

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 «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Удосконалення процесу планування в організації»

Виконала:  
студентка групи д401-ЕМ  
Рябокуль Крістіна Русланівна \_\_\_\_\_

Керівник:  
доцент кафедри менеджменту і логістики,  
к.е.н., доцент Гришко В.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	6
1.1. Сутність процесу планування як основної функції управління .....	6
1.2. Характеристика системи планування організації.....	10
1.3. Методи планування діяльності організації в сучасних умовах господарювання	23
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ТОВ «МІЙ ЛІКАР» .....	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МІЙ ЛІКАР» .....	31
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар».....	37
2.3. Аналіз ефективності системи планування ТОВ «Мій лікар» .....	44
Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «МІЙ ЛІКАР».....	56
3.1 Основні напрями вдосконалення процесу планування на ТОВ «Мій лікар».....	56
3.2 Удосконалення системи оперативного планування на ТОВ «Мій лікар» .....	63
Висновки до розділу 3 .....	71
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ... ..	83

## ВСТУП

В сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища ефективне планування діяльності підприємства є запорукою його успішного функціонування та сталого розвитку. Планування дозволяє визначити стратегічні орієнтири, оптимально розподілити ресурси та скоординувати діяльність усіх підрозділів і співробітників організації для досягнення поставлених цілей. Особливо актуальним питання вдосконалення процесу планування є для підприємств сфери охорони здоров'я, які функціонують в умовах реформування галузі, посилення конкуренції та зростання вимог до якості медичних послуг.

ТОВ «Мій лікар» є приватним медичним центром, який надає широкий спектр послуг з діагностики, лікування та профілактики захворювань. Для забезпечення ефективної діяльності та подальшого розвитку підприємства необхідно постійно вдосконалювати процес планування, враховуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також впроваджувати сучасні методи та інструменти планування, що дозволить підвищити якість медичних послуг, оптимізувати використання ресурсів, покращити фінансові результати та зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Мій лікар» на ринку.

Об'єкт дослідження – процес організації планування в управлінні організацією

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу планування в організації.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу планування в ТОВ «МІЙ ЛІКАР».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

розкрити сутність процесу планування як основної функції управління;  
охарактеризувати системи планування організації;

дослідити методи планування діяльності організації в сучасних умовах господарювання.

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «МІЙ ЛІКАР»;  
провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар»;  
дослідити застосування ефективності системи планування ТОВ «Мій лікар»;  
розробити основні напрями вдосконалення процесу планування на ТОВ «Мій лікар»;

запропонувати удосконалення системи оперативного планування на ТОВ «Мій лікар».

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, систематизація, графічний метод, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз), методи фінансового аналізу (коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз), методи управлінського аналізу (аналіз ефективності управління, аналіз організаційної структури).

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Мій лікар», інтернет-ресурси.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді «Удосконалення процесу планування в організації» у збірнику II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (06.06.2024 р., м. Полтава).

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 84 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел – 57 найменувань, 3 додатка.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Сутність процесу планування як основної функції управління

Планування є однією з найважливіших функцій управління, без якої неможливе ефективне функціонування та розвиток будь-якої організації. Процес планування дозволяє визначити цілі організації, розробити стратегію їх досягнення, а також забезпечити раціональне використання наявних ресурсів. Без належного планування організація не зможе адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно конкурувати на ринку та досягати довгострокового успіху. Відповіді на ці питання дозволяють створити чіткий план дій, який забезпечує координацію та узгодженість роботи всіх підрозділів і співробітників організації для досягнення спільних цілей. Процес планування має циклічний характер, тобто після завершення останнього етапу він починається знову з першого. Дотримання цих принципів дозволяє створювати ефективні та реалістичні плани, які забезпечують досягнення цілей організації та її успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

Процес планування тісно пов'язаний з іншими функціями управління, такими як організація, мотивація та контроль. Ефективне планування створює основу для реалізації інших функцій управління та забезпечує їх узгодженість і синергію [2].

Так, на основі планів здійснюється організація діяльності підрозділів і співробітників, розподіл завдань і ресурсів, встановлення відповідальності та повноважень. Плани також дозволяють створювати систему мотивації персоналу, яка спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань. Нарешті, плани є основою для здійснення контролю за діяльністю організації та оцінки її результатів. В сучасних умовах процес планування ускладнюється високим рівнем

невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, глобалізацією економіки, швидкими технологічними змінами тощо. Одним з таких підходів є стратегічне планування, яке дозволяє організації визначати довгострокові цілі та напрямки розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування базується на ґрунтовному аналізі ринку, конкурентів, споживачів, а також внутрішніх ресурсів і можливостей організації. Результатом стратегічного планування є розробка стратегії організації, яка визначає її місію, цілі, конкурентні переваги та способи їх досягнення [3]. (таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття планування у різних авторів

Вчений	Визначення планування
Д. Гетц та ін.[55]	Планування розглядається як процес, що включає визначення цілей і вибір найкращих шляхів досягнення цих цілей в організації подій.
Г. Мінцберг[57]	Планування — це процес встановлення цілей, розробки стратегій досягнення цих цілей та координація ресурсів для втілення стратегій.
Е. Александер[44]	Планування визначається як цілеспрямований процес, який включає формулювання цілей, розробку планів і їх виконання для досягнення цих цілей.
Т.Г. де Кок та ін. [50]	Планування в операціях ланцюга поставок визначається як процес узгодження потреб і ресурсів компанії для оптимального управління виробництвом.
П. Хаслум та ін. [56]	Планування в області штучного інтелекту розглядається як процес моделювання та вирішення задач, що вимагають побудови плану дій для досягнення визначених цілей.

Іншим важливим підходом до планування є гнучке (адаптивне) планування, яке дозволяє організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати свої плани відповідно до нових обставин. Гнучке планування передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій і планів дій для кожного з них, що дозволяє організації бути готовою до різних варіантів розвитку ситуації та швидко адаптуватися до змін. Ще одним сучасним підходом до планування є партисипативне (участове) планування, яке передбачає активне

залучення співробітників до процесу розробки та реалізації планів. Партисипативне планування дозволяє враховувати різні точки зору та ідеї, підвищувати мотивацію та залученість персоналу, а також забезпечувати більш ефективну реалізацію планів на практиці. Застосування цих та інших сучасних підходів до планування дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знаходити нові можливості для розвитку та досягати довгострокового успіху [4].

Таким чином, планування є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує визначення цілей організації та шляхів їх досягнення. Ефективне планування дозволяє організації зменшувати невизначеність і ризики, оптимально використовувати ресурси, забезпечувати координацію та узгодженість дій, а також створювати основу для контролю та оцінки результатів.

Процес планування включає в себе кілька основних етапів, таких як визначення місії та цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегії досягнення цілей, розробка тактичних і оперативних планів, а також реалізація планів і контроль їх виконання. Для забезпечення ефективності процесу планування організаціям необхідно дотримуватися принципів гнучкості та адаптивності, реалістичності та досяжності, конкретності та вимірюваності, узгодженості та координації, залученості та комунікації. В сучасних умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища організаціям необхідно застосовувати нові підходи та методи планування, такі як стратегічне планування, гнучке (адаптивне) планування, партисипативне (участове) планування тощо. Одним із ключових чинників успішності планування є наявність надійної та актуальної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації.

Для збору та аналізу такої інформації організації використовують різноманітні методи та інструменти, такі як маркетингові дослідження, аналіз ринку та конкурентів, опитування споживачів і співробітників, фінансовий аналіз тощо [6]. Розглянемо сутність процесу планування в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Сутність процесу планування

Елемент	Опис
Мета	Визначення кінцевих результатів, яких організація прагне досягти.
Задачі	Конкретні кроки або дії, необхідні для досягнення цілей.
Ресурси	Визначення необхідних ресурсів (людські, фінансові, технічні та інші), необхідних для виконання задач.
Часові рамки	Розробка чіткого графіка виконання задач з урахуванням термінів.
Стратегії	Підхід або методика, використовувана для ефективного досягнення поставлених цілей.
Контроль та оцінка	Регулярний перегляд і оцінка прогресу щодо досягнення цілей з метою виявлення необхідності корекцій у плані або методах його реалізації.

*Джерело: систематизовано автором за [45;46]*

Особливо важливим є збір інформації про потреби та очікування споживачів, оскільки саме вони визначають попит на продукцію та послуги організації. Розуміння потреб і преференцій споживачів дозволяє організації розробляти продукти та послуги, які будуть користуватися попитом на ринку, а також ефективно позиціонувати їх відносно конкурентів [8].

Процес планування включає в себе аналіз поточної ситуації, визначення цілей, розробку стратегії та тактики, а також контроль за виконанням планів. Планування є важливим інструментом координації діяльності різних підрозділів організації. Завдяки плануванню забезпечується узгодженість дій усіх співробітників та підрозділів, що дозволяє досягти синергетичного ефекту та підвищити ефективність роботи організації в цілому. Крім того, планування дозволяє заздалегідь виявити потенційні проблеми та ризики, а також розробити заходи щодо їх мінімізації або усунення. Процес планування базується на ґрунтовному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Менеджери повинні враховувати різноманітні фактори, такі як стан ринку, конкуренцію, технологічні зміни, соціально-економічні та політичні умови, а також сильні та слабкі сторони самої організації. На основі цього аналізу визначаються цілі організації та розробляється стратегія їх досягнення.

Важливо зазначити, що планування є безперервним процесом, який повинен здійснюватися на регулярній основі. Плани повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб організація могла швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати свої дії відповідно до нових умов. Ефективне планування вимагає залучення всіх співробітників організації, оскільки вони можуть надати цінну інформацію та ідеї щодо вдосконалення роботи.

Таким чином, планування є фундаментальною функцією управління, яка забезпечує визначення цілей організації та шляхів їх досягнення. Без належного планування організація не зможе ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічного зовнішнього середовища. Процес планування вимагає ґрунтовного аналізу, залучення всіх співробітників та постійної адаптації до змін.

## 1.2. Характеристика системи планування організації

Система планування організації є комплексом взаємопов'язаних елементів, які забезпечують розробку, реалізацію та контроль планів на різних рівнях управління. Ефективна система планування дозволяє організації досягати поставлених цілей, оптимально використовувати ресурси та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Система планування є невід'ємною складовою загальної системи управління організацією, яка забезпечує визначення цілей, розробку планів та координацію діяльності всіх підрозділів і співробітників для їх досягнення. Ефективна система планування дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимально використовувати наявні ресурси та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі [12].

Стратегічне планування – процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегії їх досягнення. Стратегічне планування базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначенні її місії та бачення,

а також розробці конкретних заходів щодо реалізації стратегії. Стратегічне планування здійснюється на найвищому рівні управління організацією і охоплює період від трьох до п'яти років або більше. В процесі стратегічного планування визначаються ключові напрямки діяльності організації, її конкурентні переваги та потенційні загрози, а також розробляються альтернативні сценарії розвитку залежно від зміни зовнішніх умов.(рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Еволюція системи планування в організації

*Джерело: систематизовано автором за [45;46]*

Результатом стратегічного планування є розробка стратегічного плану організації, який містить місію, бачення, стратегічні цілі та завдання, а також ключові показники ефективності (КРІ) для оцінки їх досягнення. Стратегічний план є основою для розробки тактичних і оперативних планів, а також для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації [1].

Тактичне планування – процес розробки середньострокових планів, які конкретизують стратегічні цілі та визначають шляхи їх досягнення. Тактичне планування охоплює період від одного до трьох років і включає в себе розробку

планів для окремих підрозділів організації, а також визначення необхідних ресурсів для їх реалізації.

Тактичне планування здійснюється на рівні функціональних підрозділів організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо) і спрямоване на забезпечення виконання стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. В процесі тактичного планування визначаються конкретні заходи та проекти, які необхідно реалізувати для досягнення стратегічних цілей, а також розробляються бюджети та плани-графіки їх виконання [4].

Результатом тактичного планування є розробка тактичних планів для кожного функціонального підрозділу організації, які містять конкретні цілі, завдання, показники ефективності та необхідні ресурси. Тактичні плани є основою для розробки оперативних планів і бюджетів, а також для координації діяльності різних підрозділів організації [22].

Оперативне планування – процес розробки короткострокових планів, які деталізують тактичні плани та визначають конкретні завдання для кожного співробітника або підрозділу. Оперативне планування охоплює період до одного року і забезпечує ефективну координацію діяльності всіх елементів організації [25].

Оперативне планування здійснюється на рівні окремих підрозділів і співробітників організації і спрямоване на забезпечення виконання тактичних планів у короткостроковій перспективі. В процесі оперативного планування визначаються конкретні завдання та терміни їх виконання, розробляються графіки роботи та виробничі плани, а також здійснюється розподіл ресурсів між окремими проектами та роботами [21].

Результатом оперативного планування є розробка оперативних планів і графіків роботи для кожного підрозділу та співробітника організації, які містять конкретні завдання, терміни їх виконання, необхідні ресурси та показники ефективності. Оперативні плани є основою для організації та координації діяльності персоналу, а також для контролю за виконанням тактичних і

стратегічних цілей організації. Розглянемо систематизацію видів планування діяльності на підприємстві на рисунку 1.2



Рисунок 1.2 – Систематизація видів планування діяльності на підприємстві  
Джерело: сформовано автором на основі[12;15]

Контроль виконання планів є невід'ємною складовою процесу планування та управління організацією. Він дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних

результатів від запланованих, аналізувати причини цих відхилень і вживати заходів для їх усунення або коригування планів відповідно до нових обставин [28].

Основною метою контролю виконання планів є забезпечення досягнення цілей організації найбільш ефективним і раціональним способом. Контроль дозволяє керівництву організації отримувати актуальну інформацію про стан реалізації планів, оцінювати ефективність роботи підрозділів і співробітників, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення [31].

Процес контролю виконання планів є невід'ємною частиною ефективного управління організацією і включає в себе ряд послідовних етапів. Першим етапом є встановлення стандартів і критеріїв оцінки, які визначають конкретні показники та параметри, за якими буде оцінюватися виконання планів, показники можуть мати як кількісний характер, наприклад, обсяг продажів, прибуток, частка ринку, так і якісний, такий як рівень задоволеності клієнтів, якість продукції, ефективність бізнес-процесів. Чітке визначення стандартів і критеріїв оцінки є важливим для подальшого ефективного контролю виконання планів.

Другим етапом процесу контролю є збір та аналіз фактичних даних про результати діяльності організації та окремих підрозділів. На цьому етапі здійснюється збір інформації з різних джерел, таких як фінансова та управлінська звітність, дані маркетингових досліджень, опитування співробітників і клієнтів, спостереження тощо. Зібрані дані ретельно аналізуються та порівнюються з встановленими стандартами та критеріями, що дозволяє виявити можливі відхилення фактичних результатів від запланованих [34].

Третій етап контролю полягає у виявленні відхилень і аналізі їх причин. Якщо в результаті порівняння фактичних даних зі встановленими стандартами виявляються відхилення, необхідно детально проаналізувати причини їх виникнення. Відхилення можуть бути зумовлені як внутрішніми факторами, такими як неефективність роботи окремих співробітників або підрозділів, недоліки в організації бізнес-процесів, так і зовнішніми чинниками, наприклад, змінами в

ринковій кон'юнктурі, діями конкурентів, форс-мажорними обставинами. Ретельний аналіз причин відхилень дозволяє визначити необхідні коригувальні заходи.

Четвертий етап контролю передбачає розробку та реалізацію коригувальних заходів, спрямованих на усунення виявлених відхилень або мінімізацію їх негативного впливу на досягнення цілей організації. На основі аналізу причин відхилень розробляються конкретні заходи, які можуть включати в себе зміни в організаційній структурі, оптимізацію бізнес-процесів, коригування системи мотивації персоналу, перегляд маркетингової стратегії тощо. У деяких випадках може виникнути необхідність перегляду самих планів і цілей організації, якщо виявлені відхилення свідчать про їх нереалістичність або недосяжність.

П'ятий етап контролю полягає в моніторингу та оцінці результатів коригувальних заходів. Після реалізації розроблених заходів необхідно відстежувати їх вплив на фактичні результати діяльності організації та оцінювати їх ефективність. Якщо коригувальні заходи виявилися успішними і дозволили наблизити фактичні показники до запланованих, процес контролю можна вважати завершеним. У разі збереження відхилень процес контролю повторюється, починаючи з етапу збору та аналізу фактичних даних.

Для забезпечення ефективності контролю виконання планів важливо дотримуватися ряду ключових принципів. Першим з них є регулярність і своєчасність контролю, що передбачає його здійснення на постійній основі, а не від випадку до випадку. Своєчасне надходження інформації про відхилення від планів дозволяє оперативно реагувати на проблеми та запобігати їх розвитку.

Другим важливим принципом контролю є об'єктивність і точність даних, на яких він базується. Контроль повинен спиратися на достовірну та повну інформацію, яка відображає реальний стан справ в організації. Використання неточних або неповних даних може призвести до помилкових висновків і прийняття неефективних управлінських рішень [14].

Третій принцип контролю полягає в забезпеченні його економічності та ефективності. Витрати на здійснення контролю не повинні перевищувати вигоди, які організація отримує від його результатів. Необхідно знайти оптимальний баланс між ретельністю контролю та ресурсами, які витрачаються на його проведення.

Четвертий принцип контролю передбачає його гнучкість і адаптивність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Система контролю повинна бути здатною швидко реагувати на нові виклики та можливості, а також дозволяти коригувати плани та цілі відповідно до нових обставин [15].

П'ятий принцип контролю полягає в його орієнтації на кінцевий результат, а не на формальне дотримання процедур і правил. Контроль повинен бути спрямований на досягнення цілей організації, а не на бюрократичне слідування встановленим нормам. Важливо, щоб співробітники розуміли, як їхня діяльність впливає на загальний результат і були мотивовані на досягнення високих показників [21].

Дотримання цих принципів дозволяє побудувати ефективну систему контролю виконання планів, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень, аналіз їх причин і розробку необхідних коригувальних заходів. Така система контролю сприяє досягненню цілей організації, підвищенню ефективності її діяльності та забезпеченню її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Ефективний контроль виконання планів вимагає налагодження чіткої системи збору та аналізу інформації, а також встановлення відкритих і довірчих відносин між керівництвом і співробітниками організації. Співробітники повинні розуміти важливість контролю та бути готовими надавати точну та своєчасну інформацію про свою роботу [28]

Одним із сучасних підходів до контролю виконання планів є використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), система дозволяє оцінювати ефективність роботи організації за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Для

кожного напрямку розробляються конкретні показники та цільові значення, які відображають стратегічні цілі організації. Використання збалансованої системи показників дозволяє отримати комплексну картину діяльності організації та забезпечити досягнення її довгострокових цілей [8].

Важливо також, щоб результати контролю використовувалися не тільки для виявлення проблем і покарання винних, але й для заохочення та мотивації співробітників, які демонструють високі результати. Контроль повинен бути не інструментом покарання, а засобом підвищення ефективності та результативності роботи організації [5].

Іншим важливим аспектом контролю виконання планів є управління ризиками. Ризики можуть виникати на будь-якому етапі реалізації планів і загрожувати досягненню цілей організації. Тому важливо ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх вплив і ймовірність виникнення, а також розробляти заходи щодо їх мінімізації або усунення. Управління ризиками повинно бути невід'ємною частиною процесу контролю виконання планів [3].

Таким чином, контроль виконання планів є важливою складовою процесу управління організацією, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих, аналізувати їх причини та вживати заходів для їх усунення або коригування планів. Ефективний контроль базується на принципах регулярності, об'єктивності, економічності, гнучкості та орієнтації на результат. Він вимагає налагодження чіткої системи збору та аналізу інформації, встановлення відкритих і довірчих відносин між керівництвом і співробітниками, а також використання сучасних підходів і методів, таких як збалансована система показників і управління ризиками. Тільки за таких умов контроль може стати дієвим інструментом підвищення ефективності та результативності діяльності організації. Контроль виконання планів здійснюється на всіх рівнях управління організацією і спрямований на забезпечення досягнення поставлених цілей та завдань. В процесі контролю здійснюється збір та аналіз інформації про фактичні

результати діяльності організації, порівняння їх з плановими показниками, виявлення відхилень і причин їх виникнення, а також розробка та реалізація коригувальних заходів [4].

Ефективний контроль виконання планів передбачає наявність чітких критеріїв оцінки результатів, своєчасність і регулярність проведення контрольних заходів, залучення до процесу контролю всіх зацікавлених сторін (керівників, співробітників, клієнтів, партнерів), а також використання сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень.

Результатом контролю виконання планів є отримання об'єктивної інформації про стан реалізації стратегічних, тактичних і оперативних планів організації, виявлення «вузьких місць» і проблемних зон, а також своєчасне внесення необхідних коректив у плани та діяльність організації для забезпечення досягнення поставлених цілей [6].

Система планування організації повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що означає, що плани повинні регулярно переглядатися та коригуватися з урахуванням нових викликів і можливостей, а також змін у законодавстві, ринкових умовах, технологіях тощо. Гнучкість системи планування забезпечується за рахунок використання сценарного підходу, розробки альтернативних варіантів планів, а також залучення до процесу планування широкого кола фахівців і зацікавлених сторін.

Крім того, система планування повинна забезпечувати узгодженість планів на різних рівнях управління та залучення всіх співробітників до процесу планування. Узгодженість планів означає, що стратегічні, тактичні та оперативні плани повинні бути взаємопов'язаними та доповнювати один одного, а не суперечити один одному.

Залучення співробітників до процесу планування є важливою умовою ефективності системи планування, оскільки дозволяє врахувати різні точки зору та ідеї, підвищити мотивацію та лояльність персоналу, а також забезпечити розуміння та підтримку планів на всіх рівнях організації. Залучення співробітників може

здійснюватися через проведення нарад, мозкових штурмів, анкетування, а також через делегування повноважень і відповідальності за розробку та реалізацію планів на нижчі рівні управління [2].

Цілеспрямованість – всі плани повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей організації, які повинні бути чітко визначені, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART-цілі). Цілі повинні бути узгоджені на всіх рівнях управління та доведені до кожного співробітника організації.

Системність – планування повинно охоплювати всі рівні та підрозділи організації, а також враховувати їх взаємозв'язки та взаємозалежності. Системний підхід до планування передбачає розгляд організації як єдиного цілого, а не як набору окремих елементів, а також врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність організації [1].

Безперервність – процес планування повинен здійснюватися на регулярній основі, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Безперервність планування забезпечується за рахунок регулярного моніторингу та аналізу результатів діяльності організації, а також за рахунок своєчасного внесення коректив у плани та їх адаптації до нових умов.

Гнучкість – плани повинні бути адаптивними та передбачати можливість внесення коректив у разі необхідності. Гнучкість планування забезпечується за рахунок використання сценарного підходу, розробки альтернативних варіантів планів, а також за рахунок делегування повноважень і відповідальності за реалізацію планів на нижчі рівні управління.

Участь – до процесу планування повинні залучатися всі співробітники організації, що дозволяє врахувати їх ідеї та пропозиції, а також підвищити мотивацію до виконання планів. Участь співробітників у плануванні може здійснюватися через проведення нарад, мозкових штурмів, анкетування, а також через делегування повноважень і відповідальності за розробку та реалізацію планів на нижчі рівні управління.

Дотримання цих принципів дозволяє створити ефективну систему планування, яка забезпечує досягнення цілей організації, оптимальне використання ресурсів, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, а також залучення та мотивацію персоналу.

Впровадження та функціонування системи планування в організації вимагає наявності відповідних ресурсів, у тому числі:

людських ресурсів – кваліфікованих фахівців з планування, які володіють необхідними знаннями та навичками для розробки та реалізації планів на різних рівнях управління. Для забезпечення ефективності системи планування необхідно проводити регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також створювати умови для їх професійного зростання та розвитку;

інформаційних ресурсів – достовірної та актуальної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у процесі планування. Для збору, обробки та аналізу інформації необхідно використовувати сучасні інформаційні технології та системи, такі як ERP, CRM, BI тощо;

фінансових ресурсів – достатніх коштів для розробки та реалізації планів, а також для забезпечення функціонування системи планування в цілому. Для ефективного використання фінансових ресурсів необхідно розробляти бюджети на всіх рівнях управління, а також здійснювати контроль за їх виконанням;

часових ресурсів – достатнього часу для розробки та реалізації планів, а також для здійснення контролю та коригування планів у разі необхідності. Для оптимізації використання часових ресурсів необхідно використовувати сучасні методи та інструменти планування, такі як календарне планування, мережеве планування, діаграми Ганта тощо.

Ефективне використання цих ресурсів дозволяє створити та підтримувати функціонування системи планування в організації, що забезпечує досягнення її стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Необхідно зазначити, що система планування не існує у відриві від інших систем управління організації, таких як система мотивації персоналу, система контролю якості, система управління ризиками тощо. Навпаки, ефективність системи планування значною мірою залежить від інтеграції та взаємодії з іншими системами управління [11;14].

Так, система мотивації персоналу повинна бути спрямована на забезпечення виконання планів і досягнення цілей організації, а також на створення умов для професійного зростання та розвитку співробітників. Система контролю якості повинна забезпечувати відповідність продукції або послуг організації встановленим стандартам і вимогам, а також сприяти постійному вдосконаленню процесів і підвищенню ефективності діяльності організації. Система управління ризиками повинна забезпечувати своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей організації та реалізацію планів.

Для забезпечення ефективності системи планування необхідно регулярно проводити її оцінку та вдосконалення. Оцінка системи планування може здійснюватися за допомогою різних методів, таких як аналіз ключових показників ефективності (KPI), опитування співробітників і клієнтів, бенчмаркінг з іншими організаціями тощо. За результатами оцінки необхідно розробляти та впроваджувати заходи щодо вдосконалення системи планування, такі як оптимізація процесів планування, впровадження нових методів та інструментів, навчання персоналу тощо [2].

Також важливо забезпечити ефективну комунікацію та зворотний зв'язок у процесі планування. Всі співробітники організації повинні розуміти цілі та завдання, які стоять перед ними, а також мати можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо вдосконалення планів. Керівництво організації повинно регулярно інформувати співробітників про хід виконання планів, а також про зміни та коригування, які вносяться до планів.

Ефективна система планування є важливою конкурентною перевагою

організації, яка дозволяє їй швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимально використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. Однак, створення та підтримка ефективної системи планування вимагає значних зусиль і ресурсів з боку організації, а також постійного вдосконалення та адаптації до нових умов [8].

Створення та підтримка ефективної системи планування вимагає значних зусиль і ресурсів з боку організації, а також постійного вдосконалення та адаптації до нових умов. Для забезпечення ефективності системи планування необхідно дотримуватися принципів цілеспрямованості, системності, безперервності, гнучкості та участі, а також забезпечувати інтеграцію та взаємодію з іншими системами управління організації [6].

Ефективна система планування є важливою конкурентною перевагою організації, яка дозволяє їй досягати поставлених цілей і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Однак, для цього організаціям необхідно постійно вдосконалювати свою систему планування, впроваджувати сучасні методи та інструменти, розвивати компетенції персоналу, а також адаптуватися до нових викликів і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі. Таким чином, система планування організації є комплексом взаємопов'язаних елементів, які забезпечують розробку, реалізацію та контроль планів на різних рівнях управління. Ефективна система планування базується на принципах цілеспрямованості, системності, безперервності, гнучкості та участі всіх співробітників організації.

Таким чином, система планування є невід'ємною складовою загальної системи управління організацією, яка забезпечує визначення цілей, розробку планів і координацію діяльності всіх підрозділів і співробітників для їх досягнення. Ефективна система планування дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимально використовувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

### 1.3. Методи планування діяльності організації в сучасних умовах господарювання

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, організації повинні використовувати ефективні методи планування своєї діяльності. Вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності організації, її розмірів, галузі функціонування, а також від рівня планування (стратегічний, тактичний або оперативний). В умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища, в якому функціонують сучасні організації, ефективне планування є запорукою успішного досягнення поставлених цілей та забезпечення сталого розвитку. Планування дозволяє визначити стратегічні орієнтири, оптимально розподілити ресурси та скоординувати діяльність усіх підрозділів і співробітників організації. Вибір методів планування залежить від специфіки діяльності організації, її розмірів, галузевої приналежності та рівня планування (стратегічний, тактичний чи оперативний) [5]. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3. – Сучасні умови господарювання

Тренд	Характеристика
Глобалізація	Посилення міжнародної конкуренції
	Необхідність адаптації до світових стандартів якості
	Можливості виходу на нові ринки
Діджиталізація	Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси
	Оптимізація витрат та підвищення ефективності
	Необхідність розвитку цифрових компетенцій персоналу
Сталий розвиток	Врахування екологічних та соціальних факторів у діяльності
	Відповідальне використання ресурсів
	Формування позитивного іміджу та репутації
Клієнтоорієнтованість	Фокус на задоволенні потреб та очікувань клієнтів
	Персоналізація товарів та послуг
	Необхідність постійного вдосконалення клієнтського досвіду

*Джерело: сформовано автором на основі [12;15]*

Стратегічне планування є найвищим рівнем планування в організації, яке визначає її довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Метод Дельфі також належить до методів стратегічного планування і полягає в опитуванні експертів щодо перспектив розвитку організації та її зовнішнього середовища, метод дозволяє отримати колективну думку фахівців щодо майбутнього організації та врахувати різні точки зору при розробці стратегії розвитку [4].

На тактичному рівні планування, який охоплює середньострокову перспективу (від одного до трьох років), найчастіше використовуються методи бюджетування, балансовий та нормативний методи. Бюджетування передбачає розробку бюджетів для кожного підрозділу організації, які містять планові показники доходів і витрат, а також контроль за їх виконанням. Балансовий метод базується на розробці балансів (матеріальних, трудових, фінансових тощо), які відображають потреби організації в ресурсах та джерела їх покриття [3].

Нормативний метод передбачає розробку нормативів використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) на основі аналізу їх фактичного використання в минулому та з урахуванням планових завдань на майбутнє.

На оперативному рівні планування, який охоплює короткострокову перспективу (до одного року), найбільш поширеними є методи календарного та мережевого планування, а також диспетчеризація. Календарне планування дозволяє визначити конкретні терміни виконання завдань і розподілити ресурси в часі з урахуванням наявних обмежень і пріоритетів, метод є особливо ефективним для планування проектів і робіт, які мають чіткі часові рамки.

Мережеве планування передбачає розробку мережевих графіків, які відображають послідовність і взаємозв'язок робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей [2].

Диспетчеризація є методом оперативного контролю та регулювання ходу виробничого процесу з метою забезпечення виконання планових завдань. В сучасних умовах господарювання все більшої популярності набувають інноваційні

методи планування, такі як Agile, Lean і краудсорсинг. Agile-планування передбачає розбиття процесу планування на короткі ітерації (спринти) з постійним зворотним зв'язком від замовника та можливістю швидкого внесення змін. Цей метод є особливо ефективним для планування інноваційних проектів, які потребують високої гнучкості та адаптивності [15].

Lean-планування базується на принципах ощадливого виробництва та передбачає мінімізацію втрат і постійне вдосконалення процесів планування. Цей метод дозволяє підвищити ефективність планування за рахунок усунення зайвих операцій, скорочення часу на узгодження та прийняття рішень, а також забезпечення високої якості планових документів.

Краудсорсинг передбачає залучення широкого кола осіб (співробітників, клієнтів, партнерів) до процесу планування з метою генерації нових ідей та пропозицій, метод дозволяє отримати різні точки зору на проблеми та можливості організації, а також знайти нестандартні рішення та інноваційні підходи до планування її діяльності [16].

Отже, в сучасних умовах господарювання організації мають широкий вибір методів планування, які можуть бути використані на різних рівнях управління та для вирішення різних завдань. Вибір конкретних методів планування залежить від специфіки діяльності організації, її цілей і ресурсів, а також від рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища.

Таблиця 1.4. - Основні методи планування

Рівень планування	Методи планування
Стратегічний	SWOT-аналіз, Метод сценаріїв, Метод Дельфі
Тактичний	Бюджетування, Балансовий метод, Нормативний метод
Оперативний	Календарне планування, Мережеве планування, Диспетчеризація
Інноваційні методи	Agile, Lean, Краудсорсинг

*Джерело: сформовано автором на основі[32;33]*

Розглянемо основні методи планування в таблиці 1.4.

Незважаючи на ці обмеження та недоліки, ефективне використання методів планування є необхідною умовою успішного функціонування та розвитку сучасних організацій.

Тому керівники та фахівці з планування повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички в цій сфері, слідкувати за появою нових методів і технологій планування, а також адаптувати їх до потреб і можливостей своєї організації.

Особливо важливим є використання інноваційних методів планування, таких як Agile, Lean і краудсорсинг, які дозволяють підвищити гнучкість і адаптивність організації до змін, зменшити витрати та втрати, а також залучити до процесу планування широке коло зацікавлених осіб. Застосування цих методів вимагає від організації переосмислення традиційних підходів до планування, зміни корпоративної культури та стилю управління, а також розвитку відповідних компетенцій у співробітників.

Крім того, ефективне планування в сучасних умовах неможливе без використання інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень. Автоматизація процесів збору та обробки інформації, моделювання та прогнозування, оптимізації та контролю дозволяє значно підвищити швидкість і якість планування, зменшити ризики помилок і суб'єктивності, а також забезпечити інтеграцію планування з іншими функціями управління в організації.

Таким чином, планування є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує визначення цілей організації та шляхів їх досягнення, оптимальний розподіл ресурсів і координацію діяльності всіх підрозділів і співробітників. Вибір методів планування залежить від специфіки діяльності організації, її розмірів, галузевої приналежності та рівня планування, а також від ступеня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища.

В сучасних умовах господарювання найбільш ефективними є методи стратегічного планування (SWOT-аналіз, метод сценаріїв, метод Дельфі),

тактичного планування (бюджетування, балансовий метод, нормативний метод), оперативного планування (календарне планування, мережеве планування, диспетчеризація), а також інноваційні методи (Agile, Lean, краудсорсинг).

Метод SWOT-аналізу є потужним інструментом стратегічного планування, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. На основі цього аналізу розробляються стратегії, які дозволяють максимально використовувати сильні сторони та можливості для розвитку бізнесу, а також мінімізувати вплив слабких сторін та загроз. Метод сценаріїв є ефективним інструментом довгострокового планування, який дозволяє розробити різні варіанти розвитку подій та підготувати організацію до можливих змін. Метод Дельфі є методом експертного прогнозування, який базується на використанні знань і досвіду експертів для передбачення майбутніх тенденцій та подій [14].

У сфері тактичного планування найбільш ефективними є методи бюджетування, балансовий та нормативний. Бюджетування дозволяє розробити детальний план доходів і витрат організації на певний період і забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами. Балансовий метод дозволяє забезпечити рівновагу між виробництвом і споживанням, попитом і пропозицією, доходами і витратами. Нормативний метод базується на використанні норм і нормативів для планування діяльності організації та контролю за її виконанням.

В оперативному плануванні найбільш ефективними є методи календарного та мережевого планування, а також диспетчеризації. Календарне планування дозволяє розробити детальний графік виконання робіт з урахуванням наявних ресурсів і обмежень. Мережеве планування дозволяє визначити критичний шлях проекту та оптимізувати терміни його виконання. Диспетчеризація забезпечує оперативний контроль та координацію виконання робіт у реальному часі.

Інноваційні методи планування, такі як Agile, Lean та краудсорсинг, дозволяють організації швидко адаптуватися до змін та використовувати

колективний інтелект для вирішення складних завдань. Agile-методологія базується на ітеративному підході до планування та виконання проектів, що дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати високу якість результатів. Lean-методологія спрямована на усунення втрат та підвищення ефективності бізнес-процесів. Краудсорсинг дозволяє залучити велику кількість людей до вирішення проблем та генерації ідей, що дозволяє знайти нестандартні рішення та підвищити інноваційність організації [21].

Використання цих методів дозволяє організації ефективно досягати поставлених цілей, оптимально використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Разом з тим, ефективне планування вимагає постійного вдосконалення знань і навичок керівників і фахівців у цій сфері, використання сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень, а також адаптації методів планування до потреб і можливостей конкретної організації [51].

Використання цих методів дозволяє організації ефективно досягати поставлених цілей, оптимально використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Разом з тим, ефективне планування вимагає постійного вдосконалення знань і навичок керівників і фахівців у цій сфері, використання сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень, а також адаптації методів планування до потреб і можливостей конкретної організації [8].

Отже, в сучасних умовах господарювання організації повинні використовувати різноманітні методи планування своєї діяльності, які дозволяють ефективно визначати цілі, розподіляти ресурси та контролювати хід виконання планів. Вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності організації, її розмірів, галузі функціонування, а також від рівня планування. Використання інноваційних методів

планування дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати високу ефективність своєї діяльності.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ здійснення процесу планування в організації можна зробити наступні висновки:

1. Планування є ключовою функцією управління, яка забезпечує основу для всіх інших управлінських дій. Воно передбачає встановлення цілей, визначення ресурсів і методів, необхідних для їх досягнення, а також оцінку можливих ризиків і розробку заходів з їхнього мінімізації. Планування дозволяє організації передбачати майбутні події, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси.

2. Система планування організації включає кілька рівнів: стратегічний, тактичний і оперативний. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі і напрямки розвитку організації. Тактичне планування спрямоване на середньострокові завдання, які допомагають реалізувати стратегічні цілі. Оперативне планування зосереджується на короткострокових завданнях і повсякденній діяльності. Ефективна система планування забезпечує координацію між різними рівнями управління та сприяє досягненню цілей організації.

3. Сучасні умови господарювання вимагають від організацій гнучкості та адаптивності. Методи планування можуть варіюватися від традиційних, таких як бюджетування та прогнозування, до сучасних, таких як стратегічне планування, сценарний аналіз та методи проектного управління. Використання інформаційних технологій і програмного забезпечення для планування також є важливим аспектом сучасного управління. Це дозволяє підвищити точність прогнозів, оптимізувати використання ресурсів і покращити прийняття управлінських рішень.

Загалом, процес планування в організації є складним і багатограним, але він водночас є невід'ємною складовою успішного управління, що дозволяє організації досягати своїх цілей в умовах динамічного ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ТОВ «МІЙ ЛІКАР»

### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МІЙ ЛІКАР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Мій лікар» (ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР») є приватною медичною установою, яка надає широкий спектр медичних послуг населенню міста Полтави та Полтавської області. ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» було засновано 6 вересня 2016 року двома засновниками — Богуславською Ніною Костянтинівною та Чертковою Тетяною Віталіївною, кожна з яких володіє 50% часткою у статутному капіталі підприємства, що складає 500 000 грн [29]. (табл 2.1)

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика підприємства ТОВ «Мій лікар»

Показник	Значення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР "МІЙ ЛІКАР"
Скорочена назва	ТОВ "МЦ "МІЙ ЛІКАР"
Код ЄДРПОУ	40808942
Дата реєстрації	06.09.2016
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., місто Полтава, ВУЛИЦЯ КОНСТИТУЦІЇ, буд. 13
Статус	Не перебуває в процесі припинення (станом на 09.06.2024)

*Джерело: складено автором на основі [29;39]*

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.

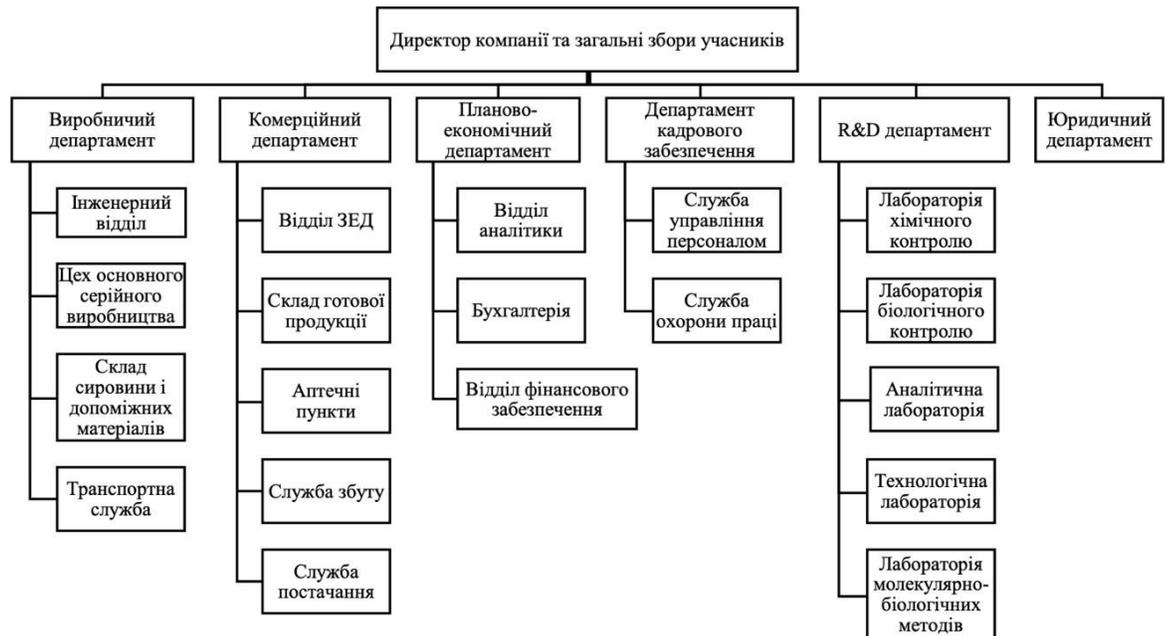


Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР»

*Джерело: складено автором на основі [29;39]*

Керівництво медичним центром здійснює директор Басан Тетяна Миколаївна, яка має значний досвід роботи в сфері управління медичними закладами. В ТОВ «МЦ «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. (рис. 2.1)

Суб'єктами управління в ТОВ «МЦ «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 «МЦ «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 «МЦ «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 «МЦ «МІЙ ЛІКАР» забезпечується завдяки налагодженій системі комунікацій, чіткому розподілу обов'язків і повноважень, а також застосуванню сучасних методів менеджменту в управлінні медичним закладом.

Для аналізу об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» доцільно розглянути основні показники діяльності підприємства за останні роки. Рис.2.2



Рисунок 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» за 2020-2023 рр.

Як видно, за період з 2020 по 2023 рік ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» демонструє стабільне зростання доходів. Так, у 2023 році дохід медичного центру склав 26 127,1 тис. грн., що в 2 рази більше, ніж у 2020 році.

Незважаючи на збитки в розмірі 145,9 тис. грн. у 2020 році, ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» вдалося вийти на прибуткову діяльність уже в 2021 році, отримавши чистий прибуток у розмірі 62,7 тис. грн. У наступні роки спостерігається зростання чистого прибутку, який у 2023 році досяг 346,9 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності діяльності медичного центру.

Активи ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» протягом аналізованого періоду коливалися в межах 4,5-5,5 млн грн., що свідчить про стабільність майнового стану підприємства. Водночас, спостерігається тенденція до зниження зобов'язань медичного центру з 3 636,2 тис. грн. у 2020 році до 3 051,1 тис. грн. у 2023 році, що є позитивним фактором, який підвищує фінансову стійкість і незалежність підприємства.



Рисунок 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу

*Джерело: складено автором на основі [29;39]*

Кількість працівників ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» у 2022 році скоротилася до 48 осіб порівняно з 80 особами в 2021 році, що було викликано оптимізацією штату в умовах пандемії COVID-19. Однак уже в 2023 році кількість працівників зросла до 83 осіб, що свідчить про відновлення нормальної роботи медичного центру та

розширення штату для забезпечення високої якості обслуговування пацієнтів, зображено на рисунку 2.3.

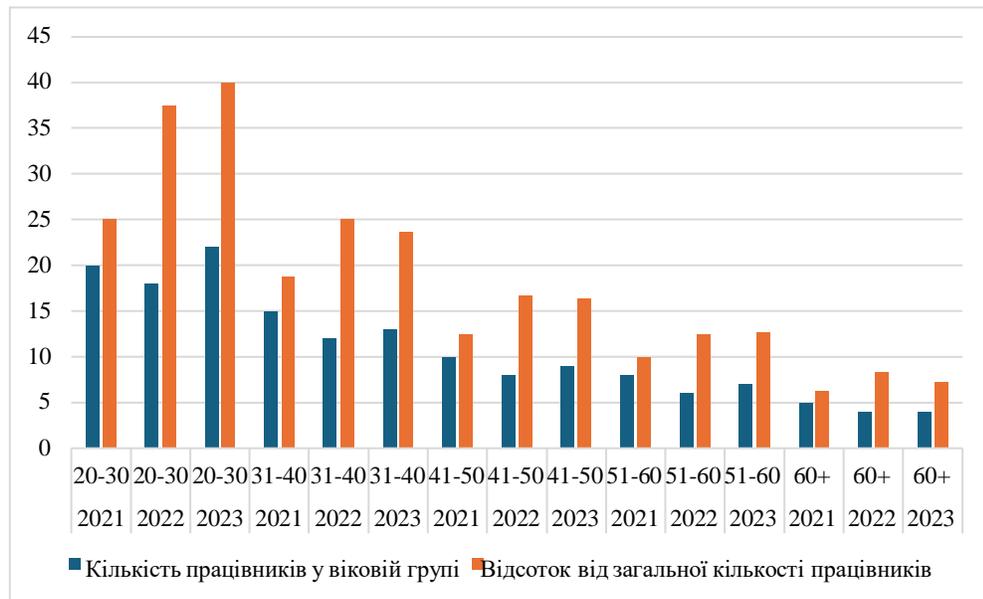


Рисунок 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу

*Джерело: складено автором на основі [29;39]*

Згідно з наданим графіком, динаміка вікової структури персоналу в компанії протягом 2021-2023 років характеризується такими ключовими тенденціями:

**Зростання частки працівників молодшого віку:** У віковій групі 20-30 років спостерігається стійке зростання чисельності працівників протягом усіх трьох років. У 2021 році частка цієї вікової групи становила 22%, у 2022 році – 24%, а в 2023 році – 26%. Це свідчить про те, що компанія активно залучає молодих спеціалістів, що може бути пов'язано з їх інноваційним мисленням, готовністю до навчання та використання нових технологій.

**Зменшення частки працівників середнього віку:** У віковій групі 31-40 років спостерігається поступове зменшення чисельності працівників протягом 2021-2023 років. У 2021 році частка цієї вікової групи становила 38%, у 2022 році - 36%, а в 2023 році - 34%. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як звільнення

працівників, які знайшли більш вигідні пропозиції на ринку праці, або вихід на пенсію працівників старшого віку.

Загалом, аналіз основних показників діяльності ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр. дозволяє зробити висновок про ефективне управління медичним центром з боку його керівництва. Незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, підприємству вдалося не тільки зберегти фінансову стабільність, але й забезпечити зростання доходів і прибутковості, що свідчить про правильно обрану стратегію розвитку та високу адаптивність менеджменту ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» до мінливих умов зовнішнього середовища.

Важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» відіграє система планування діяльності підприємства. Керівництво медичного центру приділяє значну увагу розробці та реалізації стратегічних, тактичних і оперативних планів, які дозволяють визначити цілі та завдання розвитку підприємства, оптимально розподілити наявні ресурси та забезпечити координацію діяльності всіх структурних підрозділів.

Отже, проведений аналіз процесу планування та основних показників діяльності ТОВ «МЦ «Мій Лікар» свідчить про ефективне управління медичним центром з боку його керівництва. За період з 2020 по 2023 роки підприємство демонструє стабільне зростання доходів і прибутковості, незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19. Кількість працівників центру також відновлюється та зростає, що свідчить про оптимізацію та розширення діяльності медичного центру. Важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування ТОВ «МЦ «Мій Лікар» відіграє система планування, яка охоплює стратегічні, тактичні та оперативні аспекти, дозволяючи підприємству досягати своїх цілей та забезпечувати високий рівень медичних послуг для населення.

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

Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку будь-якого

підприємства, в тому числі і медичного закладу, необхідно регулярно проводити аналіз його фінансово-господарської діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити поточний фінансовий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також визначити потенційні можливості та загрози для подальшого розвитку.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» доцільно розпочати з оцінки динаміки та структури доходів і витрат медичного центру. Як свідчать дані фінансової звітності підприємства, за період з 2020 по 2023 рік спостерігається стабільне зростання доходів ТОВ «Мій лікар». Так, якщо у 2020 році чистий дохід від реалізації медичних послуг становив 13 039 тис. грн., то у 2023 році він зріс до 26 127,1 тис. грн., тобто збільшився рівно в 2 рази. Це свідчить про ефективну маркетингову політику медичного центру, спрямовану на залучення нових клієнтів і розширення спектру медичних послуг.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів та прибутку ТОВ «Мій лікар»

Рік	Дохід (у тисячах грн)	Чистий Прибуток (у тисячах грн)
2020	13039	-145.9
2021	15232.4	62.7
2022	19565.5	97.1
2023	26127.1	346.9

*Джерело: складено автором на основі [29;39]*

Водночас, аналіз структури доходів ТОВ «Мій лікар» показує, що основну частку в них займають доходи від надання послуг з діагностики та лікування захворювань, на які припадає близько 80% загального обсягу доходів. Частка доходів від профілактичних оглядів і консультацій становить близько 15%, а від реабілітаційних послуг – лише 5%. Така структура доходів є типовою для більшості приватних медичних закладів, однак вона свідчить про недостатній розвиток превентивної медицини та реабілітаційних послуг у ТОВ «Мій лікар».

Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Мій лікар» показує, що основними статтями витрат медичного центру є витрати на оплату праці персоналу (близько 50% загального обсягу витрат), витрати на закупівлю медикаментів і витратних матеріалів (близько 20%), а також витрати на оренду приміщень і обладнання (близько 15%). Частка адміністративних витрат становить близько 10%, а витрати на маркетинг і рекламу — близько 5%. Загалом, структура витрат ТОВ «Мій лікар» відповідає специфіці діяльності медичного закладу та не містить явних диспропорцій чи неефективних витрат.

Таблиця 2.3 – Структура доходів ТОВ «Мій лікар»

Джерело доходів	Частка (%)
Діагностика та лікування	80
Профілактичні огляди та консультації	15
Реабілітаційні послуги	5

*Джерело: складено автором на основі [29;39]*

Ще одним важливим показником фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» є динаміка та структура прибутку підприємства. Як свідчать дані фінансової звітності, у 2020 році медичний центр отримав збиток у розмірі 145,9 тис. грн., що було зумовлено впливом пандемії COVID-19 та пов'язаними з нею обмеженнями на роботу медичних закладів. Однак уже в 2021 році ТОВ «Мій лікар» вдалося вийти на прибуткову діяльність, отримавши чистий прибуток у розмірі 62,7 тис. грн. У наступні роки спостерігається стабільне зростання прибутку медичного центру, який у 2023 році досяг 346,9 тис. грн., що в 5,5 разів більше, ніж у 2021 році.

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Мій лікар» показує, що в 2023 році рентабельність активів підприємства становила 6,6%, рентабельність власного капіталу — 15,8%, а рентабельність продажів — 1,3%. Ці показники свідчать про

достатньо ефективного використання наявних ресурсів медичного центру та його здатність генерувати прибуток. Водночас, порівняно з іншими приватними медичними закладами, рівень рентабельності ТОВ «Мій лікар» є дещо нижчим, що може бути пов'язано з високим рівнем конкуренції на ринку медичних послуг і необхідністю інвестувати значні кошти в розвиток матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації персоналу.

Важливим напрямком аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» є оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Як свідчать дані кадрової звітності, середньооблікова чисельність працівників медичного центру в 2023 році становила 83 особи, що на 3 особи більше, ніж у 2021 році, і на 35 осіб більше, ніж у 2022 році. При цьому, питома вага лікарів у загальній чисельності персоналу становила 45%, середнього медичного персоналу — 35%, адміністративно-управлінського персоналу — 15%, допоміжного персоналу — 5%.

Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Мій лікар» показує, що в 2023 році на одного працівника медичного центру припадало в середньому 314,8 тис. грн. чистого доходу від реалізації медичних послуг, що на 12,5% більше, ніж у 2022 році. Водночас, на одного лікаря припадало в середньому 580,6 тис. грн. чистого

доходу, що свідчить про високу інтенсивність праці лікарів і необхідність оптимізації їх навантаження. Загалом, показники продуктивності праці персоналу

ТОВ «Мій лікар» відповідають середньогалузевим значенням і демонструють позитивну динаміку зростання. Одним із ключових факторів забезпечення якості

медичних послуг і конкурентоспроможності медичного закладу є стан його матеріально-технічної бази. Аналіз складу та структури основних засобів ТОВ «Мій лікар» показує, що станом на кінець 2023 року первісна вартість основних засобів медичного центру становила 3 875,6 тис. грн., а їх залишкова вартість — 2 326,5 тис. грн. При цьому, найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займали машини та обладнання (55%), будівлі та споруди (30%), транспортні засоби (10%) та інструменти, прилади та інвентар (5%).

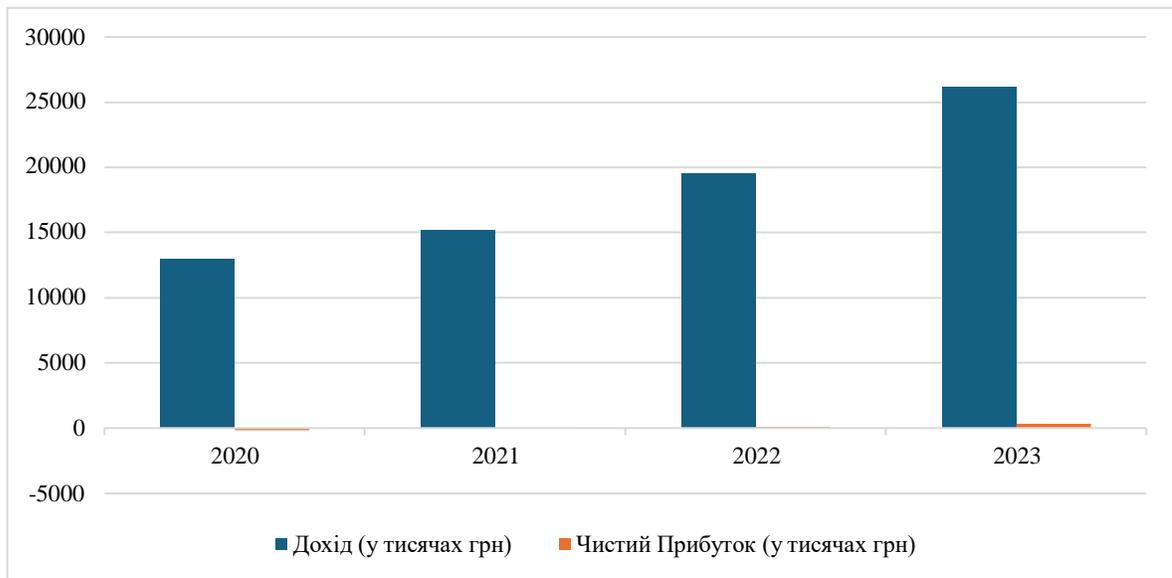


Рисунок 2.5 – Динаміка доходів та прибутку ТОВ «Мій лікар»

*Джерело: складено автором на основі [29;39]*

Коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «Мій лікар» у 2023 році становив 40%, що свідчить про достатньо високий рівень фізичного та морального зносу медичного обладнання та необхідність його оновлення. Водночас, аналіз інвестиційної активності підприємства показує, що протягом 2020-2023 років ТОВ «Мій лікар» інвестувало значні кошти в модернізацію своєї матеріально-технічної бази. Так, у 2022 році було придбано нове діагностичне обладнання на суму 850 тис. грн., а в 2023 році — проведено капітальний ремонт приміщень медичного центру на суму 1 200 тис. грн. Такі інвестиції дозволили підвищити якість медичних послуг і зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Мій лікар» на ринку.

Ще одним важливим напрямком аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» є оцінка ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. Як свідчать дані фінансової звітності, станом на кінець 2023 року дебіторська заборгованість медичного центру становила 920,3 тис. грн., що на 8,5% менше, ніж на кінець 2022 року. При цьому, основну частку в структурі дебіторської заборгованості займала заборгованість за надані медичні

послуги (90%), а решта припадала на розрахунки з бюджетом і за виданими авансами.

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Мій лікар» показує, що в 2023 році середній період погашення дебіторської заборгованості становив 12,8 днів, що на 1,5 дні менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про ефективну роботу медичного центру щодо контролю за своєчасністю оплати наданих послуг і мінімізації ризиків виникнення безнадійної заборгованості.

Водночас, аналіз кредиторської заборгованості ТОВ «Мій лікар» показує, що станом на кінець 2023 року вона становила 1 185,4 тис. грн., що на 12,3% більше, ніж на кінець 2022 року. Основну частку в структурі кредиторської заборгованості займали розрахунки з постачальниками медикаментів і витратних матеріалів (60%), заборгованість з оплати праці (25%) та розрахунки з бюджетом (15%). Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в 2023 році становив 8,5, що свідчить про достатньо високу платіжну дисципліну медичного центру та його здатність своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та його здатність ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг. Медичний центр демонструє стабільне зростання доходів і прибутку, достатній рівень рентабельності та ефективності використання наявних ресурсів. ТОВ «Мій лікар» активно інвестує кошти в модернізацію своєї матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє забезпечувати високу якість медичних послуг і зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Водночас, аналіз діяльності ТОВ «Мій лікар» дозволив виявити деякі резерви для подальшого вдосконалення роботи медичного центру. Зокрема, доцільно звернути увагу на необхідність розширення спектру медичних послуг, зокрема в сфері превентивної медицини та реабілітації.

Також важливим напрямком розвитку ТОВ «Мій лікар» має стати подальше

вдосконалення системи управління якістю медичних послуг, зокрема шляхом впровадження міжнародних стандартів якості та сертифікації медичного центру за цими стандартами.

Ще одним перспективним напрямком розвитку ТОВ «Мій лікар» є розширення співпраці з страховими компаніями та корпоративними клієнтами. Це дозволить забезпечити стабільний потік пацієнтів і зменшити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту на медичні послуги. Для цього необхідно розробити гнучкі та взаємовигідні умови співпраці, які б враховували інтереси всіх сторін.

Крім того, ТОВ «Мій лікар» доцільно приділити більше уваги розвитку телемедицини та дистанційних форм надання медичних послуг. В умовах пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею обмежень на роботу медичних закладів, можливість отримати консультацію лікаря онлайн або пройти діагностику в домашніх умовах стає все більш затребуваною серед пацієнтів. Тому інвестиції в розвиток телемедичних технологій можуть стати важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мій лікар» в довгостроковій перспективі.

Нарешті, важливим напрямком розвитку ТОВ «Мій лікар» має стати подальше вдосконалення кадрової політики медичного центру. Зокрема, необхідно забезпечити регулярне підвищення кваліфікації медичного персоналу, створити умови для професійного та кар'єрного зростання працівників, а також впровадити ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу.

Також важливим аспектом кадрової політики ТОВ «Мій лікар» має стати формування корпоративної культури, спрямованої на забезпечення високої якості медичних послуг, дотримання етичних норм і принципів, а також на створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Для цього необхідно розробити та впровадити корпоративний кодекс етики, проводити регулярні тренінги та семінари з питань етики та деонтології, а також забезпечити відкритий і конструктивний діалог між керівництвом і працівниками медичного центру.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар»

дозволяє зробити висновок про стабільний фінансовий стан підприємства та його здатність ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг. Водночас, для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі медичному центру необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на диверсифікацію джерел доходів, підвищення якості медичних послуг, розвиток телемедицини та дистанційних форм надання медичних послуг, а також на вдосконалення кадрової політики та формування корпоративної культури, спрямованої на забезпечення високої якості медичних послуг і дотримання етичних норм і принципів.

### 2.3. Аналіз ефективності системи планування ТОВ «Мій лікар»

Процес планування в ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» здійснюється на всіх рівнях управління і охоплює всі напрямки діяльності медичного центру. Стратегічне планування здійснюється на рівні загальних зборів засновників і директора медичного центру та передбачає визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку підприємства на період від 3 до 5 років. При цьому враховуються фактори зовнішнього середовища, такі як зміни в законодавстві, розвиток медичних технологій, демографічні тенденції, рівень конкуренції на ринку медичних послуг тощо.

Тактичне планування в ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» здійснюється на рівні заступників директора та керівників структурних підрозділів і охоплює період від 1 до 3 років. На цьому рівні розробляються більш детальні плани з реалізації стратегічних цілей підприємства, визначаються конкретні заходи щодо вдосконалення роботи медичного центру, впровадження нових методів діагностики та лікування, підвищення кваліфікації персоналу, модернізації матеріально-технічної бази тощо.

Оперативне планування в ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» здійснюється на рівні

керівників структурних підрозділів і безпосередніх виконавців (лікарів, медичних сестер, адміністраторів тощо) та охоплює період до 1 року. На цьому рівні розробляються детальні плани роботи кожного підрозділу та кожного працівника, визначаються конкретні завдання, терміни їх виконання, необхідні ресурси та очікувані результати.

Важливою складовою системи планування в ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» є контроль за виконанням планів і оцінка досягнутих результатів. Для цього в медичному центрі впроваджено систему ключових показників ефективності (КРІ), які дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей і завдань на кожному рівні управління. Регулярний моніторинг виконання планів дозволяє вчасно виявляти відхилення та вживати необхідних заходів для їх усунення.

Загалом, система планування в ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» є достатньо ефективною та забезпечує успішний розвиток підприємства в умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг. Однак, як свідчить аналіз діяльності медичного центру, існують певні резерви для вдосконалення процесу планування, зокрема в частині більш широкого залучення персоналу до розробки планів, підвищення гнучкості та адаптивності системи планування до змін зовнішнього середовища, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів планування та контролю.

Таким чином, аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» дозволяє зробити висновок про наявність ефективної системи менеджменту в медичному центрі, яка забезпечує успішне досягнення поставлених цілей і завдань. Чіткий розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами управління, налагоджена система комунікацій, а також орієнтація на потреби пацієнтів і постійне вдосконалення якості медичних послуг є ключовими факторами успіху ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» на ринку.

Водночас, аналіз показників діяльності медичного центру свідчить про наявність потенціалу для подальшого зростання та розвитку. Зокрема, ТОВ «МЦ

«МІЙ ЛІКАР» може розглянути можливості розширення спектру медичних послуг, відкриття нових відділень і філій, а також виходу на нові ринки. Для реалізації цих можливостей необхідно вдосконалювати систему планування діяльності підприємства, зокрема в частині стратегічного планування та управління ризиками.

Крім того, важливим напрямком розвитку ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» має стати подальша діджиталізація бізнес-процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій в роботу медичного центру.

Також ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» доцільно приділити більше уваги розвитку кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, необхідно забезпечити регулярне підвищення кваліфікації медичного персоналу, створити умови для професійного та кар'єрного зростання працівників, а також впровадити ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу.

Ще одним важливим напрямком розвитку ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» має стати посилення співпраці з іншими медичними закладами, науковими установами та профільними асоціаціями. Така співпраця сприятиме підвищенню авторитету медичного центру в професійному середовищі та дозволить залучити нових пацієнтів.

Нарешті, ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» має приділяти більше уваги питанням соціальної відповідальності та сталого розвитку. Зокрема, медичний центр може реалізовувати соціальні проекти, спрямовані на підвищення доступності медичних послуг для вразливих верств населення, проводити просвітницьку роботу щодо профілактики захворювань і пропаганди здорового способу життя, а також впроваджувати екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Такі заходи не тільки підвищують репутацію медичного центру в суспільстві, але й дозволять залучити нових пацієнтів і партнерів, які поділяють цінності соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Таким чином, аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» свідчить про наявність ефективної системи менеджменту в медичному центрі, яка

забезпечує успішне досягнення поставлених цілей і завдань. Водночас, існують значні резерви для подальшого вдосконалення діяльності підприємства, зокрема в частині розширення спектру послуг, діджиталізації бізнес-процесів, розвитку кадрового потенціалу, посилення співпраці з іншими медичними закладами та реалізації проектів соціальної відповідальності. Реалізація цих напрямків розвитку дозволить ТОВ «МЦ «МІЙ ЛІКАР» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку медичних послуг і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Планування є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує визначення цілей і завдань розвитку підприємства, а також шляхів і ресурсів для їх досягнення. Ефективна система планування дозволяє підвищити керованість бізнесу, зменшити ризики та невизначеність, а також забезпечити координацію та узгодженість дій усіх підрозділів і працівників підприємства.

Аналіз системи планування ТОВ «Мій лікар» показує, що в медичному центрі функціонує розвинена система стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Стратегічне планування здійснюється на рівні вищого керівництва медичного центру та спрямоване на визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку підприємства, а також на розробку стратегії їх досягнення. Тактичне планування здійснюється на рівні функціональних підрозділів і спрямоване на конкретизацію стратегічних цілей і завдань, а також на розробку планів і бюджетів на середньострокову перспективу.

Оперативне планування здійснюється на рівні окремих відділень і служб медичного центру та спрямоване на розробку детальних планів і графіків роботи на короткостроковий період.

Процес стратегічного планування в ТОВ «Мій лікар» включає в себе кілька послідовних етапів.

На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища медичного центру, виявляються його сильні та слабкі сторони,

можливості та загрози. Для цього використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища тощо. На основі результатів аналізу розробляється стратегічне бачення та місія медичного центру, визначаються його стратегічні цілі та пріоритети розвитку.

На другому етапі стратегічного планування здійснюється розробка альтернативних стратегій досягнення визначених цілей і вибір оптимальної стратегії з урахуванням наявних ресурсів і можливостей медичного центру. При цьому враховуються різні сценарії розвитку подій і оцінюються потенційні ризики та наслідки реалізації кожної зі стратегій.

На третьому етапі здійснюється декомпозиція стратегічних цілей на більш конкретні тактичні цілі та завдання, які закріплюються за відповідними функціональними підрозділами та посадовими особами медичного центру. Для кожної тактичної цілі розробляються показники її досягнення (KPI) та визначаються необхідні ресурси (фінансові, матеріальні, трудові тощо). Табл.2.4

На четвертому етапі здійснюється розробка тактичних планів і бюджетів функціональних підрозділів медичного центру на середньострокову перспективу (зазвичай на 1-3 роки), плани деталізують стратегічні цілі та завдання, визначають конкретні заходи та дії, необхідні для їх реалізації, а також встановлюють чіткі терміни та відповідальних осіб.

Нарешті, на п'ятому етапі здійснюється безпосередня реалізація розроблених планів і контроль за їх виконанням. Для цього в ТОВ «Мій лікар» функціонує система моніторингу та оцінки ефективності діяльності, яка дозволяє відстежувати ключові показники діяльності медичного центру та своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих.

У разі необхідності вносяться корективи в плани та бюджети, а також здійснюється перегляд і актуалізація стратегічних цілей і завдань.

Як видно з таблиці 2.4, ключові показники ефективності системи планування ТОВ «Мій лікар» демонструють позитивну динаміку протягом 2021-2023 років.

Зокрема, відсоток виконання стратегічних цілей і завдань зріс з 80% у 2021 році до 90% у 2023 році, що свідчить про підвищення якості стратегічного планування та ефективності реалізації стратегії медичного центру. Відсоток виконання тактичних планів і бюджетів також зріс з 85% у 2021 році до 95% у 2023 році, що є результатом покращення процесу тактичного планування та підвищення виконавської дисципліни в медичному центрі.

Таблиця 2.4 – Ключові показники ефективності (КРІ) системи планування ТОВ «Мій лікар»

Показник	2021	2022	2023
Відсоток виконання стратегічних цілей і завдань	80%	85%	90%
Відсоток виконання тактичних планів і бюджетів	85%	90%	95%
Відсоток своєчасного подання планово-звітної документації	90%	95%	100%
Рівень задоволеності керівництва якістю планування (за 5-бальною шкалою)	3,5	4,0	4,5
Рівень залученості персоналу в процес планування (за 5-бальною шкалою)	3,0	3,5	4,0

*Джерело: сформовано автором на основі[29;39]*

Важливим показником ефективності системи планування є своєчасність подання планово-звітної документації. Як видно з таблиці 2.2, відсоток своєчасного подання планово-звітної документації в ТОВ «Мій лікар» зріс зі 90% у 2021 році до 100% у 2023 році, що свідчить про високий рівень дисципліни та відповідальності працівників медичного центру.

Рівень задоволеності керівництва якістю планування в ТОВ «Мій лікар» також демонструє позитивну динаміку, зрісши з 3,5 балів у 2021 році до 4,5 балів у 2023 році (за 5-бальною шкалою). Це свідчить про те, що система планування медичного центру відповідає потребам і очікуванням вищого керівництва та дозволяє приймати ефективні управлінські рішення.

Нарешті, важливим показником ефективності системи планування є рівень залученості персоналу в процес планування. Як видно з таблиці 2.2, цей показник

зріс з 3,0 балів у 2021 році до 4,0 балів у 2023 році (за 5-бальною шкалою), що свідчить про підвищення рівня участі працівників медичного центру в процесі планування та їх зацікавленості в досягненні спільних цілей.

Незважаючи на позитивну динаміку ключових показників ефективності, аналіз системи планування ТОВ «Мій лікар» дозволив виявити деякі недоліки та резерви для подальшого вдосконалення. Зокрема, однією з проблем є недостатня гнучкість і адаптивність системи планування до змін у зовнішньому середовищі. В умовах високої невизначеності та динамічності ринку медичних послуг, ТОВ «Мій лікар» не завжди вдається своєчасно відреагувати на нові виклики та можливості, що виникають.

Ще однією проблемою є недостатня інтеграція системи планування з іншими системами управління медичного центру, зокрема з системою управління якістю, системою управління персоналом, системою фінансового менеджменту тощо. Це призводить до того, що плани та бюджети не завжди повною мірою враховують реальні потреби та можливості функціональних підрозділів, а також не завжди узгоджуються з вимогами та стандартами якості медичних послуг.

Крім того, в системі планування ТОВ «Мій лікар» недостатньо використовуються сучасні інформаційні технології та системи підтримки прийняття рішень. Значна частина планово-звітної документації ведеться в ручному режимі, що збільшує трудомісткість і знижує оперативність процесу планування. Відсутність єдиної інформаційної системи управління медичним центром ускладнює процес збору та аналізу даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для вирішення зазначених проблем і підвищення ефективності системи планування ТОВ «Мій лікар» доцільно реалізувати низку заходів.(Рис.2.6.)

По-перше, необхідно підвищити гнучкість і адаптивність системи планування шляхом впровадження методів сценарного планування, ковзного планування, а також регулярного перегляду та актуалізації планів і бюджетів з урахуванням змін

у зовнішньому середовищі.



Рисунок 2.6 – Напрямки вдосконалення системи планування ТОВ «Мій лікар»

*Джерело: сформовано автором самостійно*

По-друге, необхідно забезпечити більш тісну інтеграцію системи планування з іншими системами управління медичного центру. Для цього доцільно створити єдину інформаційну систему управління, яка б дозволила автоматизувати процеси збору та аналізу даних, а також забезпечити своєчасний обмін інформацією між різними підрозділами та службами медичного центру.

По-третє, необхідно впровадити сучасні інформаційні технології та системи підтримки прийняття рішень в процес планування. Зокрема, доцільно використовувати системи бізнес-аналітики (BI), які дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності медичного центру та прогнозувати їх зміну в майбутньому. Також необхідно автоматизувати процеси розробки та контролю виконання планів і бюджетів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, такого як ERP-системи або системи бюджетування.

По-четверте, необхідно підвищити рівень залученості персоналу в процес планування. Для цього доцільно регулярно проводити навчання та тренінги для працівників медичного центру з питань планування та бюджетування, а також впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання за

досягнення планових показників. Також важливо забезпечити відкритий і конструктивний діалог між керівництвом і працівниками в процесі розробки та реалізації планів.

Нарешті, необхідно вдосконалити систему моніторингу та оцінки ефективності діяльності медичного центру. Для цього доцільно розробити та впровадити систему збалансованих показників (BSC), яка дозволяє відстежувати не тільки фінансові, але й нефінансові показники діяльності, такі як якість медичних послуг, задоволеність пацієнтів, інноваційність тощо. Також необхідно регулярно проводити аудит системи планування та за його результатами розробляти та реалізовувати заходи з її вдосконалення. Табл.2.5

Таблиця 2.5 – Очікувані результати від реалізації заходів з вдосконалення системи планування ТОВ «Мій лікар»

Захід	Очікуваний результат
Впровадження методів сценарного планування та ковзного планування	Підвищення гнучкості та адаптивності системи планування до змін у зовнішньому середовищі
Створення єдиної інформаційної системи управління	Покращення інтеграції системи планування з іншими системами управління, підвищення оперативності та якості прийняття управлінських рішень
Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) та автоматизація процесів планування	Підвищення якості та обґрунтованості планів і бюджетів, зменшення трудомісткості процесу планування
Підвищення рівня залученості персоналу в процес планування	Підвищення мотивації та лояльності працівників, покращення виконавської дисципліни
Впровадження системи збалансованих показників (BSC)	Підвищення якості моніторингу та оцінки ефективності діяльності, забезпечення збалансованого розвитку медичного центру

Як видно з таблиці 2.5, реалізація запропонованих заходів з вдосконалення системи планування ТОВ «Мій лікар» дозволить досягти низки позитивних результатів. Зокрема, впровадження методів сценарного планування та ковзного планування дозволить підвищити гнучкість і адаптивність системи планування до

змін у зовнішньому середовищі, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та динамічності ринку медичних послуг.

Створення єдиної інформаційної системи управління медичним центром дозволить покращити інтеграцію системи планування з іншими системами управління, а також підвищити оперативність і якість прийняття управлінських рішень. Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) та автоматизація процесів планування дозволить підвищити якість та обґрунтованість планів і бюджетів, а також зменшити трудомісткість процесу планування.

Підвищення рівня залученості персоналу в процес планування дозволить покращити мотивацію та лояльність працівників, а також підвищити виконавську дисципліну в медичному центрі. Нарешті, впровадження системи збалансованих показників (BSC) дозволить підвищити якість моніторингу та оцінки ефективності діяльності ТОВ «Мій лікар», а також забезпечити його збалансований розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз системи планування ТОВ «МЦ «Мій Лікар» свідчить про наявність розвиненої та ефективної системи управління, яка охоплює всі рівні діяльності медичного центру. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку, враховуючи фактори зовнішнього середовища та конкурентного ринку. Тактичне планування забезпечує реалізацію стратегічних цілей на середньострокову перспективу, включаючи конкретні заходи для вдосконалення роботи та модернізації матеріально-технічної бази. Оперативне планування охоплює короткострокові завдання та діяльність кожного підрозділу, забезпечуючи ефективну координацію та реалізацію планів.

Важливим елементом системи планування є контроль за виконанням планів через систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оперативно реагувати на відхилення та вживати необхідних заходів. Незважаючи на високу ефективність поточної системи планування, існують можливості для подальшого вдосконалення, зокрема шляхом залучення персоналу до розробки планів,

підвищення гнучкості системи планування та впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів.

## Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Мій лікар». Об'єктом управління ТОВ «Мій лікар» є організація в цілому, яка надає медичні послуги. До складу об'єкта входять матеріально-технічні ресурси, персонал, фінанси та інформаційні ресурси. Суб'єктом управління виступає керівництво організації, що здійснює планування, організацію, мотивацію та контроль. Особливу увагу приділяється компетентності управлінського персоналу, їх здатності приймати стратегічні рішення та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та його здатність успішно працювати в умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг. Проте, для забезпечення довгострокового розвитку, медичному центру необхідно впровадити кілька важливих заходів. Серед них – диверсифікація джерел доходів, підвищення якості медичних послуг, розвиток телемедицини та дистанційних форм обслуговування. Крім того, слід удосконалити кадрову політику та сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на забезпечення високої якості медичних послуг та дотримання етичних норм.

3. Отже, аналіз системи планування ТОВ «МЦ «Мій Лікар» показує, що медичний центр має розвинену та ефективну систему управління, що охоплює всі рівні діяльності. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку, враховуючи зовнішні фактори та конкурентний ринок. Тактичне

планування зосереджене на середньострокових завданнях, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей та модернізацію матеріально-технічної бази. Оперативне планування охоплює короткострокові завдання кожного підрозділу, забезпечуючи ефективну координацію та реалізацію планів. Важливим елементом є контроль за виконанням планів через систему ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє швидко реагувати на відхилення.

Незважаючи на ефективність поточної системи планування, є можливості для вдосконалення, зокрема шляхом залучення персоналу до розробки планів, підвищення гнучкості планування та впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ

### «МІЙ ЛІКАР»

#### 3.1. Основні напрями вдосконалення процесу планування на ТОВ «Мій лікар»

Проведений аналіз ефективності системи планування ТОВ «Мій лікар» дозволив виявити низку проблем і недоліків, які потребують вирішення. Зокрема, було виявлено недостатню гнучкість і адаптивність системи планування до змін у зовнішньому середовищі, недостатню інтеграцію системи планування з іншими системами управління медичного центру, недостатнє використання сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень у процесі планування, а також недостатній рівень залученості персоналу в процес планування.

В умовах зростання обсягів і складності інформації, необхідної для ефективного планування та управління медичним центром, впровадження сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень стає критично важливим фактором успіху. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, необхідних для розробки обґрунтованих і реалістичних планів, а також для контролю їх виконання.

Одним із ключових напрямків впровадження інформаційних технологій у систему планування ТОВ «Мій лікар» є використання систем бізнес-аналітики (BI - Business Intelligence). Системи бізнес-аналітики дозволяють інтегрувати дані з різних джерел (медичні інформаційні системи, системи фінансового обліку, CRM-системи тощо), проводити їх комплексний аналіз і візуалізацію, а також здійснювати моделювання та прогнозування ключових показників діяльності медичного центру.

Іншим важливим напрямком впровадження інформаційних технологій у

систему планування є автоматизація процесів розробки та контролю виконання планів і бюджетів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, такого як ERP-системи (Enterprise Resource Planning) або системи бюджетування.

ERP-системи дозволяють інтегрувати та автоматизувати всі ключові процеси управління медичним центром, зокрема планування, бюджетування, фінансовий облік, управління персоналом, управління закупівлями та запасами тощо.

Окрім впровадження систем бізнес-аналітики та автоматизації процесів планування та бюджетування, доцільно також розглянути можливість використання інших сучасних інформаційних технологій і систем для підтримки прийняття рішень у процесі планування, зокрема:

систем підтримки прийняття рішень (decision support systems), які дозволяють моделювати та аналізувати різні альтернативи рішень, а також оцінювати їх потенційні наслідки та ризики;

систем імітаційного моделювання (simulation modeling systems), які дозволяють створювати комп'ютерні моделі реальних процесів і систем, а також проводити експерименти з цими моделями для оцінки різних сценаріїв і стратегій;

експертних систем (expert systems), які дозволяють накопичувати та використовувати знання та досвід експертів у певній предметній області для підтримки прийняття рішень.

Впровадження сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень у систему планування ТОВ «Мій лікар» дозволить підвищити якість та обґрунтованість планів і бюджетів, зменшити ризики прийняття неефективних управлінських рішень, а також скоротити час і трудовитрати на процес планування. Водночас, це вимагатиме значних інвестицій у придбання та впровадження відповідного програмного забезпечення, навчання та підтримку персоналу, а також зміни організаційної культури та процесів управління медичним центром.

Ефективність системи планування значною мірою залежить від рівня

залученості та мотивації персоналу, який безпосередньо бере участь у розробці та реалізації планів. Залученість персоналу в процес планування дозволяє не тільки підвищити якість та обґрунтованість планів, але й забезпечити їх краще розуміння та прийняття на всіх рівнях організації.

Для підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Мій лікар» у процес планування доцільно реалізувати низку заходів, слід — забезпечити регулярне інформування персоналу про стратегічні цілі та пріоритети розвитку медичного центру, а також про роль і внесок кожного співробітника в їх досягнення, що можна робити через проведення загальних зборів, нарад, презентацій, а також через корпоративні інформаційні канали (інтранет, корпоративні видання, електронні розсилки тощо).

Залучати співробітників до обговорення та прийняття рішень щодо планування на всіх рівнях організації. Зокрема, доцільно проводити регулярні наради та "мозкові штурми" в підрозділах для обговорення цілей, завдань і показників діяльності, а також для генерації ідей та пропозицій щодо вдосконалення роботи. Важливо, щоб кожен співробітник мав можливість висловити свою думку та бути почутим.

Делегувати співробітникам більше повноважень і відповідальності в процесі розробки та реалізації планів. Зокрема, доцільно визначити для кожного співробітника зону його відповідальності та показники ефективності, а також надати йому необхідні ресурси та повноваження для їх досягнення. При цьому важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок і підтримку з боку керівництва.

Впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання співробітників за досягнення планових показників і внесок у реалізацію стратегічних цілей медичного центру. Зокрема, можна розробити систему премій і бонусів, які б залежали від виконання індивідуальних і колективних показників ефективності, а також нематеріальні форми визнання та заохочення (подяки, грамоти, публічне визнання тощо).

Забезпечити регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань планування та управління. Зокрема, доцільно проводити тренінги та семінари для співробітників, на яких вони могли б отримати знання та навички щодо методів та інструментів планування, постановки цілей, аналізу даних, прийняття рішень тощо. Також важливо забезпечити можливість обміну досвідом і кращими практиками між співробітниками різних підрозділів.

Створити систему зворотного зв'язку та комунікації, яка б дозволяла співробітникам регулярно надавати свої пропозиції та ідеї щодо вдосконалення процесу планування та управління, а також отримувати інформацію про результати їх розгляду та впровадження.

Розвивати корпоративну культуру, яка б заохочувала ініціативність, інноваційність і постійне вдосконалення. Зокрема, важливо формувати атмосферу довіри та співробітництва в колективі, заохочувати експерименти та пошук нових рішень, а також визнавати та винагороджувати успіхи та досягнення співробітників.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень залученості та мотивації персоналу ТОВ «Мій лікар» у процес планування, що сприятиме підвищенню якості та ефективності планів, а також забезпечить їх краще розуміння та виконання на всіх рівнях організації. При цьому важливо, щоб ці заходи носили системний і послідовний характер, а також були інтегровані в загальну систему управління персоналом медичного центру.

Для подолання цих викликів і обмежень необхідно забезпечити послідовну та системну роботу з розвитку корпоративної культури та компетенцій персоналу, а також ефективну комунікацію та координацію між різними підрозділами та рівнями управління медичного центру. Важливу роль у цьому процесі має відігравати лідерство та особистий приклад вищого керівництва ТОВ «Мій лікар», яке повинно демонструвати відкритість до змін, готовність до діалогу та співпраці, а також послідовність у реалізації заявлених принципів і цінностей.

Невід'ємною складовою ефективною системи планування є регулярний

моніторинг і оцінка ефективності діяльності організації та окремих підрозділів. Моніторинг дозволяє відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей і виконанні планових показників, а також своєчасно виявляти відхилення та проблеми, що вимагають коригування планів або методів роботи.

Для вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності ТОВ «Мій лікар» доцільно:

Розробити та впровадити систему збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC), яка дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності медичного центру за чотирма ключовими перспективами — фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу. Для кожної перспективи необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI), які б відображали ступінь досягнення стратегічних цілей і завдань медичного центру.

Забезпечити регулярний збір і аналіз даних за всіма показниками BSC, а також їх порівняння з плановими значеннями та динамікою за попередні періоди. Для цього необхідно визначити джерела даних, методи їх збору та обробки, а також відповідальних осіб і терміни подання звітності. Важливо, щоб дані були достовірними, повними та актуальними, а також доступними для всіх зацікавлених сторін. Проводити регулярні наради та обговорення результатів моніторингу та оцінки ефективності на різних рівнях управління — від вищого керівництва до окремих підрозділів і співробітників. На цих нарадах необхідно аналізувати причини відхилень фактичних показників від планових, виявляти проблемні зони та розробляти заходи щодо їх усунення або мінімізації. Важливо, щоб ці обговорення носили конструктивний і націлений на пошук рішень характер, а не зводилися до пошуку винних і покарань.

Використовувати результати моніторингу та оцінки ефективності для коригування планів і методів роботи, а також для прийняття стратегічних і оперативних рішень. Зокрема, якщо фактичні показники істотно відхиляються від планових або не демонструють позитивної динаміки, може бути необхідним

перегляд цілей, завдань і ресурсів, виділених на їх досягнення. Водночас, успішні практики та досягнення можуть бути поширені на інші підрозділи та напрямки діяльності медичного центру.

Забезпечити інтеграцію системи моніторингу та оцінки ефективності з системою мотивації та стимулювання персоналу. Зокрема, досягнення планових показників і внесок у реалізацію стратегічних цілей медичного центру повинні бути пов'язані з системою премій і бонусів, а також з нематеріальними формами визнання та заохочення. Водночас, необхідно уникати надмірного тиску на співробітників і створення атмосфери страху та недовіри в колективі.

Проводити регулярний аудит системи планування та оцінки ефективності з метою виявлення можливостей для її вдосконалення. Такий аудит може проводитися як внутрішніми силами (наприклад, службою внутрішнього контролю), так і за допомогою зовнішніх консультантів і експертів. За результатами аудиту необхідно розробляти та реалізовувати плани заходів щодо усунення виявлених недоліків і вдосконалення системи.

Впровадження ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності дозволить ТОВ «Мій лікар» підвищити якість і обґрунтованість управлінських рішень, а також забезпечити досягнення стратегічних цілей і завдань медичного центру. Водночас, це вимагатиме значних зусиль і ресурсів з боку керівництва та персоналу, а також готовності до змін і постійного вдосконалення.

При цьому важливо розуміти, що система моніторингу та оцінки ефективності не повинна перетворюватися на самоціль або бюрократичну процедуру. Вона має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби та особливості конкретної організації. Крім того, вона повинна бути інтегрована в загальну систему управління медичним центром і підтримувати її ключові процеси та функції.

Також слід враховувати, що впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності може зіткнутися з певними викликами та обмеженнями, зокрема:

опором з боку деяких співробітників, які можуть сприймати моніторинг і

оцінку як загрозу або додаткове навантаження;

недостатньою достовірністю та повнотою даних, які використовуються для розрахунку показників ефективності;

складністю визначення причинно-наслідкових зв'язків між різними показниками та факторами, що впливають на них;

ризиком надмірної орієнтації на короткострокові фінансові показники на шкоду довгостроковим цілям і цінностям організації.

Для подолання цих викликів і обмежень необхідно забезпечити ефективну комунікацію та роз'яснення персоналу цілей і принципів системи моніторингу та оцінки ефективності, а також залучення співробітників до її розробки та вдосконалення. Крім того, необхідно забезпечити високу якість і надійність даних, які використовуються для розрахунку показників, а також застосовувати комплексний і збалансований підхід до оцінки ефективності, який враховує не тільки фінансові, а й нефінансові аспекти діяльності медичного центру.

Таким чином, вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності є важливою умовою забезпечення успішної реалізації стратегії та досягнення цілей ТОВ «Мій лікар». Для цього необхідно розробити та впровадити систему збалансованих показників, забезпечити регулярний збір і аналіз даних, проводити обговорення результатів моніторингу на різних рівнях управління, використовувати отриману інформацію для коригування планів і методів роботи, а також для мотивації та стимулювання персоналу. Водночас, впровадження такої системи вимагає значних зусиль і ресурсів, а також готовності до змін і постійного вдосконалення з боку керівництва та співробітників медичного центру.

Реалізація зазначених напрямків вдосконалення системи планування ТОВ «Мій лікар» дозволить підвищити якість і ефективність планування, забезпечити його відповідність цілям і потребам медичного центру, а також створити умови для його успішного розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас, впровадження запропонованих заходів потребує значних зусиль і ресурсів з боку керівництва та

персоналу медичного центру, а також може зіткнутися з певними труднощами та опором з боку окремих працівників або підрозділів.

Для успішної реалізації заходів з вдосконалення системи планування необхідно забезпечити їх поетапне та послідовне впровадження, а також здійснювати регулярний моніторинг і оцінку їх ефективності. Також важливо забезпечити активну участь і підтримку з боку вищого керівництва медичного центру, а також створити сприятливий психологічний клімат і корпоративну культуру, спрямовану на постійне вдосконалення та інновації.

Крім того, необхідно забезпечити ефективну комунікацію та обмін інформацією між різними підрозділами та службами медичного центру в процесі планування, а також створити систему зворотного зв'язку, яка дозволяє врахувати думки та пропозиції працівників щодо вдосконалення процесу планування.

Підсумовуючи, зазначимо, що основними напрямками вдосконалення системи планування ТОВ «Мій лікар» є підвищення гнучкості та адаптивності системи планування, інтеграція системи планування з іншими системами управління, впровадження сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень, підвищення рівня залученості персоналу в процес планування, а також вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності. Реалізація цих напрямків дозволить підвищити якість і ефективність планування, забезпечити його відповідність цілям і потребам медичного центру, а також створити умови для його успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

### 3.2. Удосконалення системи оперативного планування на ТОВ «Мій лікар»

Оперативне планування є важливою складовою системи планування будь-якого підприємства, в тому числі і медичного центру. Воно дозволяє забезпечити ефективну організацію та координацію діяльності всіх підрозділів і служб підприємства в короткостроковій перспективі, а також оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Як показав аналіз ефективності системи планування ТОВ «Мій лікар», існуючий процес оперативного планування на підприємстві має низку недоліків і потребує вдосконалення. Зокрема, було виявлено недостатню координацію діяльності окремих підрозділів і служб медичного центру, недостатню гнучкість і адаптивність оперативних планів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також недостатнє використання сучасних інформаційних технологій та систем підтримки прийняття рішень в процесі оперативного планування.

Для вирішення цих проблем і підвищення ефективності системи оперативного планування ТОВ «Мій лікар» доцільно реалізувати низку заходів.

По-перше, необхідно вдосконалити організаційну структуру медичного центру та забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності між окремими підрозділами та службами в процесі оперативного планування. Для цього доцільно створити спеціальний відділ оперативного планування, який би відповідав за координацію діяльності всіх підрозділів медичного центру та розробку оперативних планів. До складу цього відділу мають входити представники всіх ключових підрозділів медичного центру (медичної частини, адміністративно-управлінської частини, допоміжних служб тощо), а також фахівці з планування та управління проектами.

Відділ оперативного планування має бути підпорядкований безпосередньо директору медичного центру та тісно співпрацювати з іншими функціональними підрозділами, такими як відділ стратегічного планування, відділ управління якістю, відділ кадрів, фінансовий відділ тощо.

По-друге, необхідно вдосконалити методологію оперативного планування в ТОВ «Мій лікар». Зокрема, доцільно впровадити методи календарного планування, які дозволяють визначити оптимальну послідовність і терміни виконання робіт, а також розподілити ресурси між окремими завданнями та проектами. Для цього можна використовувати такі інструменти, як діаграма Ганта, метод критичного шляху, метод PERT тощо.

Також доцільно використовувати методи мережевого планування, які дозволяють візуалізувати взаємозв'язки між окремими роботами та завданнями, а також виявляти "вузькі місця" та резерви часу в процесі їх виконання. Для цього можна використовувати такі інструменти, як мережеві графіки, матриці відповідальності, діаграми Ішикави тощо.

Крім того, в процесі оперативного планування необхідно активно використовувати методи прогнозування, які дозволяють передбачати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі медичного центру та вчасно адаптувати оперативні плани до цих змін. Для цього можна використовувати такі методи, як екстраполяція трендів, регресійний аналіз, метод Дельфі, сценарне планування тощо.

По-третє, необхідно забезпечити регулярний моніторинг і контроль виконання оперативних планів, а також своєчасне виявлення та усунення відхилень. Для цього доцільно розробити систему ключових показників ефективності (КПІ) для кожного підрозділу та служби медичного центру, які б відображали ступінь досягнення поставлених цілей і завдань, показники мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

Моніторинг виконання оперативних планів має здійснюватися на регулярній основі (щотижня, щомісяця) із залученням керівників відповідних підрозділів і служб. За результатами моніторингу необхідно проводити аналіз причин відхилень фактичних показників від планових, а також розробляти та реалізовувати коригувальні заходи.

Для підвищення ефективності контролю за виконанням оперативних планів доцільно використовувати інформаційні системи управління проектами, які дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних, формування звітності, а також забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації для всіх зацікавлених сторін.

По-четверте, необхідно забезпечити ефективну комунікацію та координацію

діяльності всіх підрозділів і служб медичного центру в процесі оперативного планування. Для цього доцільно регулярно проводити наради та зустрічі з керівниками підрозділів, на яких обговорюються поточні проблеми та завдання, узгоджуються плани та графіки роботи, а також вирішуються питання взаємодії між окремими підрозділами та службами.

Також необхідно створити єдиний інформаційний простір для обміну даними та документами між різними підрозділами медичного центру, використовуючи сучасні засоби комунікації та колаборації, такі як корпоративні месенджери, системи управління проектами, хмарні сховища даних тощо.

По-п'яте, необхідно підвищити рівень автоматизації та інформатизації процесу оперативного планування в ТОВ «Мій лікар». Для цього доцільно впровадити спеціалізовані інформаційні системи управління медичним закладом, які дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси, такі як реєстрація пацієнтів, ведення електронних медичних карток, управління запасами медикаментів і витратних матеріалів, формування графіків роботи персоналу тощо.

Також необхідно забезпечити інтеграцію цих систем з іншими інформаційними системами медичного центру, такими як системи бухгалтерського обліку, кадрового менеджменту, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) тощо.

Крім того, доцільно використовувати сучасні інструменти бізнес-аналітики та візуалізації даних, які дозволяють в режимі реального часу відстежувати ключові показники ефективності роботи медичного центру, виявляти "вузькі місця" та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ще одним важливим напрямком вдосконалення системи оперативного планування в ТОВ «Мій лікар» є навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для цього необхідно регулярно проводити тренінги та семінари для співробітників медичного центру з питань оперативного планування, управління проектами, тайм-менеджменту тощо. Також доцільно заохочувати співробітників до самостійного

навчання та розвитку, надаючи їм доступ до онлайн-курсів, вебінарів, професійних співтовариств тощо.

Важливо також забезпечити активну участь співробітників у процесі оперативного планування, враховуючи їх ідеї та пропозиції щодо вдосконалення роботи медичного центру. Для цього можна використовувати такі інструменти, як "скриньки ідей", опитування та анкетування співробітників, проведення "мозкових штурмів" та дискусій тощо.

Нарешті, необхідно забезпечити тісний зв'язок системи оперативного планування з системою мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Мій лікар». Для цього доцільно розробити систему ключових показників ефективності (КПІ) для кожного співробітника, які б відображали його внесок у досягнення цілей і завдань медичного центру, показники мають бути прив'язані до системи оплати праці та премій, а також до системи нематеріальної мотивації (подяки, грамоти, публічне визнання тощо).

Таблиця 3.1 – Очікувані результати від реалізації заходів з удосконалення системи оперативного планування ТОВ «Мій лікар»

Захід	Очікуваний результат
Створення відділу оперативного планування	Підвищення ефективності координації діяльності підрозділів і служб медичного центру, покращення якості оперативних планів
Впровадження методів календарного та мережевого планування	Оптимізація послідовності та термінів виконання робіт, підвищення ефективності використання ресурсів, виявлення "вузьких місць" та резервів часу
Впровадження системи КПІ та регулярний моніторинг виконання планів	Підвищення якості контролю за досягненням цілей і завдань, своєчасне виявлення та усунення відхилень
Забезпечення ефективної комунікації та координації діяльності підрозділів	Покращення взаємодії між підрозділами та службами, підвищення узгодженості та синхронізації їх роботи
Впровадження інформаційних систем управління медичним закладом та інструментів бізнес-аналітики	Автоматизація ключових бізнес-процесів, підвищення оперативності та якості прийняття управлінських рішень

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань оперативного планування	Підвищення компетентності та залученості співробітників, покращення якості оперативних планів
--	---

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Очікується, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність системи оперативного планування ТОВ «Мій лікар» та забезпечити більш якісне та своєчасне виконання оперативних завдань медичного центру. Зокрема, створення відділу оперативного планування дозволить підвищити ефективність координації діяльності підрозділів і служб медичного центру та покращити якість розроблюваних оперативних планів. Впровадження методів календарного та мережевого планування дозволить оптимізувати послідовність і терміни виконання робіт, підвищити ефективність використання ресурсів, а також виявити "вузькі місця" та резерви часу в процесі їх виконання, зображено в табл. 3.1

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та забезпечення регулярного моніторингу виконання оперативних планів дозволить підвищити якість контролю за досягненням поставлених цілей і завдань, а також вчасно виявляти та усувати відхилення фактичних показників від планових. Забезпечення ефективної комунікації та координації діяльності всіх підрозділів і служб медичного центру дозволить покращити їх взаємодію та підвищити узгодженість і синхронізацію їх роботи.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління медичним закладом та інструментів бізнес-аналітики дозволить автоматизувати ключові бізнес-процеси, підвищити оперативність і якість прийняття управлінських рішень, а також забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів медичного центру. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань оперативного

планування дозволить підвищити їх компетентність і залученість до процесу планування, а також покращити якість розроблюваних оперативних планів.

Нарешті, інтеграція системи оперативного планування з системою мотивації та стимулювання персоналу дозволить підвищити вмотивованість і продуктивність співробітників, а також покращити виконавську дисципліну в медичному центрі.

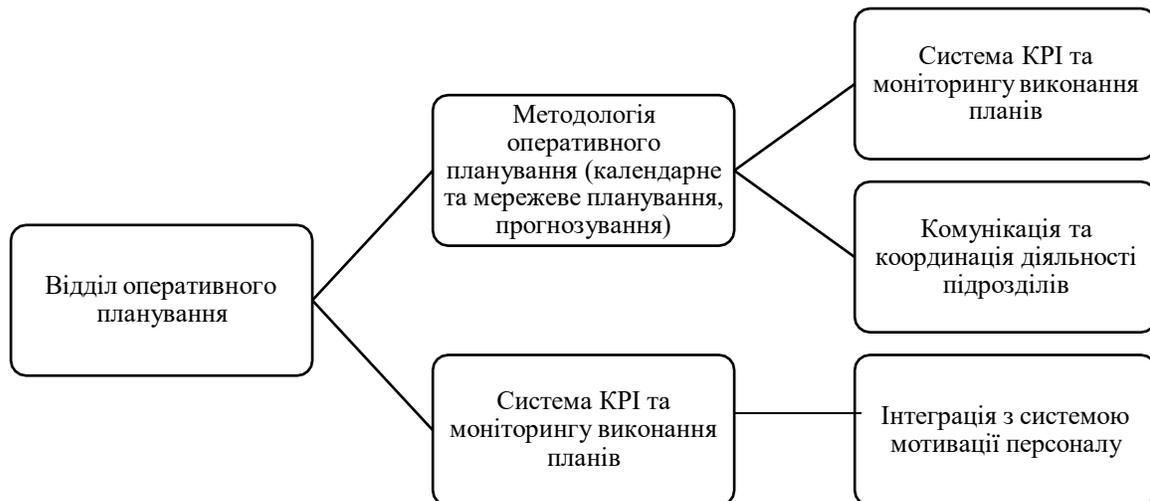


Рисунок 3.2. – Удосконалена модель системи оперативного планування ТОВ «Мій лікар»

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Водночас, слід розуміти, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи оперативного планування в ТОВ «Мій лікар» (рис.3.2.) може зіткнутися з певними труднощами та викликами. Зокрема, це може потребувати значних фінансових і трудових ресурсів, а також може зустріти опір з боку деяких співробітників, які не готові до змін і нововведень.

Для подолання цих труднощів необхідно забезпечити належну підтримку та лідерство з боку вищого керівництва медичного центру, а також провести роз'яснювальну роботу серед персоналу щодо необхідності та переваг

впроваджуваних змін. Також важливо забезпечити поступовість і поетапність реалізації запропонованих заходів, щоб не перевантажувати співробітників і дати їм час на адаптацію до нових методів і підходів в роботі.

Крім того, необхідно забезпечити регулярний моніторинг і оцінку ефективності впроваджуваних змін, щоб вчасно виявляти та усувати можливі недоліки та проблеми. Для цього доцільно розробити систему показників ефективності (KPI) для оцінки результативності системи оперативного планування, а також регулярно проводити опитування та анкетування співробітників для отримання зворотного зв'язку.

Також важливо забезпечити безперервний процес вдосконалення системи оперативного планування, регулярно переглядаючи та актуалізуючи її методи та інструменти відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі медичного центру. Для цього доцільно створити робочу групу з представників різних підрозділів і служб, яка б займалася питаннями розвитку та оптимізації системи оперативного планування на постійній основі.

Таким чином, удосконалення системи оперативного планування є важливим напрямком підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мій лікар». Для цього необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури, методології, інформаційного забезпечення та кадрового потенціалу медичного центру.

Зокрема, доцільно створити спеціальний відділ оперативного планування, впровадити сучасні методи календарного та мережевого планування, забезпечити регулярний моніторинг і контроль виконання оперативних планів, налагодити ефективну комунікацію та координацію діяльності всіх підрозділів і служб медичного центру, впровадити сучасні інформаційні системи управління та інструменти бізнес-аналітики, забезпечити навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань оперативного планування, а також інтегрувати систему оперативного планування з системою мотивації та стимулювання персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити якість і своєчасність виконання оперативних завдань медичного центру, оптимізувати використання наявних ресурсів, покращити взаємодію між підрозділами та службами, підвищити компетентність і вмотивованість персоналу, а також забезпечити більш ефективне досягнення стратегічних цілей і завдань ТОВ «Мій лікар» в довгостроковій перспективі.

Водночас, впровадження запропонованих заходів потребує значних зусиль і ресурсів з боку керівництва та персоналу медичного центру, а також може зіткнутися з певними труднощами та викликами. Для їх подолання необхідно забезпечити належну підтримку та лідерство з боку вищого керівництва, провести роз'яснювальну роботу серед персоналу, забезпечити поступовість і поетапність реалізації змін, а також регулярно проводити моніторинг і оцінку їх ефективності.

У підсумку, можна зазначити, що удосконалення системи оперативного планування є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «Мій лікар» в умовах динамічного та висококонкурентного ринку медичних послуг. Тому керівництву медичного центру необхідно приділяти цьому питанню належну увагу та забезпечувати всебічну підтримку процесу вдосконалення системи оперативного планування на всіх рівнях управління.

### Висновки до розділу 3

1. Підсумовуючи, можна зазначити, що для вдосконалення системи планування ТОВ «Мій лікар» необхідно здійснити ряд важливих кроків:

Підвищення гнучкості та адаптивності системи планування: Важливо забезпечити можливість швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні потреби організації.

Інтеграція системи планування з іншими системами управління: Це сприятиме кращій координації між різними підрозділами та підвищить ефективність управлінських процесів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень: Використання новітніх ІТ-рішень дозволить автоматизувати планування, зменшити кількість помилок і прискорити процес прийняття рішень.

Підвищення рівня залученості персоналу в процес планування: Важливо залучати співробітників до розробки планів, що сприятиме більшій відповідальності та мотивації для досягнення поставлених цілей.

Вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності: Необхідно впровадити ефективні методи контролю та оцінки результатів, щоб своєчасно виявляти відхилення і коригувати дії.

Реалізація цих напрямків дозволить підвищити якість і ефективність планування, забезпечити його відповідність цілям і потребам медичного центру, а також створити умови для його успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

2. Удосконалення системи оперативного планування є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «Мій лікар» в умовах динамічного та висококонкурентного ринку медичних послуг. Керівництву медичного центру потрібно приділяти особливу увагу цьому питанню та підтримувати процес вдосконалення планування на всіх рівнях управління.

Забезпечення всебічної підтримки процесу вдосконалення оперативного планування на всіх рівнях управління сприятиме підвищенню якості та ефективності роботи медичного центру, що є необхідною умовою для його успішного розвитку у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Удосконалення процесу планування в організації» можна зробити наступні висновки:

1. Планування є ключовою функцією управління, яка забезпечує основу для всіх інших управлінських дій. Воно передбачає встановлення цілей, визначення ресурсів і методів, необхідних для їх досягнення, а також оцінку можливих ризиків і розробку заходів з їхнього мінімізації. Планування дозволяє організації передбачати майбутні події, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси.

2. Система планування організації включає кілька рівнів: стратегічний, тактичний і оперативний. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі і напрямки розвитку організації. Тактичне планування спрямоване на середньострокові завдання, які допомагають реалізувати стратегічні цілі. Оперативне планування зосереджується на короткострокових завданнях і повсякденній діяльності. Ефективна система планування забезпечує координацію між різними рівнями управління та сприяє досягненню цілей організації.

3. Сучасні умови господарювання вимагають від організацій гнучкості та адаптивності. Методи планування можуть варіюватися від традиційних, таких як бюджетування та прогнозування, до сучасних, таких як стратегічне планування, сценарний аналіз та методи проектного управління. Використання інформаційних технологій і програмного забезпечення для планування також є важливим аспектом сучасного управління. Це дозволяє підвищити точність прогнозів, оптимізувати використання ресурсів і покращити прийняття управлінських рішень. Загалом, процес планування в організації є складним і багатограним, але водночас він є невід'ємною складовою успішного управління, що дозволяє організації досягати своїх цілей в умовах динамічного ринку.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Мій лікар». Об'єктом управління ТОВ «Мій лікар» є організація в цілому, яка надає медичні послуги. До складу об'єкта входять матеріально-технічні ресурси, персонал, фінанси та інформаційні ресурси. Суб'єктом управління виступає керівництво організації, що здійснює планування, організацію, мотивацію та контроль. Особливу увагу приділяється компетентності управлінського персоналу, їх здатності приймати стратегічні рішення та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мій лікар» свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та його здатність успішно працювати в умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг. Проте, для забезпечення довгострокового розвитку, медичному центру необхідно впровадити кілька важливих заходів. Серед них – диверсифікація джерел доходів, підвищення якості медичних послуг, розвиток телемедицини та дистанційних форм обслуговування. Крім того, слід удосконалити кадрову політику та сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на забезпечення високої якості медичних послуг та дотримання етичних норм.

6. Отже, аналіз системи планування ТОВ «МЦ «Мій Лікар» показує, що медичний центр має розвинену та ефективну систему управління, що охоплює всі рівні діяльності. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку, враховуючи зовнішні фактори та конкурентний ринок. Тактичне планування зосереджене на середньострокових завданнях, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей та модернізацію матеріально-технічної бази. Оперативне планування охоплює короткострокові завдання кожного підрозділу, забезпечуючи ефективну координацію та реалізацію планів. Важливим елементом є контроль за виконанням планів через систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє швидко реагувати на відхилення. Незважаючи на ефективність поточної системи планування, є можливості для вдосконалення, зокрема шляхом залучення персоналу до розробки планів, підвищення гнучкості планування та впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів.

7. Підсумовуючи, можна зазначити, що для вдосконалення системи

планування ТОВ «Мій лікар» необхідно здійснити ряд важливих кроків:

Підвищення гнучкості та адаптивності системи планування: Важливо забезпечити можливість швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні потреби організації.

Інтеграція системи планування з іншими системами управління: Це сприятиме кращій координації між різними підрозділами та підвищить ефективність управлінських процесів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій і систем підтримки прийняття рішень: Використання новітніх ІТ-рішень дозволить автоматизувати планування, зменшити кількість помилок і прискорити процес прийняття рішень.

Підвищення рівня залученості персоналу в процес планування: Важливо залучати співробітників до розробки планів, що сприятиме більшій відповідальності та мотивації для досягнення поставлених цілей.

Вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності: Необхідно впровадити ефективні методи контролю та оцінки результатів, щоб своєчасно виявляти відхилення і коригувати дії.

Реалізація цих напрямків дозволить підвищити якість і ефективність планування, забезпечити його відповідність цілям і потребам медичного центру, а також створити умови для його успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

8. Удосконалення системи оперативного планування є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «Мій лікар» в умовах динамічного та висококонкурентного ринку медичних послуг. Керівництву медичного центру потрібно приділяти особливу увагу цьому питанню та підтримувати процес вдосконалення планування на всіх рівнях управління. Забезпечення всебічної підтримки процесу вдосконалення оперативного планування на всіх рівнях управління сприятиме підвищенню якості та ефективності роботи медичного центру, що є необхідною умовою для його успішного розвитку у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Адлер, О.О., Лесько О.Й. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
3. 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.
4. 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)
5. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навч. посібн. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
6. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. К.: Либідь, 2018. 206 с
7. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник : Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
8. Биба В.В., Мінняйленко 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.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підруч. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
10. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.

11. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнеспланування підприємницької діяльності : навч. посібн. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
12. Васечко Л.І. Напрями вдосконалення ефективності ділової активності підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2(8). С. 4- 19.
13. Васечко Л.І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 1(7). С. 25- 40 13.
14. 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
15. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т.І. Прогнозування соціально-економічних процесів : навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль : ФОП Паляниця, 2021. 160 с.
16. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
17. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. 240 с.
18. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. К. : НІСД, 2010. 288 с.
19. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
20. Грачова Р.К. Доходи, витрати та фінансові результати. Бухоблік. Нова бухгалтерія. Спец. дод. до тижня. «ДТ-Кт». 2018. №25. С. 130–139.
20. Гринчуцький В., Карапетян Е., Погріщук 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>
24. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні : навч. посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 163 с.
25. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf)
26. 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>
27. Лисенко А.М. Формалізація процесу прийняття рішень в аналізі та аудиті в умовах невизначеності та ризику. *Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф., 25 жовтня 2019 р. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-систем», 2019. С. 140–142. URL: <http://kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/teachers/2019/5.pdf>
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>

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. Лозовська Л.І., Бандоріна Л.М., Савчук Л.М., Удачина К.О. Прогнозування соціально-економічних процесів : навчальний посібник. Дніпро : УДУНТ, 2022. 146 с.
31. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.
32. Петков В.П. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського ДУВС*. 2022. № 2. С. 58–63.
33. Рябцев Г. Л. Основи Стратегічного планування : навч. посіб. для слухачів заочно-дистанційної форми навчання. К. : НТЦ «Псіхея», 2015. 72 с.
34. Саєнко Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.
35. Самусевич Я.В., Височина А.В. Податкове планування та основи податкової оптимізації : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 344 с.
36. 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.
37. 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
38. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 332 с.
39. ТОВ "МЦ "МІЙ ЛІКАР" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/40808942>
40. 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>

41. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Sinergy*. 2022. № 4. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>
42. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 435 с.
43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
44. Alexander, E.R. What is Planning? From Planning Practice to Practices. *Journal of the American Planning Association*. 2022, URL:<https://www.tandfonline.com/doi/abs/>
45. Alla Lysenko. Management of economic potential of agribusiness entities. Modern management: theories, concepts, implementation. Monograph. Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko, Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, pp. 394, p. 93–104. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12064>
46. Andersen, Lotte Bøgh, Andreas Boesen, and Lene Holm Pedersen. 2016. Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review* 76(6): 852– 62.
47. Bryson, John M. 2011. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
48. Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards, and David M. Van Slyke. 2018. Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review* 20(3): 317–39.
49. Buller, Jeffrey L. 2015. Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation. New York: Jossey-Bass. 5. Elbanna, Said, Rhys Andrews, and Raili Pollanen. 2016. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review* 18(7): 1017– 42.

50. de Kok, T.G., & Fransoo, J.C. Planning supply chain operations: Definition and comparison of planning concepts. In: *Supply Chain Management: Design, Coordination and Operation\**. Springer. 2003, URL: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-89822-9\\_94-1](https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-89822-9_94-1)
51. Ferlie, Ewan, and Edoardo Ongaro. 2015. *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York: Routledge.
52. George, Bert, and Sebastian Desmidt. 2014. A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence. In *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, edited by Paul Joyce and Anne Drumaux, 151– 72. New York: Routledge.
53. George, Bert, Sebastian Desmidt, and Julie De Moyer. 2016. Strategic Decision Quality in Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 36(5): 317– 24.
54. George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools, and Anita Prinzie. 2018. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. *Public Management Review* 20(3): 340– 59. 10. George, Bert. 2018. Does Strategic Planning “Work” in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 37(7): 527– 30.
55. Getz, D. & Page, S.J. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. 2016. Routledge. URL:<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315708027/event-studies-donald-getz-stephen-page>)
56. Haslum, P., & Lipovetzky, N. *An Introduction to the Planning Domain Definition Language*. (<https://findanexpert.unimelb.edu.au/scholarlywork/1390276-an-introduction-to-the-planning-domain-definition-languag,2019>)
57. Mintzberg, H. . *The Rise and Fall of Strategic Planning*. URL: <https://www.amazon.com/Rise-Strategic-Planning-Henry-Mintzberg/dp/1476754764>)

## ДОДАТКИ