

20. Гринчуцький В., Карапетян Е., Погрішук Б. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 304 с.

21. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с

22. Дячун О.Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 129–150.

23. Іванов С.В. Використання апарату економіко-математичного моделювання в практиці виробничо-торговельного підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 2 (18). С. 94–100. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No2/94-100.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

24. Комеліна О.В., Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навчальний посібник. 2 частина. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2021. 264 с.

25. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf) (дата звернення: 1.11.2025).

26. Кандзюба І.В., Чичкало-Кондрацька І.Б. Новітні екологічні стандарти та цифрові рішення для розвитку стійкої логістики. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матер. XI Міжнар. наук.-практ. Інтерн.-конф., м. Полтава, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 101–102. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2024/xi-xi/zbirnik.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

27. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень : моделі та методи в аналізі та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.10>

28. Лисенко А.М., Акімов С.С. Місце та роль бізнес-аналізу в системі управління підприємством. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та*

*технології* : IV Міжнар. наук.-практ. конф.: зб. тез, м. Київ, 1-3 бер. 2023 р. Київ: НАУ, 2023. С. 111–112. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12639> (дата звернення: 03.12.2025).

29. Лікувально-діагностичний центр МІЙ ЛІКАР. *YourControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38645761/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38645761/).

30. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.

31. Петков В.П. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського ДУВС*. 2022. № 2. С. 58–63.

32. Рябцев Г. Л. Основи Стратегічного планування: навч. посіб. для слухачів заочно-дистанційної форми навчання. К.: НТЦ «Псіхея», 2015. 72 с.

33. Саєнко Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.

34. Самусевич Я.В., Височина А.В. Податкове планування та основи податкової оптимізації: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 344 с.

35. Соловійов А.І. Прогнозування та нейромережеве моделювання в управлінні аграрними виробничими структурами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 8. Ч. 2. С. 87–90.

36. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. К., 2016. 376 с

37. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 332 с.

38. ТОВ "МЦ «МІЙ ЛІКАР» – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/40808942> (дата звернення: 05.11.2025).

39. Шарапа В.Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022>

40. Technical Support Instrument - Country Factsheet URL:

support.ec.europa.eu/our-projects/country-factsheets/germany\_en (дата звернення: 30.11.2025).

41. France's recovery and resilience plan URL:

[https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/frances-recovery-and-resilience-plan\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/frances-recovery-and-resilience-plan_en) (дата звернення: 30.11.2025).

42. Poland's recovery and resilience plan URL:

[https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/polands-recovery-and-resilience-plan\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/polands-recovery-and-resilience-plan_en) (дата звернення: 30.11.2025).

## ДОДАТКИ