

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Мамонов Даніл Костянтинович**

УДК **005:658**

**Кваліфікаційна робота**

**На тему: «Організація управління на сервісному підприємстві»**

**Спеціальність: 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма: «Менеджмент»**

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Д.К.Мамонов

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Київ – 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	6
1.1. Сутність організації управління підприємством .....	6
1.2. Розбудова структури управління підприємством .....	9
1.3. Характеристики організації управління сервісним підприємством .....	14
Висновки до першого розділу .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СМАРТ МЕДІКАЛ ЦЕНТР» .....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр» .....	21
2.2. Характеристика існуючої організаційної структури управління ТОВ «Смарт Медікал Центр» .....	31
2.3. Аналіз організації управлінської діяльності на сервісному підприємстві ТОВ «Смарт Медікал Центр» .....	33
Висновки до другого розділу .....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «СМАРТ МЕДІКАЛ ЦЕНТР» .....	46
3.1. Заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр» .....	46
3.2. Етапи впровадження заходів з удосконалення організації управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр».....	51
3.3. Економічне обґрунтування впровадження заходів з удосконалення організації управління ТОВ «Смарт Медікал Центр» .....	57
Висновки до третього розділу .....	61
ВИСНОВКИ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	65
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах проблеми управління на підприємстві виникають через постійну зміну зовнішнього і внутрішнього середовища та нестабільне функціонування сучасних методів управління. Небезпеки та загрози, що виникають для підприємств на економічному рівні пов'язані з постійними трансформаціями в економічних системах та еволюції ринкових відносин. Перехід від сталого ринку до розвиваючого змушує суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до нових умов здійснення своєї діяльності з метою збереження та збільшення власних конкурентних переваг та гарантій непорушності і стабільності своїх позицій на ринку.

Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу та цінність сервісного підприємства в сучасних умовах залежить від наявності надійної системи стратегічного управління. Розширились вимоги до зростання ефективності роботи управлінського персоналу, якості і наукової обґрунтованості управлінських рішень. Результативність діяльності апарату управління ототожнюється з результативністю діяльності сервісного підприємства і навпаки. Безсумнівно, що ефективна управлінська діяльність є ключовою передумовою успішного функціонування суб'єкту господарювання. Звідси випливає об'єктивна необхідність вивчення факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності на сервісних підприємствах.

Задля ясності факту обмеженості наявних ресурсів учасників економічних відносин, шлях до фінансово-економічного виживання належить саме керівництву сервісного підприємства, яке своєчасно та оперативно має прийняти управлінські рішення. Тобто, організація ефективної системи управління на сервісному підприємстві являє собою оптимальний варіант напрямку щодо покращання його діяльності в нестабільних умовах. Сервісне підприємство не може розвиватися та досягати визначених цілей саме по собі, цей процес має бути керованим. Розвиток сервісного підприємства має бути підкріплений визначеним чітким стратегічним планом, супутніми

стратегічними альтернативами, гідним впровадженням стратегії, промотивованими та задіяними усіма рівнями організаційної структури і увесь цей процес має перебувати під суворим контролем співвідношення запланованих та фактичних результатів.

З огляду на зазначене, вважаємо дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо організації управління сервісним підприємством в сучасних умовах, набуває особливого значення та є надзвичайно актуальним.

**Об'єктом дослідження** є процес організації управління на сервісному підприємстві. Товариство з обмеженою відповідальністю «Смарт Медікал Центр» (ТОВ «Смарт Медікал Центр») – це мережа клінік доказової медицини для тих, хто цінує сучасні технології та комфорт.

**Предметом дослідження** є організація управління на сервісному підприємстві, яка забезпечується сукупністю теоретичних, методичних та практичних заходів, які спроможні ефективно формувати організацію управління ТОВ «Смарт Медікал Центр».

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні теоретичних засад та напрацюванні практичних рекомендацій організації управління на сервісному підприємстві ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Для досягнення цієї мети в дослідженні поставлено такі **завдання**:

- визначити теоретичні аспекти організації управління сервісним підприємством;
- ознайомитись з організаційно-економічною діяльністю сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр»;
- дослідити існуючу організаційну структуру управління та проаналізувати її на матеріалах сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр»;
- зазначити шляхи вдосконалення організаційної управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр» та економічне обґрунтування впроваджених заходів;

- розробити етапи впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр».

**Інформаційним забезпеченням** дослідження є положення сучасної теорії та практики щодо управління підприємством та системних підході до вивчення явищ і процесів, що відбуваються в системі управління суб'єкту господарювання, які дають змогу здійснити комплексне вирішення поставлених завдань та забезпечити логіку викладання матеріалу і обґрунтованість висновків і рекомендацій.

**Кваліфікаційна робота складається** з наступних структурних елементів: вступу, основної частини, що складається з трьох розділів, які охоплюють дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Основна частина кваліфікаційної роботи складається з таких розділів: перший розділ – теоретичний, а саме, Теоретичні аспекти організації управління сервісним підприємством; другий розділ – дослідницько-аналітичний – Аналіз управлінської діяльності сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр» та третій – проектно-рекомендаційний – Удосконалення організації управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 78 сторінок. Список використаних джерел включає 53 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність організації управління підприємством

Економічною метою будь якого підприємства є виробництво товарів або надання послуг. Для виробництва товарів або послуг на підприємстві об'єднуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси задля реалізації цілей. Основою підприємства є працівники, які об'єднані саме для забезпечення процесу виробництва будь якої продукції (товарів, послуг). На підприємстві завжди формується соціально-економічна система, яка заснована на інтересах працівників. Сукупність їх інтересів впливають на стан системи, яка перебуває в постійному русі та розвитку.

«Підприємство як система складається з двох підсистем: керованої, яка є об'єктом управління, та керуючої, яка здійснює управління соціально-економічною системою» [6; с. 38].

Однією з особливостей підприємства як системи є те, що вона являється штучно створеною системою, створеною людиною для власних інтересів, насамперед задля спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства і є поділ праці.

Загалом існує дві форми поділу праці це горизонтальна і вертикальна. Сутність горизонтальної форми в поділі трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є утворення певних підрозділів на підприємстві, які виконують окремі завдання загального трансформаційного процесу. Оскільки робота на підприємстві розподілена між підрозділами та окремими виконавцями, то хтось повинен координувати їх діяльність задля досягнення загальної мети діяльності. Тому об'єктивно виникає необхідність відокремлення управлінської праці від виконавчої. Таким чином, необхідність управління пов'язана з процесами розподілу праці на підприємстві.

Управління, яке (в широкому розумінні) є діяльністю, що забезпечує координацію праці інших людей (трудових колективів), також є складною системою. Диференціація і координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюється за допомогою вертикального поділу праці.

Підприємства відрізняються один від одного розмірами, сферами діяльності, технологічними та іншими параметрами, але всі вони, як системи, мають також деякі загальні риси (характеристики), серед яких, насамперед, слід визначити самі функції управління – об'єктивно обумовлені спільні напрямки чи сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективну згуртованість спільної праці.

«Об'єктом управління на підприємстві є колектив підприємства яким забезпечується процес виробничо-господарської діяльності. Суб'єктом управління на підприємстві є адміністративно-управлінський апарат, завданням якого є забезпечення ефективної діяльності підприємства. Суть управління на підприємстві полягає в зборі, обробці, зберіганні та видачі інформації у вигляді програм, планів, наказів, нормативів, завдань та інше. Ці документи містять інформацію про те, що має бути зроблено, коли і ким, в якому обсязі мають бути використані ті чи інші ресурси, хто є постачальниками та кому передаватиметься готовий продукт. Одночасно вони визначають права та обов'язки підрядників, встановлюють необхідні технічні, економічні та соціальні обмеження та забезпечують контроль виконання завдань» [11; с. 18].

Основною економічною метою будь якого підприємства є отримання і збільшення доходу (прибутку). Для успішного функціонування та розвитку необхідно постійно вирішувати ключові соціально-економічні завдання підприємства, а саме, забезпечувати належні та безпечні умови праці працівників та рівень оплати їх праці. «Економічні та соціальні цілі реалізуються шляхом підвищення ефективності діяльності підприємства, що включає отримання нових знань, інтенсифікацію виробництва (розвиток який ґрунтується на найбільш повному та раціональному використанні технічних,

матеріальних, природних, фінансових і трудових ресурсів на базі науково-технічного прогресу) та підвищення якості праці» [5; с. 21].

Напрямки організації управління бізнеспроцесами на підприємстві можна об'єднати в такі «блоки:

- Визначення стратегічних цілей розвитку підприємств з урахуванням ринкової ситуації та можливості ресурсного забезпечення підприємства;
- Постановка завдань щодо виконання цілей розвитку підприємства;
- Укладання договорів, розробка виробничої програми, визначення вартісних меж;
- Інформаційне забезпечення господарської діяльності;
- Оперативне управління підприємством;
- Контроль результатів господарської діяльності на підприємстві, їх оцінка та корекція завдань на наступний період» [14; с. 72].

Для проведення такої роботи і досягнення цілей, які ставляться перед підприємством, необхідно організувати управління підприємством. «Організація управління підприємством полягає у здійсненні наступних функцій:

1) Створити систему управління, здатну забезпечити успішну роботу підприємства. Для успішного функціонування підприємства необхідно вирішити наступні завдання: визначити цілі, підібрати і організувати персонал, забезпечити персонал інструментами і предметами праці, фінансовими та інформаційними ресурсами, створити необхідні умови для роботи. Для вирішення цих питань необхідно сформувати дієві органи управління, здатні здійснювати оперативно свою роботу з організації процесів на підприємстві.

2) Удосконалення соціально-економічної системи відповідно до змін зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище динамічне, постійно змінюється. Структура підприємства повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища. Щоб підприємство відповідало вимогам зовнішнього середовища, необхідно здійснити якісне вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, вилучити з його складу елементи і структури, які

втрапили своє значення, і ввести інші, які відповідають новим умовам діяльності підприємства.

3) Удосконалення організаційної структури управління відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вибір організаційної структури управління визначається багатьма факторами, а саме, цілями і завданнями розвитку, масштабом підприємства, сферою діяльності та специфікою галузі, визначенням складу та розміщення підрозділів, характером процесів, кваліфікацією працівників, рівнем автоматизації управлінської діяльності» [8; с. 92].

Підприємство як соціально-економічна система розвивається і може переходити в інший якісний стан. Відповідно до якісних змін соціально-економічної системи змінюються її цілі та завдання, що призводить до зміни структури підприємства. «Організаційна структура управління повинна відображати цілі і завдання підприємства і змінюватися відповідно до змін, що відбуваються. У процесі розвитку підприємства елементи системи управління поступово втрачають початкову ефективність і здатність виконувати покладені на них функції. В результаті постає завдання встановлення відповідності складу елементів системи управління цілям функціонування підприємства. Організаційна структура управління має вдосконалюватися відповідно до змін умов функціонування підприємства, яке досягається шляхом його реорганізації» [8; с. 135].

## **1.2. Розбудова структури управління підприємством**

В теорії управління, організаційна структура визначається як абстрактна структура, що характеризується трьома показниками, а саме, ступенем складності, ступенем формалізації та ступенем централізації. Складність визначається яку кількістю відмінностей має організація, чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, чим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність працівників

на підприємстві. Обсяг розроблених правил і процедур, якими керуються на підприємстві в поведінці своїх співробітників, є формалізацією. Чим більше правил і положень які визначають і встановлюють, що можуть і що не можуть робити працівники підприємства, тим більш формалізована його структура. Централізація означає, де зосереджено повноваження щодо прийняття рішень. Якщо всі рішення (або більшість з них) приймаються топ-менеджерами, то підприємство має централізовану організаційну структуру управління. Децентралізація означає, що повноваження щодо прийняття рішень передаються (делегуються) від вищих рівнів керівництва до нижчих.

Організаційна структура управління підприємством передбачає взаємовідносини співробітників підприємства, розподіл навантаження та делегування повноважень щоб надати всім компонентам організації таку форму і так «з'єднати» їх один з одним, щоб підприємство являло собою єдине ціле і функціонувало максимально ефективно. Тому на будь-якому підприємстві має місце підпорядкованість його складових частин, рівнів управління, чіткий поділ влади, прав та відповідальності.

«Організаційна структура управління підприємством – це складна система взаємодії між підрозділами підприємства, керівництвом та підлеглими. Чим більше підприємство – тим складніша структура підпорядкування на підприємстві. Ефективна організаційна структура підприємства – це гарантія своєчасного виконання вказівок керівництва та забезпечення робочих процесів згідно з регламентом підприємства» [7; с. 73].

«Розрізняють такі типи організаційних структур управління:

1) Лінійна організаційна структура управління. Цей різновид передбачає пряме і безпосереднє підпорядкування одного чи групи працівників єдиному керівнику, який отримує вказівки безпосередньо від головного керівництва. Зв'язки між керівними і суб'єктами, що підкоряються, складаються горизонтально і розподіляються в залежності від діяльності суб'єкта господарювання» [7; с. 76].

Схематично це виглядає так (Рис. 1.1):



Рис. 1.1. Лінійна організаційна структура управління

Джерело: створено автором

«Лінійно-організаційна структура управління відрізняється прозорістю та ефективністю передачі вказівок керівництва, простотою побудови, дисципліною та чітким розмежуванням обов'язків, швидкістю прийняття рішень, прозорістю розподілу повноважень, зрозумілим та перспективним кар'єрним зростанням. Недоліком є те, що вищий керівник контролює всі процеси, які відбуваються на підприємстві. Такий тип структури добре зарекомендував себе у малому бізнесі за умови невеликого штату працівників» [7; с. 77].

«Лінійна організаційна структура підприємства доречна для керівництва за таких умов:

- стабільність економічних, маркетингових, споживчих, законодавчих властивостей зовнішнього ринкового простору;

- особливість предметної та технологічної спрямованості компанії (надання однотипних послуг населенню, виробництво дрібної технічно простої продукції);

- автохтонний промисловий об'єкт, де працюють близько 300-500 осіб, виготовляють товари на основі місцевих сировинних матеріалів, що мають високий і стабільний попит виключно у місцевих жителів» [8; с. 245].

«2) Функціональна організаційна структура управління. Обов'язки у такій структурі розподіляються за основними напрямками діяльності. Основа такої структури у групуванні працівників по відділах чи підрозділах із загальними функціями. Наприклад, у складі підприємства є відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ розробок, виробничий відділ та відділ збуту готової продукції. У кожному підрозділі є начальник, який відповідає за дії своїх підлеглих. У функціональній структурі підприємства відділи розташовані паралельно та не перетинаються. Головний керівник дає завдання начальникам відділів та не контролює особисто виконання своїх вказівок на робочих місцях» [7; с. 76].

Схема функціональної системи зображена на рис. 1.2.

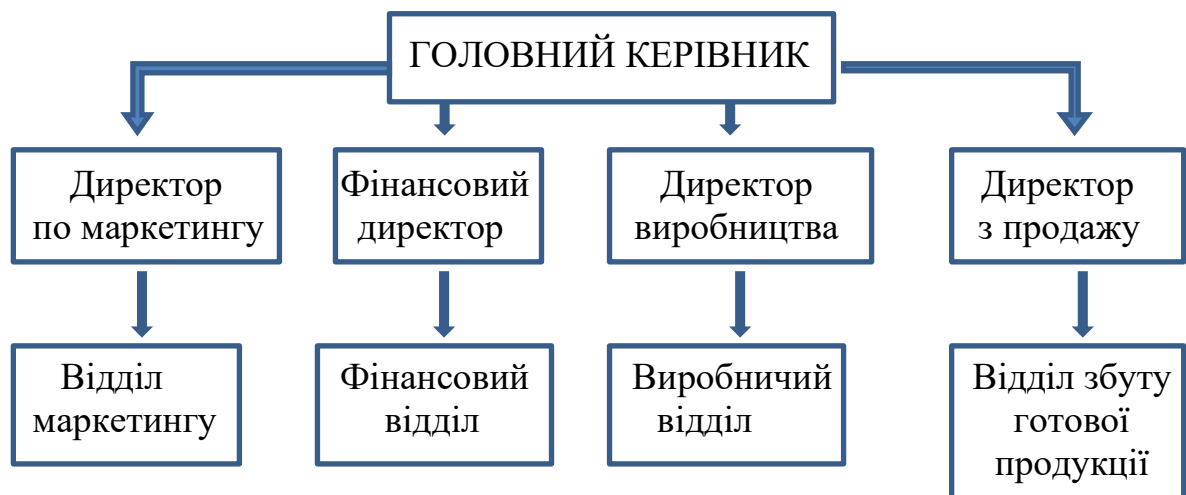


Рис. 1.2. Функціональна організаційна структура управління

Джерело: створено автором

Серед переваг такої системи є високий рівень професіоналізму та спеціалізації, чітке розуміння, кому підпорядковуватись та до кого звертатися з питаннями, конкретний розподіл відповідальності між відділами, висока якість виконання завдань та рівноцінна значимість кожного суб'єкта.

До недоліки можна віднести: різним відділам складно спілкуватися між собою та обмінюватися інформацією; співробітник який зайнятий у вузькій

спеціалізації, повільно просувається кар'єрними сходами на позиції, що вимагають ширших знань; деякі завдання можуть дублюватися – співробітники орієнтуються як на безпосередніх начальників так і на функціональних керівників; система складна і іноді нею важко керувати.

«Інші структури з'явилися на основі лінійної та функціональної системи, комбінуючи способи управління персоналом та типи координації між підрозділами та керівним складом.

Основні позиції у лінійно-функціональній структурі розподіляються лінійно, але окремих рівнях діляться на функціональні відділи. У ній є і чітка ієрархія та ефективне делегування завдань. Начальники відділів найчастіше приймають самостійних рішень та обробляють запити центрального управляючого органу» [8; с. 247].

Схема лінійно-функціональної структури виглядає наступним чином (Рис. 1.3.).

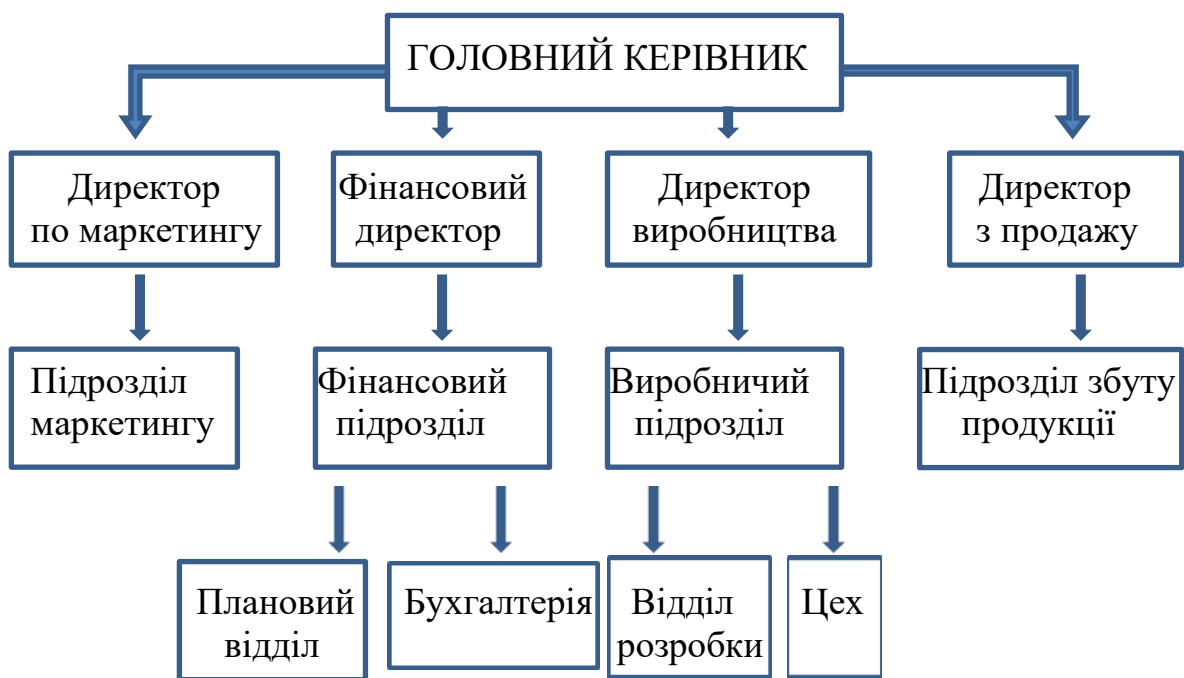


Рис. 1.3. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Джерело: створено автором

Серед переваг такої системи: чіткий розподіл обов'язків; концентрація лінійних керівників – на керівництві та управлінні, а функціональних органів – на їх спеціалізації; висока продуктивність і якість виконання завдань.

Також є недоліки: генеральний директор повинен вирішувати як управлінські, так і виробничі питання; вертикальна система зв'язку ускладнює обмін інформацією між різними посадами; різні відділи можуть конкурувати за винагороди та увагу керівництва.

### **1.3. Характеристики організації управління сервісним підприємством**

Сервісне підприємство – це складний комплекс певних ресурсів, зокрема, матеріально-технічних ресурсів, фінансових, інформаційних, трудових та інших, які призначені для задоволення необхідних потреб. Застосування цих ресурсів потребує пошук шляхів успішного їх використання задля забезпечення досягнення підприємством сформованих цілей.

Процеси функціонування й розвитку підприємств сфери послуг являють собою соціально-економічну систему, яка формує ряд спеціальних ознак, а саме,:

- сервісні підприємства, поряд з підприємствами інших галузей, є соціально-орієнтованими системами, яким властива цілеспрямована колективна поведінка;
- вони створені для надання послуг і вбудовані в господарську систему країни та є соціально-економічними системами;
- діяльність сервісних підприємств вимагає залучення необхідних ресурсів, для чого потребується організація ресурсного забезпечення та управління ними задля одержання очікуваного результату. Завдяки обґрунтованому застосуванню методів організації й управління створюються умови, які забезпечують успішну роботу підприємств.

Головними складовими елементами сервісного підприємства є клієнти (покупці), обслуговуючий персонал, система надання послуг та фізичне

середовище.

Управління сервісним підприємством – це певна філософія управління, яка:

- спрямовується на задоволення персональних потреб конкретного споживача, який знаходиться у центрі уваги підприємства;

- є джерелом досягнення цілей підприємства (у т.ч. і прибутку), шляхом максимально можливого задоволення специфічних потреб конкретного споживача шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги або системи, що поєднує матеріал продукт і супутні послуги), що має певний ефект корисності, тобто якість оцінену (і оплачену) споживачем;

- забезпечується організацією можливостей і умов для виробництва сервісного продукту чи послуги навченим персоналом, матеріальними ресурсами та/або технологією;

- поєднує цілі та інтереси всіх учасників сервісної діяльності;

- матеріальні продукти перетворює на умови надання послуг.

Генеральна стратегія сервісного підприємства включає деякі особливості загальної системи управління підприємством, а саме,:

- система заходів, спрямовується на розуміння потреб сервісних клієнтів, які формуються під час отримання послуги або разом з фізичними матеріальними цінностями, що сприяють її корисності щодо розуміння якості під час взаємодії з клієнтами та її зміни протягом певного часу;

- організація процесів надання послуг, які будуть спроможні забезпечувати необхідну корисність та якість необхідних послуг;

- розуміння, необхідного розвитку й управління сервісом задля забезпечення досягнуті корисності та якості пропонованих послуг.

Сервісне підприємство має бути орієнтованим:

- на максимально можливе задоволення специфічних потреб кожного конкретного клієнта (споживача), шляхом надання йому як самостійної послуги так і системи, яка включає матеріальний продукт і супутні послуги, що створюють певний ефект корисності оціненої споживачем;

- на створення в підприємстві можливостей та умов для виробництва необхідної послуги;

- на поєднання цілей та інтересів (вигод) усіх учасників залучених до процесу надання/отримання послуг.

Управлінська діяльність сервісного підприємства має включати чотири основні елементи, а саме, сегментацію ринку, систему надання послуг, концепцію обслуговування та політику сервісного підприємства. Політикою сервісного підприємства забезпечується інформаційний інструмент, за допомогою якого керівництво налагоджує відносини з споживачами і постачальниками ресурсів та працівниками підприємства. У поєднанні, всі ці елементи відображають місією сервісного підприємства, його культуру і філософію та забезпечують контроль, підтримку і розвиток процесів виробництва та надання послуг. «Поряд із концепцією обслуговування та організацією системи надання послуг культура і філософія підприємства є найважливішими факторами довгострокової ефективності. Саме на їхній основі формуються цінності і філософія підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність. Водночас головним фактор успіху сервісного підприємства є здатність задовольняти вимоги клієнта. Саме тому його стратегічна орієнтація повинна бути спрямована на споживача» [6; с. 173].

Така управлінська діяльність сервісного підприємства:

- акцентує увагу на тому, споживач є основою діяльності сервісного підприємства, тому його стратегія повинна відповідати та базуватися на потребах споживачів;

- потребує формування сервісної стратегії, яку необхідно розробляти через призму потреб споживача. Ця стратегія повинна бути спрямована на реалізацію управління операційною діяльністю.

Важливими принципами управлінської діяльності сервісного підприємства є те, що:

- 1) Підприємство відкрите та чутливе до стану зовнішнього середовища й

відгукується на нього. Його контакти здійснюються за допомогою каналів взаємодії між ними.

2) Підприємство як динамічна система реагує на умови внутрішнього і зовнішнього середовища й досягає поставлених цілей.

3) Безперервне функціонування підприємства забезпечується перетворенням наявних ресурсів, які надходять із зовнішнього середовища.

4) Ієрархічний принцип побудови забезпечується достатньою динамічністю і гнучкістю прийнятих рішень, що забезпечує оперативну здатність до адаптації при зміні зовнішнього або внутрішнього середовища.

5) Управління сервісним підприємством здійснюється за допомогою прийому, передачі, обробки й накопичення інформації.

При цьому слід враховувати загальні принципи управління підприємством, які закріплені в статті 65 Господарського кодексу України:

«1. Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

2. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

3. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) безпосередньо або через уповноважені органи чи наглядова рада такого підприємства (у разі її утворення) призначає (обирає) керівника підприємства, який є підзвітним власнику, його уповноваженому органу чи наглядовій раді. Керівник підприємства, головний бухгалтер, члени наглядової ради (у разі її утворення), виконавчого органу та інших органів управління підприємства відповідно до статуту є посадовими особами цього підприємства. Статутом підприємства посадовими особами можуть бути визнані й інші особи.

4. У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і

відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

5. Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

6. Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до закону.

7. На підприємствах, які використовують найману працю, укладається колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові, соціально-економічні відносини між роботодавцем і працівниками, їх представниками. Питання укладення колективних договорів регулюються законодавством про колективні договори.

Соціальні та інші відносини гіг-спеціалістів та підприємств, що є резидентами Дія Сіті, пов'язані з виконанням робіт (наданням послуг) за гіг-контрактами, регулюються гіг-контрактами, укладеними згідно із Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні».

8. Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог цього Кодексу, законодавства про окремі види підприємств, закону про трудові колективи.

9. Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів.

10. Особливості управління підприємствами окремих видів (організаційних форм підприємств) встановлюються цим Кодексом та законами про такі підприємства» [17].

### **Висновки до першого розділу**

З'ясовано, що сутністю організації управління підприємством є:

- створення системи управління, здатної забезпечити успішну роботу підприємства. Для успішного функціонування підприємства необхідно вирішити наступні завдання: визначити цілі, підібрати і організувати персонал, забезпечити персонал інструментами і предметами праці, фінансовими та інформаційними ресурсами, створити необхідні умови для роботи. Для вирішення цих питань необхідно сформувати дієві органи управління, здатні здійснювати оперативно свою роботу з організації процесів на підприємстві.

- удосконалення соціально-економічної системи відповідно до змін зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище динамічне, постійно змінюється. Структура підприємства повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища. Щоб підприємство відповідало вимогам зовнішнього середовища, необхідно здійснити якісне вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, вилучити з його складу елементи і структури, які втратили своє значення, і ввести інші, які відповідають новим умовам діяльності підприємства.

- удосконалення організаційної структури управління відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вибір організаційної структури управління визначається багатьма факторами, а саме, цілями і завданнями розвитку, масштабом підприємства, сферою діяльності та специфікою галузі, визначенням складу та розміщення підрозділів, характером процесів, кваліфікацією працівників, рівнем автоматизації управлінської діяльності.

Визначено, що організаційна структура управління підприємством – це складна система взаємодії між підрозділами підприємства, керівництвом та підлеглими. Чим більше підприємство – тим складніша структура підпорядкування на підприємстві. Ефективна організаційна структура підприємства – це гарантія своєчасного виконання вказівок керівництва та забезпечення робочих процесів згідно з регламентом підприємства.

Досліджено організацію управління сервісним підприємством, яка спрямовується на: задоволення персональних потреб конкретного споживача; задоволення його специфічних потреб шляхом надання йому сервісного продукту як самостійної послуги так і системи, що поєднує матеріал продукт і супутні послуги, що забезпечує певний ефект корисності, тобто якість оцінену (і оплачену) споживачем; забезпечення можливостей і умов для виробництва сервісного продукту чи послуги навченим персоналом, матеріальними ресурсами та/або технологією; поєднання цілей та інтереси всіх учасників сервісної діяльності; перетворення матеріальних продуктів на умови надання послуг.

Принципи управління сервісним підприємством встановлюють правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система управління сервісного підприємства. Принципи управління являють собою узагальнення практичного позитивного досвіду управління і базуються на певних закономірностях і моделях суспільного розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СМАРТ МЕДІКАЛ ЦЕНТР»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр»

ТОВ «Смарт Медікал Центр» – це мережа клінік доказової медицини, які знаходяться за адресами:

- вул. Джона Маккейна, 7-Б (станція метро «Либідська»);
- вул. Левка Лукьяненко, 19 (станція метро «Мінська»);
- просп. Юрія Гагарина, 17-В (станція метро «Чернігівська»)

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань підприємство ТОВ «Смарт Медікал Центр» (далі – товариство) є недержавною власністю, зареєстроване 02 березня 2017 року за юридичною адресою Україна, місто Київ, вулиця Маршала Тимошенко, будинок 35А. Код ЄДРПОУ – 41186484. Керівником товариства є Єщенко Олена Григорівна. Розмір статутного капіталу складає 7000,00 грн.

Основним видом економічної діяльності товариства є код 86.21 – загальна медична практика, а до інших: 21.20 – виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; 46.46 – оптова торгівля фармацевтичними товарами; 85.59 – інші види освіти, н.в.і.у.; 86.10 – діяльність лікарняних закладів; 86.22 – спеціалізована медична практика; 86.90 – інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 87.10 – діяльність із догляду за хворими із забезпеченням проживання; 47.73 – роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.78 – роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Засновниками юридичної особи ТОВ «Смарт Медікал Центр» є:

- Єщенко Валентина Миколаївна, зареєстрована за адресою: Україна, 07354, Київська обл., Вишгородський р-н, місто Вишгород, вулиця

Новокиївська, будинок 5. Розмір внеску до статутного фонду: 3 500,00 грн.  
Частка власності – 50%;

- Єщенко Олена Григорівна, зареєстрована за адресою: Україна, 04205, місто Київ, проспект Оболонський, будинок 7, квартира 168. Розмір внеску до статутного фонду: 3 500,00 грн. Частка власності – 50%.

Органом управління юридичної особи ТОВ «Смарт Медікал Центр» є загальні збори учасників товариства та директор, як одноосібний виконавчий орган.

В користуванні ТОВ «Смарт Медікал Центр» 4 ліцензії Міністерства охорони здоров'я Україна про здійснення медичної практики у сфері охорони здоров'я.

Зокрема, відповідно до Ліцензійного реєстру Міністерства охорони здоров'я України з медичної практики ТОВ «Смарт Медікал Центр» провадить діяльність з медичної практики на підставі рішення про видачу ліцензії, затвердженого наказом МОЗ України від 29.06.2017 № 728, за спеціальностями: акушерство і гінекологія, алергологія, анестезіологія, дерматовенерологія, дитяча гінекологія, дитяча дерматовенерологія, дитяча ендокринологія, дитяча імунологія, дитяча неврологія, дитяча отоларингологія, дитяча офтальмологія, ендокринологія, кардіологія, наркологія, неврологія, неонатологія, нефрологія, онкологія, організація і управління охороною здоров'я, отоларингологія, офтальмологія, педіатрія, ревматологія, терапія, ультразвукова діагностика, урологія, функціональна діагностика, гастроентерологія; за спеціальністю молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа, за місцем провадження діяльності: м. Київ, вул. Маршала Тимошенко, буд. 19-а.

За місцем провадження діяльності: м. Київ, вул. Джона Маккейна, буд. 7-Б, за спеціальностями: дієтологія, акушерство і гінекологія, дитяча гінекологія, алергологія, дитяча алергологія, анестезіологія, дитяча анестезіологія, гастроентерологія, дитяча гастроентерологія, гематологія, дитяча гематологія, генетика медична, дерматовенерологія, дитяча дерматовенерологія, ендокринологія, дитяча ендокринологія, ендоскопія,

загальна практика – сімейна медицина, імунологія, дитяча імунологія, кардіологія, дитяча кардіоревматологія, наркологія, неонатологія, неврологія, дитяча неврологія, нефрологія, онкологія, отоларингологія, дитяча отоларингологія, офтальмологія, дитяча офтальмологія, організація і управління охороною здоров'я, ортопедія і травматологія, дитяча ортопедія і травматологія, педіатрія, психіатрія, медична психологія, проктологія, ревматологія, рентгенологія, сурдологія, терапія, ультразвукова діагностика, урологія, дитяча урологія, функціональна діагностика, хірургія, дитяча хірургія, судинна хірургія, клінічна лабораторна діагностика, онкогінекологія; за спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа, лікувальна справа.

За місцем провадження діяльності: м. Київ, просп. Юрія Гагаріна, 17-В, за спеціальностями: акушерство і гінекологія, алергологія, анестезіологія, гастроентерологія, гематологія, дерматовенерологія, дитяча алергологія, дитяча анестезіологія, дитяча гастроентерологія, дитяча гематологія, дитяча гінекологія, дитяча дерматовенерологія, дитяча ендокринологія, дитяча імунологія, дитяча кардіоревматологія, дитяча неврологія, дитяча ортопедія і травматологія, дитяча отоларингологія, дитяча офтальмологія, дитяча хірургія, дієтологія, ендокринологія, ендоскопія, кардіологія, клінічна лабораторна діагностика, наркологія, неврологія, неонатологія, нефрологія, онкогінекологія, онкологія, організація і управління охороною здоров'я, ортопедія і травматологія, отоларингологія, офтальмологія, педіатрія, проктологія, психіатрія, пульмонологія, ревматологія, рентгенологія, судинна хірургія, терапія, ультразвукова діагностика, урологія, функціональна діагностика, хірургія; за спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа, рентгенологія.

В ТОВ «Смарт Медікал Центр» працює приблизно 300 працівників, це фахівці з досвідом практичної діяльності від 5 до 40 років. 62 напрями діяльності для дорослих та дітей. В медичних клініках найновіше обладнання провідних світових виробників (Німеччина, Італія, Чехія, США, Японія).

Власна лабораторія яка виконує усі види досліджень 7 днів на тиждень.

Здійснення господарської діяльності товариством регламентується Статутом ТОВ «Смарт Медікал Центр», Положенням про виконавчий орган та посадових осіб ТОВ «Смарт Медікал Центр» та іншими внутрішніми нормативними актами товариства.

Діловодство в медичному центрі організовується відповідно до вимог затвердженої Інструкції з діловодства та номенклатури справ в ТОВ «Смарт Медікал Центр» та відповідно до вимог чинного законодавства України. Також забезпечується збереження інформації про пацієнтів (клієнтів) та здійснюється обробка та зберігання персональних даних відповідно до вимог чинного законодавства України. Видача медичних документів пацієнтам (клієнтам) здійснюється відповідно до введеної Інструкції з оформлення та видачі медичної документації, затвердженої наказом ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Для забезпечення прав пацієнтів (клієнтів) щодо надання медичних послуг затверджено Правила для пацієнтів в медичному центрі та сформовано Куток споживача, відповідно до вимог чинного законодавства України.

Оплата праці працівників медичного центру, застосування форм преміювання та заохочення здійснюються відповідно до Положення про оплату праці ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Фінансування діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр» здійснюється на умовах самоокупності за рахунок коштів спеціального фонду товариства.

ТОВ «Смарт Медікал Центр» здійснює витрати на забезпечення своєї діяльності визначених установчими документами в межах затвердженого кошторису на календарний рік, який затверджується рішенням співвласників товариства, а в кінці кожного року головним лікарем складається фінансовий план на наступний календарний рік, який затверджується директором товариства. Кошти які не використовуються в поточному році переносяться для використання на наступний рік.

Діяльність ТОВ «Смарт Медікал Центр» планується на наступний рік з поквартальними заходами та затверджується наказом директора товариства.

Організація роботи щодо планування та контролю за виконанням планів ТОВ «Смарт Медікал Центр» включають:

- розроблення структури обов'язкових планів в товаристві та погодження на загальних зборах, організацію роботи зі складання планів, форма яких затверджується директором товариства, підготовка матеріалів і вихідних даних у всіх підрозділах, які беруть участь у плановій роботі;

- підготовка техніко-економічних прогнозів за найважливішими напрямками діяльності товариства, узгодження планів з усіма структурними підрозділів та розроблення нормативних планових документів для структурних і функціональних підрозділів товариства;

- контроль за виконанням планів товариства в цілому та окремих його структурних і функціональних підрозділів.

Планово-аналітична діяльність ТОВ «Смарт Медікал Центр» базується на таких методах: економіко-статистичний, факторно-аналітичний, балансовий та нормативний методи. Програмне забезпечення, яке використовується в планово-аналітичній роботі товариства, відповідає найвищим стандартам. Усі програмні продукти (1С:підприємство, MS Office та ін.) є ліцензійними. Ступінь ефективності аналізу цих показників дуже високий.

Медичним центром надаються платні послуги відповідно до Переліку платних послуг, затвердженого наказом ТОВ «Смарт Медікал Центр». Відповідно до цього переліку надаються такі платні послуги:

- 1) Спеціалізована медична допомога відповідно до Ліцензії МОЗ на право здійснення медичної практики та зазначеного переліку спеціальностей;

- 2) Консультативні медичні послуги;

- 3) Діагностичні медичні послуги;

- 4) Інші види послуг, що не заборонені чинним законодавством.

ТОВ «Смарт Медікал Центр» інколи має додаткові джерелами фінансування, ними є благодійні внески юридичних і фізичних осіб, у тому числі іноземних держав, безповоротні допомоги та інші доходи згідно з чинним законодавством України.

Основним узагальнюючим грошовим показником результатів господарської діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр» є прибуток. Чистий прибуток товариства, що залишається після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, сплати відсотків за банківськими зобов'язаннями, податкових внесків та інших платежів передбачених законодавством України, відрахувань до галузевих інвестиційних фондів, залишається в його розпорядженні.

Майно та обладнання (далі – майно), яке знаходиться у медичному центрі, є власністю ТОВ «Смарт Медікал Центр» яке закріплюється за медичним центром на праві користування, воно не підлягає вилученню, продажу або передаванню будь-кому. Все майно, яке є в наявності медичного центру обліковується на балансі ТОВ «Смарт Медікал Центр», використовується за призначенням та знаходиться на зберіганні призначеної матеріально-відповідальної особи.

«Фінансово-економічний аналіз підприємства дозволяє вивчити та оцінити його забезпеченість власними оборотними коштами в цілому, а також по окремих підрозділах, визначити показники платоспроможності, ліквідності, прибутковості та кредитоспроможності підприємства, виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та виконання стратегічних цілей розвитку» [24].

На основі фінансової звітності сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр» за 2021 – 2022 роки, а саме, Балансу на 31 грудня 2022 року (Додаток А) проаналізовано результати його господарської діяльності (Таблиця 2.1).

Аналізуючи майно товариства за 2021 р. слід відмітити, що протягом звітного періоду збільшилась вартість матеріально-речових цінностей на 14810 тис. грн., а в 2022 році – на 20376 тис. грн., а це на 104,9 % більше ніж у 2021 році.

«Найбільший інтерес в активах підприємства становлять оборотні активи. Основним призначенням яких є забезпечення безперервності господарського

процесу» [5; с. 52].

Таблиця 2.1.

Аналіз складу, структури і динаміки фінансового стану  
ТОВ «Смарт Медікал Центр» протягом 2021 – 2022 років, тис. грн..

Статті балансу	Роки					У % до величини на початок звітнього періоду
	2021			2022		
	На початок 2021 р.	На кінець 2021 р.	Зміна (+,-)	На кінець 2022р.	Зміна (+, -)	
<b>Необоротні активи</b>						
Основні засоби	395771	410581	14810	430957	20376	104,9
Усього за розділом I	785374	887986	102612	671167	-216819	75,6
<b>Оборотні активи</b>						
Запаси	4856	5554	698	3899	-1655	70,2
Дебіторська заборгованість	4973	5516	543	1152	-4364	20,9
Дебіторська заборгованість за рахунками	4126	4818	692	5830	1012	121,0
Поточні фінансові інвестиції	74321	95095	20774	50233	-44862	52,8
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти:</b>						
Готівка	632	3831	3199	9329	5498	243,5
Поточні рахунки в банках	31256	52281	21025	74066	21785	141,6
Усього за розділом II	120164	167095	46931	144509	-22586	86,5
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>						
Короткострокові кредити банків	2341	5758	3417	7223	1465	125,4
Заборгованість за товари, роботи, послуги	7632	3112	-4520	3721	609	119,6
Заборгованість за рахунками з оплати праці	128	345	217	279	-66	80,9
Заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	9521	8707	-814	7223	-1484	83,0
Всього за розділом III	19622	17922	-1700	18446	524	102,9
<b>БАЛАНС</b>	<b>925160</b>	<b>1073003</b>	<b>147843</b>	<b>834122</b>	<b>-238881</b>	<b>77,7</b>

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Оцінюючи оборотні активи ТОВ «Смарт Медікал Центр» відмічається тенденція їх зниження на 23,5%, що свідчить про погіршення фінансової стійкості товариства.

У розрізі елементів оборотних активів за аналізований період спостерігаються негативні зміни. Негативним є те, що у 2022 році зменшились запаси на 1655 тис. грн. а це на 28,8 % менше в порівнянні з попереднім роком.

Особливий вплив на господарську діяльність товариства має наявність дебіторської заборгованості, яка становить велику питому вагу в загальній сумі обігових коштів і зросла за аналізований період. Це говорить про відволікання грошових коштів з обігу товариства і зниження ефективності фінансової діяльності. Дебіторська заборгованість за рахунками складала велику частину вартості обігових коштів в 2021 році – 4818 тис. грн., а в 2022 році – 5830 тис. грн. Це також вплинуло на зменшення частки грошових коштів в обіговому капіталі за 2022 рік на 22586 тис. грн. в порівнянні з попереднім роком.

Станом на 31 грудня 2022 року поточні зобов'язання товариства перевищували його обігові активи на 4 562 тис. грн., а на 31 грудня 2020 року – на 8 225 тисяч гривень. Кредиторська заборгованість за основною діяльністю представлена переважно зобов'язаннями перед іншим.

Станом на 31 грудня 2022 року кредиторська заборгованість за основною діяльністю у сумі 5 296 тис. грн. являє собою зобов'язання перед іншим (на 31.12.2021 – 3 961 тис. грн.).

Для більш точного уявлення про досліджуване товариство, вважаю за доцільне, проаналізувати в таблиці 2.2 основні показники фінансових результатів ТОВ «Смарт Медікал Центр» за 2021 та 2022 роки, встановити відносне та абсолютне відхилення за показниками операційної діяльності товариства на основі Звіту про фінансові результати товариства за 2022 рік (Додаток Б).

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр» таких як доход від надання послуг, реалізації товарів, собівартість реалізованої

продукції, витрати, валовий та чистий прибуток товариства, а також показники від інвестиційної діяльності товариства.

Таблиця 2.2.

Динаміка основних показників діяльності  
ТОВ «Смарт Медікал Центр» за 2021-2022 роки, тис. грн.

Показники	Значення показника		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82437	81868	-569	0,7
Собівартість реалізованої продукції	(74565)	(36425)	-38140	48,8
Валовий:				
Прибуток	45443	27872	-17571	61,3
Збиток	-	-	-	-
Інші операційні доходи	9383	9471	88	0,9
Адміністративні витрати	(6999)	(4050)	-2949	57,9
Витрати на збут	427	167	-260	39,1
Інші операційні витрати	(237)	(349)	112	47,3
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	1652	1481	-171	89,6
Збиток	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	4517	4904	387	8,7
Інші доходи	8959	1705	-7254	19,0
Фінансові витрати	(3028)	(4569)	1541	50,9
Інші витрати	(477)	(575)	98	20,5
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	3623	7946	4323	119,3
Збиток	-	-	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	(383)	(364)	-19	95,0
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	11240	8582	-2658	76,4
Збиток	-	-	-	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Дані показники є основними господарськими показниками діяльності товариства і відображають основні аспекти його діяльності. Дохід від реалізації товарів, послуг в 2022 р. складав 81868 тис. грн., що на 569 тис. грн. (0,7%) менше, ніж за попередній 2021 р. Валовий прибуток теж зменшився в

порівнянні до 2021 року на 17571 тис. грн. або на 61,3 %. Поряд з цим відбувається зростання у 2022 році інших операційних доходів на 88 тис. грн. (0,9%) в порівнянні з попереднім роком.

Спостерігається тенденція до зменшення адміністративних витрат, витрат на збут та збільшення інших операційних витрат на 112 тис. грн., а це на 47,3 % більше ніж у попередньому 2021 році.

Графічно зображено показники результатів від операційної діяльності у 2021-2022 р.р. ТОВ «Смарт Медікал Центр», тис. грн. з якого вбачається збільшення показників у 2022 році майже за всіма елементами (Рис. 2.1).

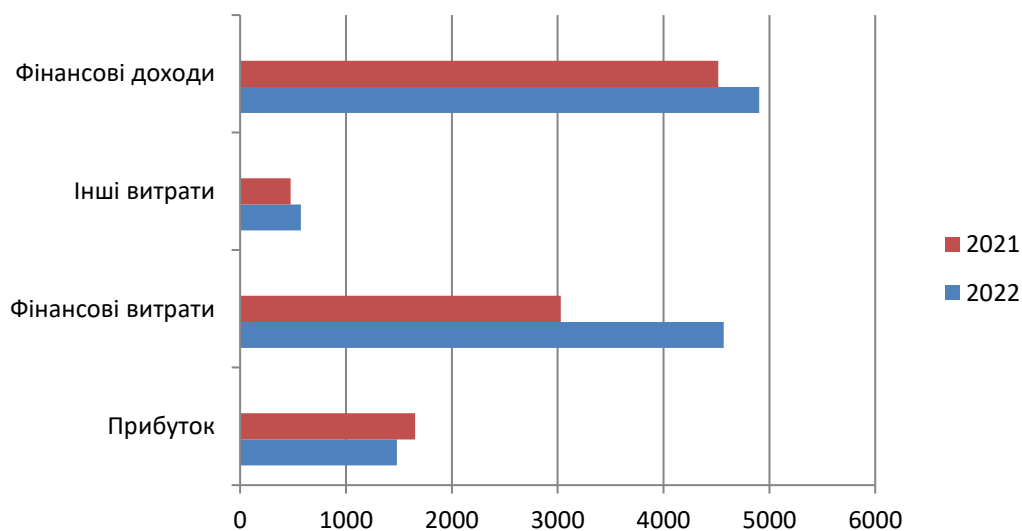


Рис. 2.1. Показники результатів від операційної діяльності у 2021 - 2022 р. ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Джерело: створено автором

Показники щодо витрат показують, що вони збільшились, при цьому показник прибутку зменшився.

24 лютого 2022 року агресором розпочато повномасштабне військове вторгнення в Україну. За цим було негайне прийняття воєнного стану в Україні та з відповідним введенням тимчасових обмежень, що впливають на економічне середовище.

Діяльність товариства зазнала значного впливу війни, через військові дії ТОВ «Смарт Медікал Центр» тимчасово втратило контроль над господарською

діяльністю товариства, що призвело до шокового скорочення операційної діяльності товариства, особливо в перший місяць вторгнення. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни і суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки і зростання цін товариство отримало значний грошовий відтік на операційному рівні за лютий-квітень 2022 року. На додаток до цього, співвласниками ТОВ «Смарт Медікал Центр» було прийнято рішення участі в наданні безоплатної первинної медичної допомоги особам які потребують її та доставки гуманітарної допомоги.

## **2.2. Характеристика існуючої організаційної структури управління ТОВ «Смарт Медікал Центр»**

Важливим елементом механізму господарювання товариства є створення ефективного організаційного механізму на всіх рівнях управління. Основним елементом організаційного механізму на рівні господарської діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр» є організаційна структура товариства і структура управління.

«Організаційна структура – це внутрішня будова суб'єкта господарювання і організаційне поєднання структурних одиниць на основі зв'язків і розподілу праці» [2; с. 62].

«Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації» [2; с. 71].

«Організаційна структура управління – це інституційне явище, в рамках якого забезпечується цілісність всіх бізнес-процесів. Це також підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і

керівними органами. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень» [3; с. 52].

Залежно від умов і зони господарської діяльності кожен суб'єкт господарювання вибирає найзручнішу для нього організаційну структуру.

ТОВ «Смарт Медікал Центр» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Організаційна структура управління має 4 рівні управління (Рис. 2.2).

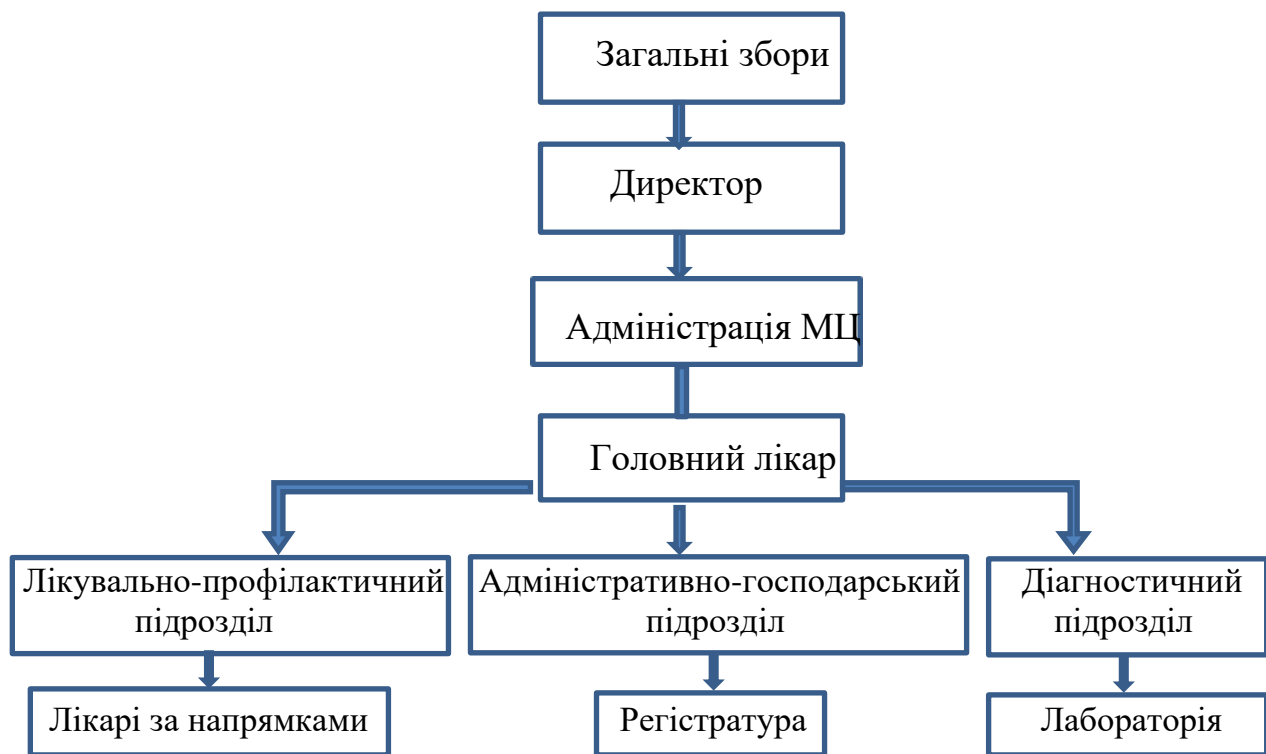


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Джерело: створено автором

На малюнку зображена організаційна структура досліджуваного товариства. Як бачимо організаційно-управлінська структура ТОВ «Смарт Медікал Центр» відноситься до лінійно-функціональної структури управління.

Безпосереднє управління ТОВ «Смарт Медікал Центр» здійснює директор, процесами взаємодії керують функціональні підрозділи, які підпорядковуються головному лікарю, внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам.

Структура медичного центру дозволяє організувати управління, а функціональні підрозділи апарату управління товариства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При лінійно-функціональній структурі управління лінійні керівники не підпорядковуються керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

«Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно вирішення поставлених завдань. Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства» [5; с. 83].

Встановлення лінійно-функціональних зв'язків в середині медичного центру дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між адміністрацією та підрозділами медичного закладу, що є основою для швидкого та своєчасного виконання поставлених цілей та завдань.

«Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці» [1; с. 15].

### **2.3. Аналіз організації управлінської діяльності на сервісному підприємстві ТОВ «Смарт Медікал Центр»**

Однією з найважливіших функцій управління ТОВ «Смарт Медікал Центр» є створення умов, необхідних для подальшого успішного функціонування товариства. Тому в товаристві основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку на даний момент, а успішне усунення, виключення впливу всіх ризикованих ситуацій у довгостроковому періоді. Діяльність товариства приносить прибуток, який

дозволяє акумулювати достатню кількість коштів, які утворюють реальну можливість долати імовірні ризики у майбутньому.

«Ефективний процес управління на підприємстві визначає ефективність роботи всього підприємства. Але процес управління здійснюється людьми, а тому ефективність процесу управління залежить від ефективності управлінського персоналу підприємства, який у своїй у свою чергу складається з ефективності роботи окремих груп працівників і груп працівників з різним рівнем освіти, кваліфікації тощо» [4; с. 72].

Сутність управлінської діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр» полягає в грамотній організації взаємодії працівників при колективній роботі з метою досягнення визначених основних завдань діяльності товариства.

Управління ТОВ «Смарт Медікал Центр» здійснює директорка, яка одночасно є його співвласником та головний лікар, які для забезпечення діяльності товариства залучають громадян до праці на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють відносини працівника з суб'єктом підприємницької діяльності, приймають рішення, пов'язані з визначенням стратегії розвитку товариства, визначенням пріоритетів завдань і цілей, що стоять перед товариством. Керівники підрозділів відповідають за підготовку інформації для ухвалення управлінських рішень, піддають її фільтрації для директора та головного лікаря. Власне, на них лягає відповідальність за початковий етап алгоритму прийняття рішення.

Таким чином, процес прийняття рішень ТОВ «Смарт Медікал Центр» включає в себе взаємопов'язану діяльність всіх рівнів управління. Управлінський персонал кожного рівня управління товариством вносить свій внесок у прийняття і реалізацію управлінських рішень.

Процес управління в товаристві ґрунтується на плануванні робіт, організації структури управління, здійсненні мотивації працівників до праці, забезпеченні ефективного контролю за досягненням цілей, інформаційним забезпеченням діяльності товариства, визначенням набору способів впливу на

працівників та виробничо-господарські процеси, підготовкою, обґрунтуванням та реалізацією управлінських рішень.

«Планування не означає, що менеджер розробляє певні плани напередодні наступного року і на цьому функція планування вичерпується. Планування – це безперервний процес, що передбачає аналіз та прогнозування, безпосередню розробку планів (кількісних і якісних показників), виконання планів, контроль і оцінку їх виконання, коригування планів відповідно до тих відхилень, що виявляються в процесі виконання планів» [3; с. 347].

Планування в ТОВ «Смарт Медікал Центр» займає перше місце серед усіх інших функцій управління. Основне завдання планування як функції управління в товаристві полягає у визначенні того, що, коли, де і хто повинен виконувати. Планування передбачає розробку щоденного робочого плану з чітким визначенням:

- що повинно бути виконано сьогодні та хто повинен це здійснити;
- визначення питань, що стоять на шляху до встановленої мети, і розробка альтернативних варіантів їх вирішення;
- складання фінансового плану з визначенням грошових потоків за їх джерелами, грошових витрат, розміру та джерел необхідних кредитів;
- розробку альтернативних виробничих програм на наступний рік з урахуванням рівня прибутковості за видами послуг;
- обґрунтування масштабів розширеного відтворення товариства (кількості клієнтів, кількості працюючих, рівня їхньої кваліфікації тощо).

«Організація в управлінні є об'єднанням виробничих ресурсів для виконання певної роботи, причому з максимальною ефективністю. Організація – це пошук нових структурних рішень, людей, які їх втілили б у життя, перегрупування окремих видів діяльності, формування цільових організаційних структур» [4; с. 73].

Організація як функція управління ТОВ «Смарт Медікал Центр» передбачає:

- визначення, хто кому підлеглий і хто за що відповідає;

- розробку й доведення до кожного працівника його функціональних обов'язків;

- встановлення робочого розпорядку і схем діяльності для кожного процесу.

«До управління персоналом відносять такі його функції: добір і прийняття на роботу людей, що зумовлює визначення періоду, на який залучається працівник, його кваліфікації і можливостей виконувати той чи інший вид роботи; навчання працівників і оцінку їхньої діяльності, що передбачає чітку постановку завдання на виконання певної роботи і роз'яснення до нього, а також чітке розуміння працівником вимог, які до нього висуваються» [3; с. 114].

Контроль в ТОВ «Смарт Медікал Центр» також належить до основних функцій управління товариством. Його основним завданням є встановлення відхилень від визначених планом завдань і розробка корективів усунення цих відхилень, або коригування планів. Основними функціями контролю в товаристві є:

- облік і звітність, яка здійснюються на постійній основі;

- порівняльний аналіз планових і фактичних показників роботи товариства;

- контроль за процесом діяльності і дотриманням встановлених вимог.

«Контроль повинен забезпечувати дотримання запланованих заходів та давати менеджеру щоденну інформацію про їх виконання» [4; с. 73].

Вплив на об'єкт управління здійснюють через прийняття і реалізацію управлінських рішень, від якості яких значною мірою залежать економічні показники, масштабність діяльності, а також ефективність використання існуючих ресурсів. За прийняті рішення директор чи керівник підрозділу несе відповідальність. Своєчасно прийняте обґрунтоване і зважене рішення стимулює результати праці колективу чи окремих виконавців які задіяні в діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Ефективне управління персоналом товариства неможливо без аналізу

інформації, яка характеризує різні аспекти діяльності персоналу, структуру і динаміку руху персоналу. ТОВ «Смарт Медікал Центр» використовує показники, що відображають специфіку його діяльності і власні його традиції, а це кваліфікаційний склад, продуктивність праці, фонд зарплати, витрати на персонал, та інші.

Управління персоналу займає одне з провідних місць в системі управління товариством. Методологічно ця сфера управління має свої характеристики і показники діяльності, методи і технології взаємодії – обор персоналу, адаптація, атестація, кар'єра та інші.

Прогресивний розвиток, нові технології дозволили скоротити ряд робіт, де необхідні фізична витривалість і сила працівників тому «на сьогоднішній день при прийнятті людини на роботу його фізичні дані не мають категоричного значення. В той час як розумові здібності особистості можуть бути розцінені, як здатність ефективно використовувати свій інтелект – об'єм розумових здібностей щодо обробки інформації, абстрактне мислення, навчання, спостереження, прийняття рішень, здатність вступати у взаємні відносини» [1; с. 63].

В переважній більшості, працівники ТОВ «Смарт Медікал Центр» знають один одного, так як працюють разом не один рік і, крім того, існує жорстка система відбору при прийомі на роботу, тому люди, які влаштовуються на роботу в товариство, як правило, або звільняються в період випробувального терміну, або продовжують свою трудову діяльність.

«Чітко прописані умови трудового договору, який укладається з працівником після того як закінчився випробувальний термін, забезпечують уникнення непорозумінь при виникненні будь яких ситуацій між роботодавцем та працівником» [1; с. 125].

У процесі трудової діяльності якщо в підрозділі через неправильні дії керівника або його підлеглих складається якась складна ситуація, то їм дається якийсь час на усунення недоліків власними силами, або за допомогою інших

фахівців товариства, або керівник знижується на посаді, і на його місце приходять той, хто здатний вивести ситуацію з глухого кута.

У таблиці 2.3 представлена динаміка руху кадрів ТОВ «Смарт Медікал Центр» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3.

Динаміка руху кадрів ТОВ «Смарт Медікал Центр»  
за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темпи зростання у порівнянні з 2020 р.	
				2021 рік	2022 рік
Всього працівників	289	312	294	+5	-18
Прийнято на роботу	26	12	5	-21	-7
Звільнено з роботи	3	1	23	20	22

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Смарт Медікал Центр»

З показників таблиці вбачається, що в період розвитку товариства в 2020-2021 роках починається приплив нових кадрів, в 2020 році прийнятих на роботу становило 26 осіб, а в 2021 році – 12 осіб, а от в 2022 році це число значно скоротилось до 5 осіб і також збільшилась кількість звільнених з роботи працівників. Численні звільнення відбувались у зв'язку з безпечністю перебування на місці роботи, особливо в період з травня до серпня місяця 2022 року.

Середній вік персоналу ТОВ «Смарт Медікал Центр» становить 38 років, проте, більш розгорнуту інформацію щодо вікової структури є групування персоналу по роках, поданої в таблиці 2.4.

З даних таблиці вбачається, що найбільший відсоток (44,3%) середнього показника працівників зайнятих в товаристві це працівники віком від 40 до 50 років, в той же час значна кількість працівників (24,7%) це працівники віком від 30 до 40 років.

Таблиця 2.4.

## Вікова структура персоналу ТОВ «Смарт Медікал Центр», %

Вік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Середній
До 20 років	4	5	4	4,3
До 30 років	10	12	11	11,0
До 40 років	27	24	23	24,7
До 50 років	42	44	47	44,3
До 60 років	13	12	13	12,7
До 70 років	4	3	2	3,0

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Зобразимо графічно дані щодо стажу роботи працівників на займаних посадах в ТОВ «Смарт Медікал Центр» (Рис. 2.2)

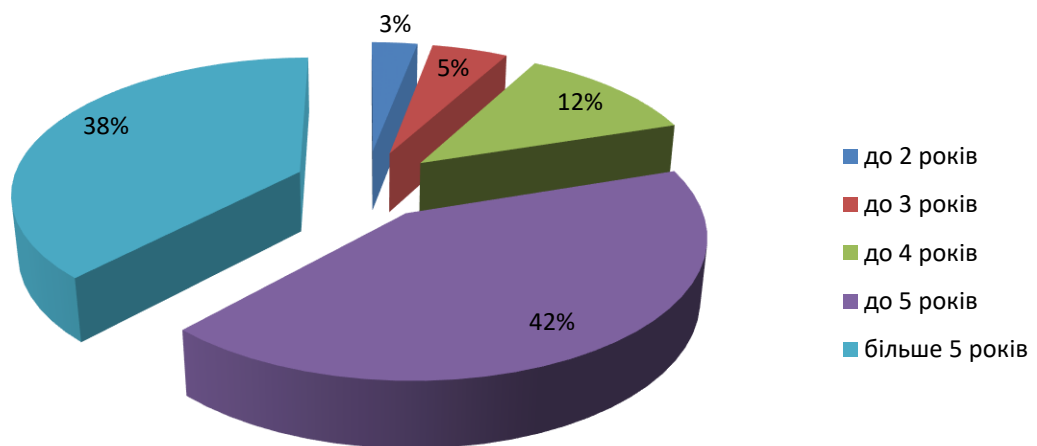


Рис. 2.2. Стаж роботи працівників в ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Показники на малюнку вказують, що значна кількість працівників працює з дня реєстрації товариства, а це вказує на стабільність управлінської діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр» і комфортність для працівників.

Слід зазначити, що за даними відділу кадрів товариства 63% працівників мають вищу освіту, неповну вищу освіту – 23%, середню спеціальну освіту –

13% та 1% працівники які мають середню освіту.

Щодо технології управління персоналом ТОВ «Смарт Медікал Центр» то слід зазначити, що нею охоплюється широкий спектр функцій від приймання на роботу працівників до їх звільнення:

- наймання, приймання та відбір персоналу і ділова оцінка персоналу під час приймання, атестації, добору;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація праці й дотримання етики ділових відносин;
- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- управління соціальним розвитком кадрів;
- управління конфліктами та стресами.

Щодо аналізу методів управління ТОВ «Смарт Медікал Центр» то слід зазначити, що загалом «методи управління персоналом – це способи впливу на колектив і окремих працівників підприємства з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. Розрізняють: економічні, адміністративні, колективні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал» [1; с. 192].

«Під методами управління закладом охорони здоров'я розуміється сукупність способів впливу на професійну діяльність лікарів, медичних сестер та інших працівників для досягнення цілей та завдань розвитку медичного закладу. У сфері охорони здоров'я вирізняють наступні методи управління: адміністративні, соціально-психологічні, економічні» [1; с. 193].

Кожен із зазначених методів управління має свої особливості та сфери застосування. Так «адміністративні методи управління сприяють дотриманню правил поведінки медичного персоналу, встановленню оптимальної організаційної структури управління, виконанню трудових контрактів тощо через примусово-розпорядчий вплив» [1; с. 193].

«Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи» [1; с. 194].

«Економічні методи управління – методи, за допомогою яких здійснюють вплив на економічні інтереси колективу і окремих працівників. Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою порівняння витрат й результатів (матеріального стимулювання та санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна)» [1; с. 194].

Проаналізуємо в таблиці 2.5. застосовувані методи управління персоналом в ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Таблиця 2.5.

## Аналіз методів управління персоналом в ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Метод управління персоналом	Види методів (використання)	Використання (%)
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	2
	Посадові інструкції	4
	Статут і організаційна структура	4
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	2
Економічні	Система заробітної плати	45
	Система заохочення (преміювання)	20
	Матеріальна допомога	5
	Матеріальні пільги	10
Соціально-психологічні	Публічне визнання	5
	Кар'єрне зростання та	2
	Підвищення кваліфікації	1

Джерело: складено автором на основі дослідження діяльності товариства

З відомостей таблиці вбачається, що серед адміністративних методів управління персоналом в ТОВ «Смарт Медікал Центр» використовується дисциплінарна відповідальність та стягнення, посадові інструкції, статuti та організаційну структуру, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. З найпомітніших рис даного методу є організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу, це використання статут товариства, організаційної структури та посадових інструкцій.

До працівників сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр»

застосовується дисциплінарна відповідальність і стягнення. Дана відповідальність може застосуватися тільки до працівника, який порушив трудове законодавство, або не виконував, або неналежним чином виконував свої обов'язки, прописані в трудовому договорі. Такий працівник може отримати зауваження, догану або директор може прийняти рішення про пониження в посаді, або просто звільнити.

Також однією з рис адміністративного методу товариства є розпорядчий вплив, за допомогою якого дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а так само підтримуються задані параметри системи управління ТОВ «Смарт Медікал Центр». Розпорядчі дії директора товариства виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці і т.д.

Представлені економічні методи впливу на персонал товариства – це система оплати праці, система заохочення (преміювання), матеріальна допомога, матеріальні блага (пільги і привілеї). Значиме місце приділяється оплаті праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і процесом, відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації. Оплата праці є основним мотивом трудової діяльності і грошовим виміром вартості виконаних робіт.

Система оплати праці в ТОВ «Смарт Медікал Центр» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці» та іншими нормативно-правовими актами. В товаристві застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За цією системою оплати праці працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади працівника, рівня його кваліфікації.

Система заохочення (преміювання) застосовується у разі:

- доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

- доплата за роботу у вечірній або нічний час;
- надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови;
- преміювання працівників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій, функціональних обов'язків та професійні успіхи.

Матеріальна допомога може надаватись працівникам ТОВ «Смарт Медікал Центр» як фінансова підтримка або нецільова благодійна допомога. Вона виплачується одноразово та лише за заявою працівника або щоб підтримати працівників, роботодавець може надати разову нецільову благодійну допомогу один раз на рік, у разі фінансової спроможності товариства.

Матеріальними пільгами є надання послуг працівникам за ціною на 15 % меншою ніж встановленою Переліком надання платних послуг ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Серед соціально-психологічних методи, що використовуються в товаристві, публічне визнання, кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації.

«Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників з врученням грамот, похвали на періодичних нарадах. Даний метод нематеріальної мотивації дозволяє підвищити професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще» [2; с. 112].

Ще одним соціально-психологічним методом управління персоналом в ТОВ «Смарт Медікал Центр» є створення можливостей для працівників кар'єрного росту. Працівники можуть посісти вищу посаду за наявності вакансії. Такий метод стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Щодо підвищення кваліфікації персоналу товариства то цей метод використовується недостатньо. ТОВ «Смарт Медікал Центр» організовує рідко навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів і

охоплюється мала кількість працівників. Тому можна стверджувати, що даний метод не впливає на рівень мотивації працівників.

З огляду на зазначене, вбачається, що система управління персоналом в ТОВ «Смарт Медікал Центр» організована на середньому рівні з використанням, насамперед, економічних методів управління.

### **Висновки до другого розділу**

Здійснено аналіз управлінської діяльності сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр», а саме, розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Смарт Медікал Центр», проведено аналіз фінансової звітності товариства, проаналізовано основні показники фінансових результатів основних аспектів його господарської діяльності, показники результатів від операційної діяльності. Зважаючи на впливи і обставини які спонукали значний грошовий відтік на операційному рівні та зниження прибутковості, товариство має менший чистий прибуток в порівнянні з попереднім роком на 2658 тис. грн.

Досліджено, що ТОВ «Смарт Медікал Центр» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Структура медичного центру дозволяє організувати управління, а функціональні підрозділи апарату управління товариства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Проаналізовано організацію управлінської діяльності на сервісному підприємстві ТОВ «Смарт Медікал Центр» сутність якої полягає в організації взаємодії працівників при колективній роботі з метою досягнення визначених основних завдань діяльності товариства але можна зазначити, що в управлінській діяльності товариства існують певні недоліки, до яких можна віднести:

- низький рівень соціально-психологічного клімату – відсутність явного якісного прояву стосунків між працівниками, що може перешкоджати

продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в колективі;

- відсутність системи підвищення кваліфікації працівників;
- відсутність внутрішнього нормативно-правового акту який регулює специфіку діяльності товариства та розкриває зміст конкретних процедур діяльності товариства.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «СМАРТ МЕДІКАЛ ЦЕНТР»

### 3.1. Заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр»

«Прибутковість підприємства є складною та багатогранною економічною категорією, що одночасно характеризує як одержані результати діяльності підприємства, так і можливості отримувати прибуток в майбутньому.

Досягнення високої прибутковості можливе при системному урахуванні всіх факторів, що впливають на розвиток підприємств. Загальновідомо, що прибутковість – відносний показник економічної ефективності. Прибутковість комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Для того щоб постійно забезпечувати зростання прибутковості, необхідно шукати невикористані можливості її збільшення, тобто резерви зростання прибутку»

В даний час більшість суб'єктів господарювання приділяють недостатньо уваги стратегічному плануванню та розробці стратегії удосконалення системи управління персоналом як складової частини загальної стратегії організації.

Проте відомо, що стратегічне планування дає можливість суб'єкту господарювання більш ефективно розподіляти обмежені кадрові ресурси, максимально адаптуватися до зовнішнього середовища, забезпечує координацію стратегічних дій задля визначення сильних і слабких його сторін з метою досягнення ефективної роботи.

«Стратегічне управління суб'єктом господарювання спирається на кадровий потенціал як основу організації, будь-яка стратегія повинна бути пов'язана зі стратегією управління персоналом та мотивації праці. Успіх роботи суб'єкта господарювання забезпечується працівниками, зайнятими на ньому».

«Для покращення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна запровадити ефективну систему внутрішнього контролю, різноманітність обчислювальної техніки, розвинути комп'ютерні мережі зв'язку, застосовувати сучасні програмні засоби, а саме: інформаційні технології управління».

Аналізуючи управлінську діяльність ТОВ «Смарт Медікал Центр» можна зазначити, що товариство рухається до досягнення своєї мети та поставлених цілей але в управлінській діяльності товариства існують певні недоліки, до яких можна віднести:

1) Низький рівень соціально-психологічного клімату. Відсутність явного якісного прояву стосунків між працівниками, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в колективі.

2) Відсутність системи підвищення кваліфікації працівників. Порушується виконання пункту «г» статті 78 Закону України «Основи законодавства України про охорони здоров'я» постійно підвищувати рівень професійних знань та майстерності. «Кваліфікація є тією категорією, яка визначає професіоналізм, компетентність та здатність працівника виконувати конкретну роботу у межах певної професії. Наслідком некомпетентного, непрофесійного та некваліфікованого надання медичної допомоги (послуги) може стати: стійка або тимчасова втрата здоров'я, втрата працездатності, втрата життя пацієнта та його родичів; майнова шкода у вигляді зайвих матеріальних витрат на лікування; психологічна травма тощо».

3) Відсутність положення про діяльність медичного центру товариства. Затверджене Положення про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр» врахує специфіку діяльності товариства та розкриє зміст конкретних процедур діяльності товариства, що полегшить процес здійснення діяльності товариства, зменшить ризик помилок, підвищить ефективність управлінської діяльності.

До запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Смарт Медікал Центр», враховуючи виявлені недоліки, пропоную:

1) В якості методики комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх працівників. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить, як благополуччя членів колективу, так і їхня працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі.

При цьому, слід прятати, що соціально-психологічний клімат в колективі це фіксований стан міжособистісних відносин у ньому, він характеризується згуртованістю, злагодженістю, відповідністю, взаємною довірою, рівнем комфортності та іншими. Вважається, що однією з найважливіших характеристик позитивного клімату в колективі є рівень їх згуртованості. Згуртованість в колективі представляє собою певну єдність, яка визначається за рівнем конекту думок членів колективу щодо найбільш значущих для нього цінностей. На згуртованість в колективі позитивно впливають:

- схожість ціннісних орієнтацій у членів колективу, це перш за все, наскільки працівникам приємніше спілкуватися із собі подібними;
- співпадіння цілей окремих працівників і колективу в цілому, що дозволяє працівникам вирішувати свої матеріальні, соціальні та інші питання;
- високий рівень організаційної культури товариства, ефективне управління колективом, прийняті норми взаємодії під час персональної діяльності.

На згуртованість в колективі негативно впливають:

- низький рівень організаційної культури товариства;
- погана організація праці, нечіткість розподілу обов'язків;
- психологічна несумісність окремих працівників.

2) Медична допомога є діяльністю професійно підготовлених медичних працівників, спрямована на профілактику, діагностику та лікування у зв'язку з захворюваннями, травмами, отруєннями і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами (стаття 3 ЗУ «Основ законодавства України про охорону здоров'я»).

Для забезпечення високої кваліфікації медичних працівників має місце потреба їх безперервного навчання та здійснення об'єктивного контролю (атестації) за рівнем їх кваліфікації.

Організаційні засади безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я визначені Положенням про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. Відповідно до цього положення «всі фахівці у сфері охорони здоров'я після здобуття вищої освіти у зазначеній сфері охорони здоров'я та отримання кваліфікації після закінчення навчання в інтернатурі для подальшої атестації відповідно до законодавства зобов'язані дотримуватися вимог до безперервного професійного розвитку».

Підвищення кваліфікації працівників повинно здійснюватися в таких формах:

- а) проходження відповідних курсів;
- б) самостійне навчання;
- в) участь в науково-практичних конференціях та міжвідомчих семінарах.

Відповідно до чинного законодавства України відповідальність за скерування медичних працівників на цикли і курси підвищення кваліфікації, несуть заклади охорони здоров'я. Зкладами охорони здоров'я на основі потреби в післядипломній підготовці медичних працівників складаються план-заявки на наступний рік за встановленою формою і до 1 червня поточного року надсилаються до інститутів (факультетів) удосконалення медичних працівників та до МОЗ України.

«Фінансування безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я здійснюється за рахунок бюджетних коштів відповідно до Реєстру медичних працівників та Реєстру медичних спеціалістів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я» від 25 квітня 2018 року № 411, у порядку, затвердженому Міністерством охорони здоров'я України, з урахуванням принципу індивідуального виділення фіксованої суми коштів на безперервний професійний розвиток окремого лікаря, а також за рахунок коштів фізичних та/або юридичних осіб та інших не заборонених законодавством джерел фінансування».

Отже, у разі якщо у кошторисі закладу не передбачено кошти на безперервний професійний розвиток фахівців у сфері охорони здоров'я, такі фахівці можуть оплатити проходження безперервного професійного розвитку самостійно.

Для вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Смарт Медікал Центр» доцільним буде здійснити перевірку відповідності кваліфікації медичних працівників та у разі необхідності направити працівників на курси підвищення кваліфікації.

3) Як було зазначено вище, здійснення господарської діяльності товариством регламентується Статутом ТОВ «Смарт Медікал Центр» та Положення про виконавчий орган та посадових осіб ТОВ «Смарт Медікал Центр». Розробка та затвердження Положення про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр» врахує специфіку діяльності товариства та розкриє зміст конкретних процедур діяльності товариства, що полегшить процес здійснення діяльності товариства, зменшить ризик помилок, підвищить ефективність управлінської діяльності. Це сприятиме регламентації управлінської діяльності, запобіганню виникнення надзвичайних ситуацій під час процесу надання послуг, покращенню якості медичних послуг, що забезпечить розвиток іміджевого потенціалу і створенню репутації вищого рівня на ринку медичних послуг.

Тобто, розробка та затвердження Положення про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр», підвищить ефективність здійснення управлінської діяльності та вдосконалення організаційної структури управління.

### **3.2. Етапи впровадження заходів з удосконалення організації управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр»**

Наявність ефективної організації управління сервісним підприємством ТОВ «Смарт Медікал Центр» є невід'ємною складовою успішного розвитку господарської діяльності товариства в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Задля успішного впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організації управління товариством пропоную наступні етапи.

1) Соціально-психологічний клімат в колективі – це перш за все якісний бік відносин, які проявляються у вигляді сукупності психологічних умов таких що сприяють або перешкоджають продуктивній співпраці та всебічному розвитку особистості в колективі. Такий клімат може бути сприятливим, нейтральним, несприятливим, позитивно чи негативно впливати на відчуття працівника і стосунки між ними.

Задля визначення найважливіших показників емоційного стану колективу товариства запропоновано періодично проводити анкетування всіх працівників.

Анкетування це один із методів отримання інформації шляхом письмових відповідей респондентів на систему стандартизованих запитань на попередньо підготовлених бланках (анкет). Анкетування належить до певної групи методів такої як опитування.

До анкети рекомендується залучити питання які враховують найважливіші ознаки розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а саме:

- довіра та взємовимогливість працівників один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;

- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованості членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у колективі кожним із працівників.
- рівень показників результатів їх діяльності;
- рівень стабільності та плинності кадрів;
- рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі та приймати рішення для усунення виявлених недоліків своєчасні заходи.

2) Кваліфіковане та професійне виконання своїх обов'язків є одним із головних завдань будь-якої медичної діяльності та однією з основних проблем, на яку нарікають споживачі медичних послуг. Регламентація організації трудового процесу медичних працівників в тому числі і такі важливі питання як визначення, підтвердження та підтримання кваліфікації медичних та інших працівників забезпечується нормами трудового права та є його важливою функцією.

При виявленні потреби щодо підвищення кваліфікації медичних працівників і іншого персоналу товариства, коли йдеться про безперервне навчання медичних працівників, дуже зручно здобувати знання дистанційно. Український освітній ринок має перелік провідних онлайн-ресурсів для навчання лікарів, медсестер та менеджерів у сфері охорони здоров'я. Щодо

підвищення кваліфікації медпрацівників то це Вища школа безперервного професійного розвитку, Академія Національної служби здоров'я України (НСЗУ), Державна установа «Центр громадського здоров'я МОЗ України», Аксемедін, Школа сімейного лікаря, ВУМ online та інші.

Під час аналізу та вибору онлайн-ресурсів слід орієнтуватися на головні критерії: наскільки освіта працівників ТОВ «Смарт Медікал Центр» буде корисна, наскільки якісна для розвитку працівників і скільки коштує.

Розглянемо один із запропонованих онлайн-ресурсів, наприклад Вищу школу безперервного професійного розвитку (далі – Вища школа БПР).

Вища школа БПР – це проєкт Цифрового видавництва Експертус, це онлайн-навчання для медичних менеджерів, лікарів, головних та старших медичних сестер (керівників закладів охорони здоров'я та їхніх заступників, для лікарів і медичних сестер), які хочуть отримати інформацію з певної теми та підвищити свою кваліфікацію.

У Вищій школі безперервного професійного розвитку на сьогодні доступні курси з таких «програм:

- Успішний управлінець закладу охорони здоров'я;
- Як спланувати штат та оплатити роботу медпрацівників;
- Як передати лабораторні дослідження на аутсорс: від пошуку контрагента до побудови логістики;
- Як надавати платні послуги в медичному закладі;
- Юридичний супровід роботи медичного закладу: прораховуємо ризики;
- Як налагодити клієнтський сервіс та поліпшити репутацію медичного закладу;
- Успішний стоматологічний заклад: від ліцензування до санепідрезиму;
- Благодійна і гуманітарна допомога у медичному закладі;
- Нові вимоги до інфекційного контролю: від ВІК до утилізації відходів;
- Правова освіта медичних працівників: як захиститися від конфліктів, штрафів та суду;

- Безпечна робота з інструментами: зберігання й санепідрезим;
- Наркотичні засоби та прекурсори: як не порушити законодавство під час роботи з ними;
- Організація обігу медичних виробів та лікарських засобів.

Програми розраховані на максимальну кількість балів безперервного професійного розвитку за дистанційну форму навчання.

Програма складається з тем, які поділяються на курси. Учасник має опрацювати тексти уроків, переглянути довідкові відео, виконати завдання для самоконтролю. Це дасть змогу перейти до наступного курсу. Якщо не вийшло з першого разу, можна ознайомитися ще раз із матеріалами та знайти помилки або просто пройти тест заново.

Коли учасник успішно склав тести до усіх тем, його чекає підсумковий тест».

Навчання проводиться в групі в яку можна зайти через особистий кабінет на вебпорталі онлайн-ресурсу Вища школа БПР. Кожна з груп розпочинає навчання з першого числа кожного місяця і триває воно 1-2 місяці. Інформація про проходження навчальних програм відображається в особистому кабінеті.

Слід зазначити, що Експертна рада цього онлайн-ресурсу складається з висококваліфікованих експертів з питань трудового права та кадрового діловодства, лікарських засобів та медичних виробів, бухгалтерського обліку та оподаткування, організації роботи середнього, молодшого медичного персоналу та інфекційного контролю і інших.

Курси проводяться на платній основі. «Особа, яка успішно склала підсумкове тестове завдання, отримує сертифікат. Він засвідчує, що ця особа пройшла онлайн-навчання за певну кількість годин».

Перевагами цього онлайн-навчання є «оригінальна подача інформації, наявність додаткових матеріалів до лекцій, можливість перевірити здобуті знання, наявність сертифікатів.

Недоліки. Обмежена кількість курсів, платний доступ».

Для підвищення кваліфікації медичних працівників важливо набирати бали безперервного професійного розвитку. Тому керівництву ТОВ «Смарт Медікал Центр» варто опиратися й на цей аспект, коли приймати рішення щодо вибору онлайн-ресурсів.

3) Проєкт Положення про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр» (далі – проєкт Положення) розроблене з метою вдосконалення регулювання відносин та правової регламентації діяльності окремого структурного підрозділу лікувально-профілактичного профілю «Медичний центр» ТОВ «Смарт Медікал Центр» (далі – Медичний центр).

Розроблений мною проєкту Положення відповідає чинному законодавству України, зокрема Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Статуту ТОВ «Смарт Медікал Центр» та регламентує здійснення медичної практики в окремому структурному підрозділі ТОВ «Смарт Медікал Центр» (Додаток В).

Проєкт Положення визначає мету, завдання та функції Медичного центру, зокрема щодо правової діяльності адміністрації, структури організації управління, складу, гарантій, обов'язків трудового колективу, види медичної допомоги (послуг), порядок та умови надання медичної допомоги (послуг), порядок розгляду скарг та звернень пацієнтів.

Зокрема, в проєкті Положення визначено, що метою діяльності Медичного центру є надання первинної, у тому числі невідкладної, медичної допомоги відповідного виду та профілю, медичних послуг консультативного, діагностичного, лікувального, профілактичного, реабілітаційного, корекційного, психологічного характеру, забезпечення підготовки здобувачів вищої освіти, безперервного професіонального розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я за стандартами вищої освіти, проведення науково-дослідної роботи, розробка, апробація та впровадження нових медичних технологій.

Основними завданнями Медичного центру є:

- здійснення комплексних заходів з використанням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання для профілактики, діагностики та лікування

захворювань терапевтичного профілю;

- рання діагностика захворювань і своєчасне їхнє лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання;

- надання своєчасної, невідкладної медичної допомоги (послуг) в повному обсязі пацієнтам, що звернулися до Медичного центру.

Для виконання основних завдань у Медичному центрі організуються і проводяться:

- планові (за попереднім записом) профілактичні огляди пацієнтів, які раніше проходили лікування в Медичному центрі, з одночасним лікуванням патології, що виявляється;

- діагностичні дослідження всім пацієнтам, що звернулися до Медичного центру (за їхньою згодою);

- диспансерне спостереження за визначеними контингентами пацієнтів;

- надання кваліфікованої профілактичної, консультативно-діагностичної і лікувальної допомоги (послуг) пацієнтам;

- аналіз захворюваності, розробка заходів щодо її зниження, усунення причин, які сприяють виникненню захворювань;

- упровадження сучасних методів діагностики і лікування, нової медичної техніки й устаткування;

- заходи щодо підвищення кваліфікації лікарів, молодших спеціалістів із медичною освітою, адміністраторів тощо;

- санітарно-просвітницька робота серед пацієнтів і населення м. Керч з використанням засобів масової інформації.

У межах ліцензії та матеріально-технічної бази Медичний центр забезпечує:

- надання медичної допомоги (послуг) усім пацієнтам, які звернулися;

- тісну взаємодію з іншими закладами та службами охорони здоров'я у наданні медичної допомоги (послуг) населенню;

- постійне удосконалення форм і методів взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я профілактичної роботи, діагностики та лікування пацієнтів;

- своєчасне та якісне проведення лікувально-профілактичних процедур;
- дотримання санітарних норм і правил, виконання вимог санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режимів;
- раціональне використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів;
- виконання правил і норм техніки безпеки, охорони праці та протипожежної безпеки.

Це Положення сприятиме підвищенню ефективності здійснення управлінської діяльності та вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Смарт Медікал Центр», а саме, регламентації управлінської діяльності, запобіганню виникнення надзвичайних ситуацій під час процесу надання послуг, покращенню якості медичних послуг, що забезпечить розвиток іміджевого потенціалу і створенню репутації вищого рівня на ринку медичних послуг.

### **3.3. Економічне обґрунтування впровадження заходів з удосконалення організації управління ТОВ «Смарт Медікал Центр»**

«Розвиток економічних відносин ставить перед підприємствами численні проблеми, з якими вони раніше не зустрічалися, серед яких – загострення конкуренції, нестабільність попиту та пропозиції, зміни цін на товари, ускладнення об'єктів управління й підвищення складності розв'язуваних завдань. Необхідною умовою розробки більш ефективних механізмів господарювання є достовірна й своєчасна оцінка якості функціонування й розвитку підприємства, яка потребує визначення економічної доцільності».

Слід пам'ятати, що «підвищення прибутку відбувається через підвищення якості і продуктивності праці. З ростом продуктивності праці знижуються витрати праці в розрахунку на одиницю продукції, а таким чином, зменшується і питома вага заробітної плати в структурі собівартості».

Фактори, що впливають на прибутковість можна поділити на дві основні групи:

1) Залежні від діяльності сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр»:

«– обсяг реалізації. Цей фактор має найбільший вплив, зростання обсягу реалізації призводить до збільшення прибутку;

– види реалізації. Різні види реалізації мають різний рівень ємкості. Найбільший рівень витрат обігу припадає на одиницю наданих послуг населенню;

– структура наданих послуг;

– рівень продуктивності праці працівників. Чим вище обсяг реалізації, що припадає на одного працівника, тим відповідно нижче рівень витрат з оплати праці та інших витрат з утримання персоналу на одиницю послуг.

– стан використовуваних основних фондів». Чим вище ступінь їх зносу, тим більше витрат несе ТОВ «Смарт Медікал Центр» на їх ремонт.

– забезпеченість власними оборотними активами. Чим вище цей показник, тим меншим обсягом позикових фінансових коштів користується ТОВ «Смарт Медікал Центр» в процесі здійснення своєї діяльності, а відповідно тим нижче сума і рівень відсотків за кредит.

2) Незалежні від діяльності сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр»:

– темпи інфляції в країні. Чим вище цей показник, тим швидше зростає сума витрат обігу з оплати праці персоналу; обслуговування позикових фінансових коштів; оплати послуг ремонтним та іншим стороннім підприємствам; відрахуванням на соціальні заходи.

– рівень розвитку окремих сегментів споживчого ринка. В умовах «ринку продавця» рівень витратоємності реалізації окремих груп послуг значно нижче, ніж в умовах «ринку покупця».

– зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу витрат обігу. Значна частина податкових платежів здійснюється за рахунок витрат обігу.

Внутрішні чинники є повністю керованими ТОВ «Смарт Медікал Центр» і його керівництво має вміло ними оперувати. На зовнішні фактори керівництво ТОВ «Смарт Медікал Центр» вплинути не може, але мають можливість пристосуватися до них для максимально-ефективного функціонування товариства.

Для оцінки загального економічного ефекту від запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Смарт Медікал Центр» будемо використовувати традиційний метод розрахунку ефекту, який широко застосовується в економічній практиці, а саме:

$$EE = ДП - B \quad (3.1),$$

де:

*EE* – економічний ефект

*ДП* – додатковий прибуток, одержуваний від заходів або додаткова економія;

*B* – витрати на здійснення заходів.

Проведемо аналіз витрат ТОВ «Смарт Медікал Центр» на реалізацію зазначених заходів, а саме, проведення анкетування працівників товариства потребуватиме затрат щодо виготовлення анкет для проведення оціночних інтерв'ю та проведення заходів щодо оплати курсів підвищення кваліфікації працівників товариства.

Витрати на проведення даних заходів ТОВ «Смарт Медікал Центр» представлені у таблиці 3.1.

Відповідно до табл. 3.1 вкладення в проєкт з удосконалення організації управління персоналом ТОВ «Смарт Медікал Центр». а саме, проведення оціночних інтерв'ю (анкетування) та проведення заходів щодо оплати курсів підвищення кваліфікації двох працівників товариства складають 34 700 грн.

Таблиця 3.1.

Витрати на проведення заходів щодо удосконалення організації управління персоналом ТОВ «Смарт Медікал Центр»

Назва заходу	Витрати, грн.
Виготовлення анкет	2700
Курси підвищення кваліфікації	32000
Всього:	34700

Джерело: складено автором

Сприятливий, доброзичливий клімат в колективі та професійність персоналу відіграє значну роль для збільшення прибутку товариства.

Окрім якості надання медичної допомоги (послуг) їх одержувачам, в процесі трудової діяльності кваліфікація медичного працівника впливає на просування його по службі (кар'єрне зростання); враховується при визначенні розмірів оплати праці; може впливати на розмір заохочення за успіхи в роботі тощо. Більш того, професія та кваліфікація є тими показниками, які перш за все впливають на конкурентоздатність та затребуваність працівника на ринку праці.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення організації управління персоналом ТОВ «Смарт Медікал Центр» приведе до підвищення задоволеності працею працівників, оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу товариства.

Таким чином, підвищаться фінансові результати діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр», якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність працівників, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності товариства в цілому.

## **Висновки до третього розділу**

Запропоновано заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Смарт Медікал Центр», враховуючи виявлені недоліки управлінської діяльності товариства та етапи впровадження відповідних заходів з удосконалення організації управління.

Здійснено економічне обґрунтування впровадження заходів з удосконалення організації управління ТОВ «Смарт Медікал Центр».

Розроблено проєкт Положення про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр» задля вдосконалення регулювання відносин та правової регламентації діяльності окремого структурного підрозділу лікувально-профілактичного профілю «Медичний центр» ТОВ «Смарт Медікал Центр».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження організації управління на сервісному підприємстві ТОВ «Смарт Медікал Центр». Звертаючись до поставлених завдань задля досягнення мети кваліфікаційної роботи та на підставі результатів дослідження, які проводились на базі показників діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр», можна говорити про наступне:

1) З'ясовано, що сутністю організації управління підприємством є створення системи управління, здатної забезпечити успішну роботу підприємства, удосконалення соціально-економічної системи відповідно до змін зовнішнього середовища підприємства та удосконалення організаційної структури управління відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2) Визначено, що організаційна структура управління підприємством – це складна система взаємодії між підрозділами підприємства, керівництвом та підлеглими. Чим більше підприємство – тим складніша структура підпорядкування на підприємстві. Ефективна організаційна структура підприємства – це гарантія своєчасного виконання вказівок керівництва та забезпечення робочих процесів згідно з регламентом підприємства.

Організацію управління сервісним підприємством спрямовується на задоволення персональних потреб конкретного споживача, шляхи задоволення його специфічних потреб, забезпечення можливостей і умов для виробництва сервісного продукту чи послуги навченим персоналом, матеріальними ресурсами та/або технологією, поєднання цілей та інтереси всіх учасників сервісної діяльності та перетворення матеріальних продуктів на умови надання послуг.

3) Досліджено, що організаційно-економічна діяльність сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр» характеризується як достатньо успішною на медичному ринку та реалізується за основним видом

господарської діяльності – наданням медичних послуг населенню. Проведений фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Смарт Медікал Центр» у досліджуваному періоді показав, що товариство працює ефективно та поступово нарощує обсяги діяльності, про що свідчить динаміка спроможності зростання основних та оборотних засобів. Коефіцієнти, які характеризують платоспроможність, фінансову стійкість та ділову активність товариства знаходяться на високому рівні наскільки це можливо в сучасних умовах.

4) З'ясовано, що організаційна структура управління сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр» має 4 рівні управління і віднощиться до лінійно-функціональної структури управління. Безпосереднє управління товариством здійснюється директором, процесами взаємодії керують функціональні підрозділи, які підпорядковуються головному лікарю та внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам.

Управління персоналу займає одне з провідних місць в системі управління товариством. Технологічне управління персоналом товариства охоплює широкий спектр функцій від приймання на роботу працівників до їх звільнення.

5) Аналіз організації управлінської діяльності на сервісному підприємстві ТОВ «Смарт Медікал Центр» продемонстрував характеристики різних аспектів діяльності персоналу, структуру і динаміку руху персоналу в товаристві. Проаналізовано методи управління в товаристві, а саме, адміністративні, соціально-психологічні, економічні та їх вплив на професійну діяльність лікарів, медичних сестер та інших працівників для досягнення цілей та завдань розвитку як медичного закладу так і в цілому товариства.

б) Запропоновано заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр», враховуючи виявлені недоліки управлінської діяльності товариства та етапи впровадження відповідних заходів з удосконалення організації управління. Здійснено економічне обґрунтування впровадження заходів з удосконалення організації управління сервісного підприємства ТОВ «Смарт Медікал Центр».

7) Розроблено проєкт Положення про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр» задля вдосконалення регулювання відносин та правової регламентації діяльності окремого структурного підрозділу лікувально-профілактичного профілю «Медичний центр» ТОВ «Смарт Медікал Центр».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бікулов Д.Т. Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 385 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 502 с.
3. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: Інжек, 2014. 276 с.
4. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192-196.
5. Дичківська О.О. Іноваційний менеджмент: конспект лекцій. Київ: ДІА, 2018. 82 с.
6. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Алерта: КНТ, 2016. 516 с.
7. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 4-те вид. доп. і перепр. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2018. 352 с.
8. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2019. 427 с.
9. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
10. Лукашевич Н. Самоменеджмент: Теория и практика. Київ: Ника-Центр, 2017. 339 с.
11. Мартиненко М. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Каравела, 2018. 485 с.
12. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.
13. Мартиненко З.Е., Макар І.В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.
14. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організації: навчальний

посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 138 с.

15. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник. 4-е видавництво, перероб. и доп. Київ.: Кондор, 2016. 658 с.

16. Робінс С. Основи менеджменту: учбовий посібник. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2022. 664 с.

17. Рудінська О. Менеджмент: Посібник. Міністерство освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий факультет, Регіональний ін-т держ. управління. Київ: Ельга Ніка-Центр, 2018. 354 с.

18. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів. Міністерство освіти і науки України. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 436 с.

19. Стадник В. Менеджмент: Посібник. Київ: Академія, 2018. 463 с.

20. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В.. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

21. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: Навчальний посібник. Київ: А.С.К., 2019. 221 с.

22. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 436 с.

23. Хміль Ф. Менеджмент: Підручник для студ. Вузів. Київ: Академвидав, 2018. 607 с.

24. Шегда А. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., испр. и доп. Київ: Знання, 2016. 639 с.

25. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2009. 583с.

26. Кодекс законів про працю України: Закон України № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 19.01.2023).

27. Цивільний кодекс України: Закон України № 1540-06 від 18.07.1963 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/ed20230101> (дата звернення

19.01.2023).

28. Господарський кодекс України: Закон України 16.01.2003 № 436-IV  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20030116> (дата звернення 23.01.2023).

29. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 року № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення 23.01.2023).

30. Етичний кодекс лікаря України: 27.09.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001748-09#Text> (дата звернення 23.01.2023).

31. Про екстрену медичну допомогу: Закон України від 05.07.2012 р. № 5081-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t125081?an=253> (дата звернення 25.01.2023).

32. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення 25.01.2023).

33. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 03.02.2023).

34. Вища школа безперервного професійного розвитку. URL: <https://school.medsprava.com.ua/> (дата звернення: 21.02.2023).

35. Грамоткин И. Управление проектами как инструмент социальноэкономического развития Украины. 2009. №40. URL: [http://ukrudprom.ua/digest/Upravlenie\\_proektami\\_kak\\_instrument\\_sotsialnoekonomicheskogo\\_razvitiya\\_Ukraini.html](http://ukrudprom.ua/digest/Upravlenie_proektami_kak_instrument_sotsialnoekonomicheskogo_razvitiya_Ukraini.html) (дата звернення: 17.04.2023).

36. Кабанов В.Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk\\_2013\\_2\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf) (дата звернення: 17.02.2023).

36. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_](http://confcontact.com/2014_04_25_)

ekonomika\_i\_menedgment/tom4/28\_Lyznova (дата звернення: 17.02.2023).

37. Кабанов В.Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2016. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk\\_2013\\_2\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf) (дата звернення: 17.02.2023).

38. Конституційне подання щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 р. № 2168–VIII. Голос України. 2017. № 248. URL: [http://www.ccu.gov.ua/sites/default/files/3\\_667\\_0.pdf](http://www.ccu.gov.ua/sites/default/files/3_667_0.pdf) (дата звернення: 28.03.2023).

39. Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2025 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1138> (дата звернення: 27.03.2023).

40. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00\\_Ukraine-EU\\_Association\\_Agreement\\_\(body\).pdf](http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_(body).pdf) (дата звернення: 29.03. 2023).

41. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В.. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. URL: [dspace.nuph.edu.ua/bitstream](https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream) (дата звернення: 19.03. 2023).

42. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019>. (дата звернення: 19.03. 2023).

43. Менеджмент: навчальний посібник Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPRes/40291/5/Book\\_2019\\_Krasnokutska\\_Menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPRes/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf) (дата звернення: 20.03.2023).

44. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації: навчальний посібник. 2017. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2468/197.pdf> (дата звернення: 20.03.2023).

45. Менеджмент і адміністрування: навчальний посібник для студентів

вищих навчальних закладів Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. та ін.. 2017. URL: [http://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/library/pidruchniki/menedzhment-organizaci/menedzhment\\_i\\_administruva](http://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/library/pidruchniki/menedzhment-organizaci/menedzhment_i_administruva) (дата звернення: 21.03.2023).

46. Менеджмент: навчальний посібник. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. 2019. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book\\_2019\\_Krasnokutska\\_Menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf) (дата звернення: 21.03.2023).

47. Менеджмент. Практикум: навчальний посібник. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. 2019. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3495/182.pdf> (дата звернення: 22.03.2023).

48. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч.посіб. 2017. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_2040\\_44261652.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2040_44261652.pdf) (дата звернення: 23.03.2023).

49. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навчальний посібник. 2017. URL: [http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_2.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf) (дата звернення: 23.03.2023).

50. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В.. Основи менеджменту: навчальний посібник. 2015. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/vstup\\_do\\_menedg.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf) (дата звернення: 24.03.2023).

51. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. 2018. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1_1%20(1).pdf) (дата звернення: 24.03.2023).

52. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ. 2018. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf) (дата звернення: 25.03.2023).

53. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум: навчальний посібник. 2018. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2682/1.pdf> (дата звернення: 25.03.2023).

Підприємство ТОВ «Смарт Медікал Центр»  
 Територія Україна, м. Київ, Оболонський р-н  
 Організаційно-правова форма господарювання Приватна власність  
 Вид економічної діяльності Загальна медична практика  
 Середня кількість працівників<sup>2</sup> 279  
 Адреса, телефон вул. Маршала Тимошенко, буд. 35А, м. Київ

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Актив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	8 695	5 518
первісна вартість	1001	15 114	50 078
накопичена амортизація	1002	(6 419)	(4 560)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 889	20 864
Основні засоби	1010	410 581	430 957
первісна вартість	1011	401 367	160 904
знос	1012	(90 786)	(29 947)
Інвестиційна нерухомість	1015	17 377	20 693
Довгострокові біологічні активи	1020	20 829	7 386
інші фінансові інвестиції	1035	7 925	9 078
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	209	196
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>887 986</b>	<b>671 167</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5 554	3 899
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 516	1 152
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 818	5 830
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	95 095	50 233
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 112	93 395
Готівка		3 831	9 329
Поточні рахунки у банку		52 281	74 066
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	695	720
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>213 902</b>	<b>238 624</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>659</b>	<b>643</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 102 547</b>	<b>910 434</b>

Пасив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 597	8 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	1416	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 807	3 330
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>16 404</b>	<b>11 927</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	65 878	12 878
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 220	8 515
<b>Усього за розділом II</b>		<b>67 098</b>	<b>21 393</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	5 758	7 223
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 707	7 288
товари, роботи, послуги	1615	3 112	3 721
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	345	279
Доходи майбутніх періодів	1665	3 663	2 055
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>21 585</b>	<b>20 566</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>105 087</b>	<b>53 886</b>

Директор

Головний бухгалтер

**Підприємство: ТОВ «Смарт Медікал Центр»  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 868	82 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36 425)	(74 565)
<b>Валовий:</b>			
Прибуток	2090	<b>27 872</b>	<b>45 443</b>
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	9 471	9 383
Адміністративні витрати	2130	(4 050)	(6 999)
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	(349)	(237)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	<b>1 481</b>	<b>1 652</b>
Збиток	2195		
Інші фінансові доходи	2220	4 904	4 517
Інші доходи	2240	1 705	8 959
Фінансові витрати	2250	(4 569)	(1 028)
Інші витрати	2270	(575)	(477)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прибуток	2290	<b>7 946</b>	<b>3 623</b>
Збиток	2295		
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	(364)	(383)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
Прибуток	2350	<b>8 582</b>	<b>11 240</b>
Збиток	2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік
Переоцінка необоротних активів	2400	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	<b>8 582</b>	<b>11 240</b>

Додаток В

Проект

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«СМАРТ МЕДІКАЛ ЦЕНТР»****НАКАЗ № \_\_\_\_\_**

м. Київ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З метою вдосконалення діяльності та правової регламентації діяльності окремого структурного підрозділу лікувально-профілактичного профілю «Медичний центр» (далі – центр), засновником якого виступило ТОВ «Смарт Медікал Центр» та у зв'язку з розширенням матеріально-технічної бази

**НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити:
  - 1.1. Положення про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр» (додається);
  2. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.
  3. Із текстом Положення про Медичний центр ознайомити трудовий колектив ТОВ «Смарт Медікал Центр».

**Директор**

/ \_\_\_\_\_ /

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

наказом ТОВ «Смарт Медікал Центр»

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_.

**ПОЛОЖЕННЯ  
про Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр»****1. Загальні положення**

Це Положення, яке розроблено відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України „Основи законодавства України про охорону здоров'я”, Статуту ТОВ «Смарт Медікал Центр», регламентує здійснення медичної практики в окремому структурному підрозділі ТОВ «Смарт Медікал Центр».

1.1. Окремий структурний підрозділ лікувально-профілактичного профілю Медичний центр ТОВ «Смарт Медікал Центр» (далі – Медичний центр) створено, як самостійний заклад охорони здоров'я недержавної форми власності. Медичний центр надає громадянам України та іноземним громадянам амбулаторно-поліклінічну та консультативно-діагностичну допомогу за спеціальностями: терапія, хірургія, стоматологія, психіатрія, гінекологія, педіатрія та інші.

1.2. Діяльність Медичного центру здійснюється згідно з Конституцією України, законами України, Указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами МОЗ України, Статутом ТОВ «Смарт Медікал Центр», та цим Положенням. Вся необхідна інформація про діяльність окремого структурного підрозділу лікувально-профілактичного профілю представлена в Куточку споживача та в папці споживача.

1.3. У Медичному центрі ведуться обліково-статистичні форми (документації) та здаються звіти про результати роботи відповідно до інструкцій та у строки, визначених МОЗ України.

1.6. Організаційно-штатна апаратна структура та схема управління зазначеним структурним підрозділом лікувально-профілактичного профілю відображається у вигляді схеми з лінійними та функціональними зв'язками між елементами апарату управління.

## **2. Мета, завдання та функції**

Метою діяльності Медичного центру є надання первинної, у тому числі невідкладної, медичної допомоги відповідного виду та профілю, медичних послуг консультативного, діагностичного, лікувального, профілактичного, реабілітаційного, корекційного, психологічного характеру, забезпечення підготовки здобувачів вищої освіти, безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я за стандартами вищої освіти, проведення науково-дослідної роботи, розробка, апробація та впровадження нових медичних технологій.

2.1. Основними завданнями Медичного центру є:

- здійснення комплексних заходів з використанням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання для профілактики, діагностики та лікування захворювань терапевтичного профілю;

- рання діагностика захворювань і своєчасне їхнє лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання;

- надання своєчасної, невідкладної медичної допомоги (послуг) в повному обсязі пацієнтам, що звернулися до Медичного центру.

2.2. Для виконання основних завдань у Центрі організуються і проводяться:

- планові (за попереднім записом) профілактичні огляди пацієнтів, які раніше проходили лікування в Медичному центрі, з одночасним лікуванням патології, що виявляється;

- діагностичні дослідження всім пацієнтам, що звернулися до Медичного центру (за їхньою згодою);

- диспансерне спостереження за визначеними контингентами пацієнтів;

- надання кваліфікованої профілактичної, консультативно-діагностичної і лікувальної допомоги (послуг) пацієнтам;

- аналіз захворюваності, розробка заходів щодо її зниження, усунення причин, які сприяють виникненню захворювань;

- упровадження сучасних методів діагностики і лікування, нової медичної техніки й устаткування;

- заходи щодо підвищення кваліфікації лікарів, молодших спеціалістів із медичною освітою, адміністраторів тощо;

- санітарно-просвітницька робота серед пацієнтів і населення м. Керч з використанням засобів масової інформації.

2.3. У межах ліцензії та матеріально-технічної бази Медичний центр забезпечує:

- надання медичної допомоги (послуг) усім пацієнтам, які звернулися;

- тісну взаємодію з іншими закладами та службами охорони здоров'я у наданні медичної допомоги (послуг) населенню;

- постійне удосконалення форм і методів взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я профілактичної роботи, діагностики та лікування пацієнтів;

- своєчасне та якісне проведення лікувально-профілактичних процедур;

- додержання санітарних норм і правил, виконання вимог санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режимів;
- раціональне використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів;
- виконання правил і норм техніки безпеки, охорони праці та протипожежної безпеки.

### **3. Права**

3.1. Адміністрація Медичного центру за погодженням із трудовим колективом, враховуючи стан матеріально-технічної бази та перспективи розвитку має право:

- розробляти та надавати на затвердження керівництва організаційну структуру Медичного центру, виходячи зі Статуту ТОВ «Смарт Медікал Центр» та інтересів закладу;
- затверджувати перспективні та поточні планові задачі структурного підрозділу;
- формувати штатний розклад;
- встановлювати в межах фонду заробітної платні посадові оклади;
- визначати необхідність в ресурсах і поповнювати їх;
- встановлювати зв'язки із іншими закладами охорони здоров'я, організаціями, вузами, окремими спеціалістами на виконання наукових досліджень, підвищення кваліфікації кадрів, а також надання додаткових медико-соціальних послуг.

### **4. Управління**

4.1. Управління Медичного центру здійснюється його адміністрацією. Адміністрацію Центру очолює Директор.

4.2. Директор призначається рішенням співвласників ТОВ «Смарт Медікал Центр». Основною метою та функціональним обов'язком директора є управління медичною діяльністю Медичного центру, створеного ТОВ «Смарт Медікал Центр».

4.2.1. Директор відповідає за забезпечення лікувально-профілактичної та наукової роботи Медичного центру.

4.3.2. Директор:

- вирішує питання лікувально-профілактичної діяльності Медичного центру;
- несе повну відповідальність за лікувально-профілактичну діяльність Медичного центру, діяльність лікарів та молодших спеціалістів із медичною освітою, за якість та культуру медичного обслуговування пацієнтів, придбання матеріалів і обладнання для забезпечення лікувальної роботи (за погодженням з директором);
- несе відповідальність за забезпечення належного санітарно-гігієнічного і протиепідемічного режиму;

4.3.3. У відповідності з задачами Медичного центру директор забезпечує:

- безпосереднє керівництво діяльністю підлеглого йому медичного персоналу, належну розстановку і організацію праці, а також проведення заходів по плановому підвищенню кваліфікації лікарського та іншого медичного персоналу;
- кваліфіковане, своєчасне, повне обстеження і лікування дорослого населення з захворюваннями на рівні сучасних досягнень медичної науки і практики;
- впровадження в практику роботи й удосконалення передових форм, методів і засобів діагностики і лікування, своєчасне ознайомлення і навчання з методикою їх застосування лікарів і молодших спеціалістів із медичною освітою;
- організаційно-методичну роботу, своєчасність і достовірність медичного статистичного обліку;
- складати кварталні і річні звіти роботи Медичного центру, ведення медичної документації за формами державної статистичної звітності;
- висувати на обговорення колективу питання, пов'язані з поліпшенням діяльності Медичного центру;

4.4.4. Розпорядження та вказівки директора є обов'язковими для всіх медичних працівників Медичного центру.

## **5. Трудовий колектив**

5.1. Трудовий колектив Медичного центру складається з лікарів відповідної спеціальності, молодших спеціалістів із медичною освітою, обслуговуючого та технічного персоналу, (санітарка, адміністратор, охоронці, секретарі тощо).

5.2. Трудовому колективу гарантуються всі соціальні та інші права, передбачені Кодексом законів про працю та іншими законодавчими актами України, а також положеннями Колективного договору.

5.3. Працівники Медичного центру виконують свої трудові обов'язки відповідно до своїх посадових інструкцій.

5.4. Здійснюючи свою трудову та професійну діяльність, медичний персонал Медичного центру повинен додержуватися встановлених чинним законодавством нормативів (стандартів) медичної практики, прийомів і методів діагностики та лікування, положень медичної етики та трудової дисципліни.

5.5. Основною формою здійснення виразу волі та повноважень трудового колективу є загальні збори.

## **6. Лікувально-профілактичні кабінети**

6.1. Лікувально-профілактичні кабінети (далі – ЛПК) призначені для надання кваліфікованої медичної допомоги (послуг) населенню.

6.2. У залежності від медичної спеціалізації лікуючих лікарів і від технічної оснащеності обладнанням, та інструментарієм в кабінетах Медичного центру надаються наступні види медичної допомоги (послуг) пацієнтам:

- консультативна;
- лікувально-профілактична;
- діагностика захворювань;
- невідкладна медична допомога.

## **7. Регістратура**

7.1. Регістратура призначена для забезпечення роботи всіх лікувально-профілактичних кабінетів найбільш раціонального розподілу лікувального навантаження на лікарів, для безпосереднього спілкування з пацієнтами з приводу призначення їх до лікуючих лікарів, а також обліку та зберігання медичної та іншої облікової документації.

7.2. Регістратор підпорядковується директору.

7.3. Працівники регістратури у своїй роботі керуються посадовими інструкціями.

## **8. Порядок та умови надання медичної допомоги (послуг)**

8.1. Медичний центр здійснює надання окремих видів медичної допомоги (послуг) громадянам України та іноземним громадянам (пацієнтам), які звернулись до нього по таку таку допомогу (послуги).

8.2. Медичний центр має право відмовити пацієнту в наданні послуг (допомоги) у випадку, коли кваліфікація його медичного персоналу чи технічна оснащеність не дозволяє надати допомогу (послугу) цьому пацієнту на відповідному професійному рівні. Керівництво Медичного центру може рекомендувати таким пацієнтам інші заклади охорони здоров'я України, де їм зможуть надати відповідну медичну допомогу чи послуги.

8.3. Після першої консультації Пацієнт має право отримати попередній розрахунок вартості послуг, які передбачені з Планом лікування та обстеження, що визначається лікуючим лікарем. Складання остаточного рахунку на оплату можливе тільки після погодження Пацієнтом з Планом лікування та обстеження.

8.4. Директор Медичного центру може на свій розсуд в порядку благодійності визначати випадки надання медичних послуг безоплатно для деяких категорій населення (учасники ВВВ, самотні пенсіонери та ін.).

8.5. У межах спеціальних програм пацієнтам можуть надаватися знижки, розміри та порядок застосування яких визначається директором Медичного центру. Такі знижки враховуються при виставленні рахунку з оплати.

8.6. Центр гарантує усім пацієнтам дотримання всіх прав, наданих їм і передбачених законодавством України.

8.7. При відвідуванні Медичного центру пацієнт звертається в регістратуру, де отримує необхідну інформацію про його режим роботи, види медичних послуг (допомоги), які надаються, про їх вартість, про лікуючих лікарів і час їхнього прийому, та іншу необхідну інформацію.

8.8. Лікуючі лікарі можуть обиратися пацієнтами чи призначатися реєстратором або директором Медичного центру відповідно до навантаження, графіку прийому, необхідного виду послуг (допомоги) тощо.

8.9. Лікуючий лікар знайомить пацієнта із станом його здоров'я, інформацією про споживчі властивості та безпеку послуг, пропонує план лікування і при його узгодженні, надає необхідну лікувально-профілактичну допомогу (послуги). Після кожного прийому чи за встановленим графіком оплати пацієнт направляється в регістратуру, де оформлюються документи щодо оплати та здійснюється розрахунок або повідомляється про умови та термін оплати у безготівковому порядку. В окремих випадках можлива 100 % передоплата послуг.

8.10. Кожен пацієнт зобов'язаний надавати тільки достовірну інформацію про стан свого здоров'я та свої персональні данні, в іншому разі з виконавця послуг знімається юридична відповідальність за виникнення несприятливих наслідків або позаштатних ситуацій у лікуванні чи зниження його ефективності.

8.11. Пацієнт вправі вимагати заміни лікаря на будь-якому етапі лікування.

8.12. Якщо пацієнт не виконує медичних вказівок лікаря або Правил внутрішнього розпорядку Медичного центру, лікар має право відмовитися від подальшого ведення цього пацієнта. Окрім випадків, коли життя та здоров'ю такого пацієнта загрожує небезпека.

8.13. Лікуючий лікар і заклад не несуть відповідальності за здоров'я пацієнта та ефективність його лікування у разі відмови останнього від медичних приписів або порушення визначеного та погодженого з ним плану лікування.

8.14. При необхідності з пацієнтами, іншими особами (замовниками) можуть укладатися цивільно-правові договори про надання медичних послуг. Такими договорами визначаються всі основні умови надання послуг щодо конкретного пацієнта, порядок та графік оплати тощо.

8.15. У Медичному центрі можуть надаватися медичні послуги застрахованим особам, які мають страхові поліси, оформлені страховими компаніями, з якими ТОВ «Смарт Медікал Центр» уклало відповідні договори.

8.16. Умови та строк дії гарантійних зобов'язань на надані у Медичному центрі послуги, виконані роботи, затверджуються окремим положенням з врахуванням положень чинного законодавства.

## **9. Порядок розгляду скарг та звернень пацієнтів**

9.1. У випадку, коли пацієнт незадоволений якістю наданих йому медичних послуг, сервісним рівнем обслуговування, вважає, що його права, як пацієнта і споживача були порушені, він має право звернутись зі скаргою до директора Медичного центру.

9.2. Письмово оформлені скарги розглядаються відповідно до строків, визначених чинним законодавством України із надісланням заявнику відповіді поштою.

9.3. Усні скарги розглядається на особистому прийомі у директора Медичного центру (за попереднім записом, а у невідкладних випадках – при особистому зверненні).

9.4. Для розгляду скарг і звернень у Медичному центрі може створюватися постійно діюча комісія.

9.5. Для об'єктивності розгляду скарг адміністрація Медичного центру та за погодженням із пацієнтом (замовником) може запрошувати спеціалістів з інших лікувальних установ, організацій України та із закордону.

9.6. Для проведення перевірки інформації та претензій пацієнта зазвичай проводиться консиліум, дослідження облікової та правової документації, відібрання пояснень у лікарів, реєстраторів тощо.

9.7. За результатами розгляду скарг та претензій виноситься рішення, яке обов'язково доводиться до заявника.

## **10. Прикінцеві положення**

10.1. Внесення будь-яких змін або доповнень до цього Положення здійснюються на підставі наказу директора Медичного центру.

10.2. Кожний пацієнт чи відвідувач Медичного центру може ознайомитися з текстом цього Положення та інших внутрішніх нормативних документів, які визначають особливості діяльності його.

10.3. Випадки не врегульовані цим Положенням регулюються чинним законодавством України або іншими внутрішніми нормативними документами ТОВ «Смарт Медікал Центр».