

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРЕС-
МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
073МОБ20(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент

Аніта ДЬЯКОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації

к.е.н., доцент Наталія ГЛЄБОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету

ім. В.Н. Каразіна

к.е.н., доцент Дар'я МИХАЙЛЕНКО

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методологічні підходи до управління організацією на основі використання інструментів стрес-менеджменту. Запропоновано впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» для підвищення ефективності роботи, з метою зменшення впливу стресу на фізичне та психічне здоров'я працівників.

Кваліфікаційна робота викладена на 63 сторінках, налічує таблиці у кількості 16, зображено 14 рисунків, список літератури складається з 41 найменування, 5 додатків.

Ключові слова: стрес-менеджмент, інструменти стрес-менеджменту, управління у стресових ситуаціях, управлінське рішення, стресова ситуація, стрес.

SUMMARY

The qualification work examines theoretical and methodological approaches to managing the organization based on the use of stress management tools. It is proposed to implement stress management tools in the activities of Zdorovya Pharmaceutical Company LLC to increase work efficiency, with the aim of reducing the impact of stress on the physical and mental health of employees.

The qualification work is laid out on 63 pages, has 16 tables, 14 figures, the bibliography consists of 41 names, 5 appendices.

Key words: stress management, stress management tools, management in stressful situations, management decision, stressful situation, stress.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Стрес-менеджмент, його сутність та роль в організації	6
1.2 Техніки ефективного подолання стресових ситуацій	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»	28
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» як суб'єкта господарювання	28
2.2 Аналіз показників фінансового стану підприємства ТОВ ФК «Здоров'я» та стратегічний аналіз його діяльності	34
2.3 Аналіз оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»	47
3.1 Впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві ТОВ ФК «Здоров'я» як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників	47
3.2 Соціальний ефект від пропозицій щодо запровадження інструментів стрес-менеджменту як адаптація програми	52
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльність фармацевтичних компаній є важливим кроком до підвищення ефективності роботи, збереження здоров'я працівників та покращення якості обслуговування клієнтів.

Враховуючи події, які зараз відбуваються у нашій країні та у кожної людини особисто, необхідно намагатися дбати про ментальне здоров'я та розвивати стресостійкість. Стрес на робочому місці визнаний в усьому світі як ключова проблема для забезпечення здоров'я працівників та життєздатності організацій в умовах динамічного середовища. Рівень стресів на роботі є невід'ємною частиною якості трудового життя. Стрес це проблема як для працівників, так і для роботодавців. Він вважається однією з найпоширеніших причин захворювань представників практично усіх професій. Це значна причина плинності кадрів та інших показників організаційної неефективності, включаючи людські помилки.

Сучасні дослідники розглядають стрес, пов'язаний з роботою, як категорію менеджменту і активно вивчають його природу та механізми. Серед вітчизняних авторів слід виділити таких, як Н.М. Мирончук, Т.І. Туркот, А.В. Шулдик, які деталізують види стресів, фактори, що їх викликають, та заходи, яких необхідно вживати на рівні організації для усунення стресів.

Метою роботи є розгляд інструментів стрес-менеджменту, розробка та наведення пропозицій щодо використання основних підходів стрес-менеджменту для впровадження в діяльність фармацевтичної організації.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання дослідження:

- на основі аналізу літературних джерел розглянути поняття стрес-менеджменту;
- розглянути методи адаптації персоналу, які використовуються у закордонній практиці;
- розглянути основні симптоми професійного вигорання;

- визначити набір способів і навичок, як подолати стрес;
- надати характеристику ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», оцінити ефект управління на основі використання інструментів стрес-менеджменту;
- обґрунтувати пропозиції та надати рекомендації щодо впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльність ТОВ ФК «Здоров'я»;
- проаналізувати отримані результати дослідження і сформулювати висновки.

Об'єктом дослідження є діяльність фармацевтичної організації система стрес-менеджменту.

Предмет дослідження – розгляд інструментів стрес-менеджменту в діяльності сучасних фармацевтичних організацій.

Розв'язання поставлених завдань здійснено з використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких: аналітичний, діалектичний, узагальнений, зіставлення і порівняння.

Елементом наукової новизни є розробка та обґрунтування заходів щодо впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» з метою зменшення впливу стресу на фізичне та психічне здоров'я людини.

Апробація роботи. Основні наукові положення опубліковані в XXIX міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з міжнародною участю «Впровадження стрес-менеджменту в організації в умовах війни», яка проходила 19-21 травня 2023 року у м. Харків, та I міжнародній науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльність підприємства під час війни», яка проходила 19 травня 2023 року у м. Харків.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить 63 сторінки основного тексту, 16 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 41 найменувань, 5 додатків.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРЕС- МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Стрес-менеджмент, його сутність та роль в організації

Стрес-менеджмент є досить новим напрямком, вплив психологічних факторів на продуктивність людини було визнано тільки в минулому столітті а ретельні дослідження з цього питання розпочалися лише в останні десятиліття. Термін «стрес» запозичений з технічних наук і означає певні негативні відхилення у роботі технічних пристроїв внаслідок непрогнозованих чинників впливу. Можна сказати, що стрес пов'язаний з негативним впливом, який несе за собою негативні наслідки та опір. Працездатність визначається як здатність людського організму витримувати м'язові, енергетичні, нервові та інформаційні навантаження в процесі роботи [1]. Завдяки цьому співробітник може реалізувати свої знання та навички.

Стрес-менеджмент – це сукупність методів і технік, спрямованих на управління стресом та його наслідками. Основною метою стрес-менеджменту є зниження негативного впливу стресу на працівників та організацію в цілому. Ці методи можуть включати як індивідуальні практики, такі як релаксаційні техніки та фізичні вправи, організаційні заходи, зокрема зміну робочого середовища, поліпшення умов праці та впровадження програм підтримки співробітників.

На сьогоднішній день роль стрес-менеджменту в організації займає особливого значення. Це можливість:

1. Підвищення продуктивності та ефективності праці. Ефективне управління стресом допомагає знизити рівень тривожності та напруження серед працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Співробітники, які відчуваються менш стресованими, можуть краще зосередитися на своїх обов'язках і виконувати їх якісніше та швидше.

2. Покращення психологічного клімату. Зниження рівня стресу сприяє створенню позитивного робочого середовища. Покращений психологічний клімат у колективі підвищує мотивацію, сприяє кращій командній роботі та знижує ймовірність конфліктів.

3. Зниження плинності кадрів. Працівники, які почуваються підтриманими і менш стресованими, менш схильні шукати нові робочі місця. Це зменшує плинність кадрів, пов'язані з нею витрати на підбір і навчання нових співробітників.

4. Профілактика професійного вигорання. Стрес-менеджмент допомагає запобігти професійному вигоранню, що є критично важливим для збереження здоров'я працівників та їхньої довгострокової ефективності. Вигорання часто призводить до втрати кваліфікованих кадрів та зниження загальної продуктивності організації.

5. Підвищення задоволеності працівників. Співробітники, які працюють у менш стресовому середовищі, зазвичай більш задоволені своєю роботою. Висока задоволеність роботою покращує моральний стан працівників і знижує ризик виникнення стресових ситуацій.

6. Поліпшення якості обслуговування клієнтів. Спокійні та задоволені працівники здатні надавати кращий сервіс клієнтам. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів та позитивно впливає на репутацію компанії.

7. Зниження витрат, пов'язаних зі стресом. Управління стресом може допомогти знизити витрати, пов'язані з лікарняними, зниженням продуктивності та втратою працівників. Менше стресовані співробітники мають кращий фізичний та психічний стан, що зменшує кількість днів, проведених на лікарняному.

Стрес-менеджмент – це цілеспрямований підхід до зниження впливу стресових факторів на фізичне та психічне здоров'я працівників. Гончар М. Ф. розглядає стрес-менеджмент як систему управління підприємством, спрямовану на подолання небажаних відхилень, які є значними та екстремальними, мають вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання [2]. Це також пов'язано і з іншими видами менеджменту, які направлені на усунення негативних відхилень, це

насамперед антикризовий, адаптивний, антисипативний та реактивний менеджмент (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика видів стрес-менеджменту

Види стрес-менеджменту	Характеристика
Антикризовий	Є одним з головних видів стрес-менеджменту, адже в організаціях найчастіше стреси у підрозділах та у конкретних індивідуумів зумовлюються кризами, кризовими явищами та кризовими ситуаціями. Антикризове управління відображає цілеспрямований вплив з метою випередження, запобігання, перенесення, уникнення та подолання криз у функціонуванні організації, тощо.
Адаптивний	Це система управління, яка направлена на пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, націлена на адаптацію до змін, явищ, чинників, ситуацій, стресорів, які впливають на організацію загалом, його підрозділи, працівників, види діяльності. В контексті стрес-менеджменту, адаптація є доцільною та обґрунтованою в окремих випадках, а саме: – неможливо протидіяти стресорам у будь-який інший спосіб; – швидкоплинні умови функціонування організації зумовлюють такий найбільш виправданий спосіб реагування на зміни; – вплив стресорів є швидкоплинним та неістотним; – доцільно з ресурсної точки зору (матеріальної, інформаційної, енергетичної, часової) пристосуватися до змін у порівнянні із протидією
Антисипативний	Спрямований на запобігання стресам у діяльності організації та його персоналу та на ідентифікацію критичних потенційних відхилень на основі слабких сигналів, що відображають інформацію про потенційні загрози. В структурі стрес-менеджменту дає змогу: – на засадах завчасного реагування на потенційні стресори забезпечити очікуваний розвиток та життєздатне функціонування організації; – розпізнавати перші прояви виникнення потенційних стресорів; – приймати управлінські рішення, націлені на запобігання, усунення, чи уникнення потенційних стресорів; – прогнозувати та оцінювати потенційні наслідки від зростання ймовірності настання потенційних стресорів
Реактивний	Відображає рівень готовності системи управління ідентифікувати, оцінювати, враховувати, протидіяти стрес-факторам внутрішнього та зовнішнього середовища та обирати певні підходи щодо реагування на впливи, а саме: – бездіяльнісний (вичікувальний) підхід: з метою моніторингу подальшого розвитку впливу стресорів, передбачає ігнорування стрес-факторів та відсутність будь-яких реакцій з боку організації; – оборонний підхід: має на меті забезпечення захисту підприємства від стрес-факторів, підвищення рівня захищеності, формування безпекової системи, тощо; – наступальний підхід: націлений на активну реакцію, яка передбачає активну протидію стресорам, їх усунення, подолання чи ліквідацію

Джерело: складено автором згідно [1-5].

Отже, стрес-менеджмент – це ціла наука про взаємодію людей і їх внутрішній стан.

Керівники підприємства аналізують дані, та за підтримки психолога визначають шляхи розвитку колективу. На підставі результатів психодіагностики розробляється стратегічна програма стрес-менеджменту та профілактики професійного вигорання персоналу.

Враховуючи особливості управлінської діяльності, поведінка керівника суттєво впливає на емоційний стан колективу. Вибір методів стрес-менеджменту залежить від ряду факторів, таких як наявність інформації про об'єкт управління, масштаб проблеми, кваліфікація працівників, технічне і програмне забезпечення, наявні ресурси, цілі та завдання стрес-менеджменту тощо. Варто зазначити, що методи стрес-менеджменту:

- повинні формуватися в процесі реалізації технології стрес-менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання);
- є підсумком менеджменту підсистеми організації на усіх рівнях управління;
- формують інформаційно-управлінську базу для ухвалення управлінських рішень в межах систем стрес-менеджменту.

На рис. 1.1 представлено визначену організаційну типологію методів стрес-менеджменту.

Щодо доцільності використання стрес-менеджменту в діяльності організації можливо зазначити, що використання стрес-менеджменту є доцільним у будь-якій організації, оскільки воно сприяє загальному покращенню робочих умов, підвищенню ефективності роботи та зменшенню негативного впливу стресу на працівників. Зокрема, у фармацевтичних компаніях, де працівники часто працюють під високим тиском, впровадження стрес-менеджменту може значно покращити результати діяльності та знизити рівень професійного вигорання. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку та покращенню загального стану здоров'я і благополуччя її працівників.



Рис. 1.1 Методи стрес-менеджменту

Джерело: складено автором згідно [6, 24].

Адаптація персоналу до стресу є ключовим завданням для забезпечення здорового робочого середовища та високої продуктивності праці. Існує кілька методів, які можуть бути використані для ефективної адаптації працівників до стресу:

1. Тренінги та навчальні програми;
2. Організаційні зміни – такі як гнучкий графік роботи та поліпшення умов праці;
3. Психологічна підтримка – консультації психологів, програми підтримки співробітників;
4. Розвиток корпоративної культури в вигляді зміцнення командного духу, покращення прозорості та комунікації між працівниками та керівництвом;
5. Підтримка фізичного здоров'я та благополуччя (фізичні вправи та фітнес-програми, раціональне харчування).

6. Технологічні засоби – використання програмного забезпечення для управління проектами та завданнями, що допомагає організувати робочий процес та знизити рівень стресу через кращу організацію та планування.

Так як стреси бувають різними, і ми по різному до них ставимося, можна розглянути популярні закордонні методи адаптації персоналу (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Закордонні методи адаптації персоналу

№	Назва методу	Зміст методу
1	Secondment (вторинне навчання)	Відправлення персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Його суть зводиться до того, що співробітника на час відправляють в інший департамент тій же компанії або в іншу компанію. Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року). У США і Європі це дуже популярний метод, і в західних компаніях навіть шикуються черги співробітників.
2	Buddying	Перш за все, підтримка, допомога, в якійсь мірі керівництво і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотного зв'язку і підтримки у виконанні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) і в освоєнні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Оптимальний термін - один рік і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка.
3	E-learning (дистанційне навчання)	Для ефективного використання потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес співробітника постійно підігривається. На Заході існує близько 6 років, і за цей час фахівці в галузі навчання та розвитку персоналу не дискутували на тему того, потрібно це чи ні.
4	Метод занурення	Використовується для керівників різного рівня. Він передбачає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу - швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового керівника в найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці.
5	Кадрові школи	Метод навчання, часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни (провести (навчання нових співробітників стандартам професійних навичок і знань. Навчання такого типу необхідно, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності. Основне завдання такого навчання людей різних професій - це привести їх до єдиного розуміння основних технологій і специфіки даної організації.

Згідно з опитуванням, керівники організацій не впроваджують систему управління стресом доти, доки не з'являться явні симптоми стресу їхніх працівників. Основні симптоми вигорання можуть з'являтися у вигляді фізичних, емоційних, поведінкових, інтелектуальних та соціальних симптомів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні симптоми професійного вигорання

Назва групи симптомів	Загальні ознаки, прояви симптому
Фізичні симптоми	Фізична втома, виснаження, зміна ваги, безсоння, поганий загальний стан здоров'я, неритмічне дихання, нудота, запаморочення, підвищення артеріального тиску, виразка й запальні захворювання шкіри, хвороби серцево-судинної системи
Емоційні симптоми	Брак емоцій, песимізм, цинізм і черствість у роботі й особистому житті, байдужність, почуття безпорадності й безнадії, агресивність, дратівливість, тривожність, посилення ірраціонального занепокоєння, нездатність зосередитися, депресія, почуття провини, істерія, втрата ідеалів, професійних перспектив, збільшення деперсоналізації, почуття самотності
Поведінкові симптоми	Під час навчання з'являється втома; байдужність до харчування; бажання зменшити фізичне навантаження; виправдання вживання тютюну, алкоголю, ліків; поява нещасних випадків – падінь, травм, аварій тощо; імпульсивна емоційна поведінка
Інтелектуальні симптоми	Зниження інтересу до нових теорій та ідей у навчанні, альтернативних підходів у вирішенні проблем; нудьгування, туга, апатія, втрата інтересу до життя; більша схильність до шаблонного, ніж до творчого мислення; байдужість до нововведень; неактивна участь чи відмова від участі в розвиваючих експериментах; формальне виконання роботи
Соціальні симптоми	Низька соціальна активність; зниження інтересу до дозвілля, захоплень; обмеження соціальних контактів; відчуття ізоляції, нерозуміння інших; відчуття браку підтримки з боку родини, друзів, колег.

Джерело: складено автором згідно [22].

Британська організація «Health and Safety Executive» (HSE) розглядає стреси як негативну реакцію людини до надмірного тиску. Стрес на відміну від звичайного тиску на робочому місці відрізняється тим, що може бути фактором який активізує і мотивує ділову атмосферу. Ця побічна реакція має серйозний вплив на наше психічне здоров'я, та здоров'я працівників, наприклад, через тривогу або депресію.

Міжнародна організація праці (МОП) також розглядає стрес як шкідливу фізичну та емоційну реакцію, спричинену дисбалансом між ресурсами, потребами, здібностями людей та вимогами їхньої роботи. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) визначає стрес як «реакцію, яка виникає у людей на вимоги і тиск, що виходять за межі знань і можливостей людини, які заважають їй справлятися з ними».

Проблема професійного стресу велика настільки, що більш країн світу на законодавчому рівні намагаються вирішити цю проблему. Наприклад, зараз компанії США стикаються з вимогами про виплату компенсацій за «професійний стрес» і досить часто їх виплачують. З іншої сторони, у Швеції з 1991 року діє закон про «Виробниче середовище», який має на меті зменшити рівень стресу в організаціях шляхом вдосконалення соціально-психологічного клімату в робочих організаціях і командах.

Згідно з опитуванням порталу TalentSmart, 90% успішних людей здатні управляти собою в стресових ситуаціях, щоб зберігати спокій і вирішувати складні завдання. Психологічна стійкість керівників і менеджерів а також здатність відновлюватися після стресових ситуацій, важлива для будь-якого бізнесу, тому не дивно, що організації почали витрачати чималі кошти на дослідження усіх психологічних проблем в колективі, намагаються виявляти стресові фактори, діагностують рівень стресу, та розробляють підходи до їх мінімізації або ліквідації.

Існують декілька видів підходів до виділення видів менеджменту в організації. О. Кузьмін, М. Гончар, відносять стрес-менеджмент до видів менеджменту в рамках класифікаційної ознаки – за реагуванням на відхилення, до якої ще включаються гармонійний менеджмент та ризик-менеджмент.

Як зазначають науковці О. Кузьмін, М. Гончар, стрес-менеджмент – система управління підприємством, яка завжди націлена на подолання небажаних відхилень, є екстремальним та чинить негативний вплив на функціонування підприємства. Тобто йдеться про ситуації, в яких організація, усі підрозділи, колективи та працівники зазнають стресу через дію

екстремальних чинників, які викликають потім вагомі негативні наслідки, оскільки не є природними для функціонування організації. Стрес-менеджмент пов'язаний саме з частковим прогнозуванням, виявленням та усуненням несприятливих наслідків, відхилень і факторів, які перешкоджають функціонуванню та розвитку організації.

Стан стресу пов'язаний із поступовим вичерпанням резервів організму, який намагається пристосуватися до нових умов. Г. Сельє розробив концепцію загального адаптаційного синдрому, в межах якої описав три стадії розвитку стресу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стадії розвитку стресу за Г. Сельє

Стадії	Проявлення
Стадія тривоги	Проявляється в мобілізації усіх ресурсів організму у відповідь на подразник ззовні, що порушує рівновагу процесів життєдіяльності;
Стадія опору та адаптації	Організм використовує адаптаційні механізми, завдяки яким вдається перейти на новий рівень працездатності. У цей період може спостерігатися підвищення психоемоційної напруги через значне використання наявних ресурсів стресостійкості;
Стадія виснаження	Пристосувальні можливості організму знижуються, він гірше протистоїть новим шкідливим подразникам, збільшується небезпека захворювань. Зазначена стадія не виникає при достатній кількості ресурсів для подолання стресу

Джерело: складено автором згідно [2, 22].

Згідно з опитуванням української компанії «Делойт», в умовах війни, 74% співробітників назвали небезпеку в якості основного чинника виникнення стресу на роботі, 56% - недостатнє забезпечення продуктивної роботи, а 49% - недостатній робочий процес. Роботодавці також визнали, що на 31% скоротилося навантаження компанії на всіх співробітників, в той час як на 41% скоротився обсяг виробництва. На певні категорії співробітників і, як наслідок, на зниження доходів співробітників вплинуло погіршення їх психоемоційного стану (рис.1.2). У додатку А наведено основні результати проведення опитування населення [7-9].

Основні фактори робочого стресу в Україні під час війни



Рис. 1.2 Основні фактори робочого стресу в Україні під час війни

Підприємці зазнали великих втрат через війну, що також позначилося на їх психоемоційному здоров'ї. Станом на 1 січня 2023 року із великих і середніх підприємств різних форм власності 17 % зруйновано повністю, 83 % пошкоджені частково, загальна сума збитків сягнула 13 млрд. грн.

Серед малого бізнесу повністю припинили свою діяльність 12,4% малих та 8% мікропідприємств; майже зупинили роботу – 24,6 та 22,5%; працювали частково – 33,2 та 31,9% підприємств відповідно. Індекс активності бізнесу впав до 35%. У таких умовах компанії змушені були зменшити свої витрати, скоротити кількість працівників і рівень оплати праці (рис.1.3).

Втрати підприємств через війну, що впливає на психоемоціональне здоров'я



Рис. 1.3 Втрати підприємств через війну

Під час війни робочий стрес в Україні значно збільшився через низку факторів, які впливають як на фізичне, так і на психічне здоров'я працівників: перш за все це небезпека для життя і здоров'я, економічна нестабільність, зниження доходів і фінансової стабільності, невпевненість у майбутньому, проблеми з логістикою та інфраструктурою, психологічний тиск, соціальні проблеми, зміни в організації праці (рис. 1.4)

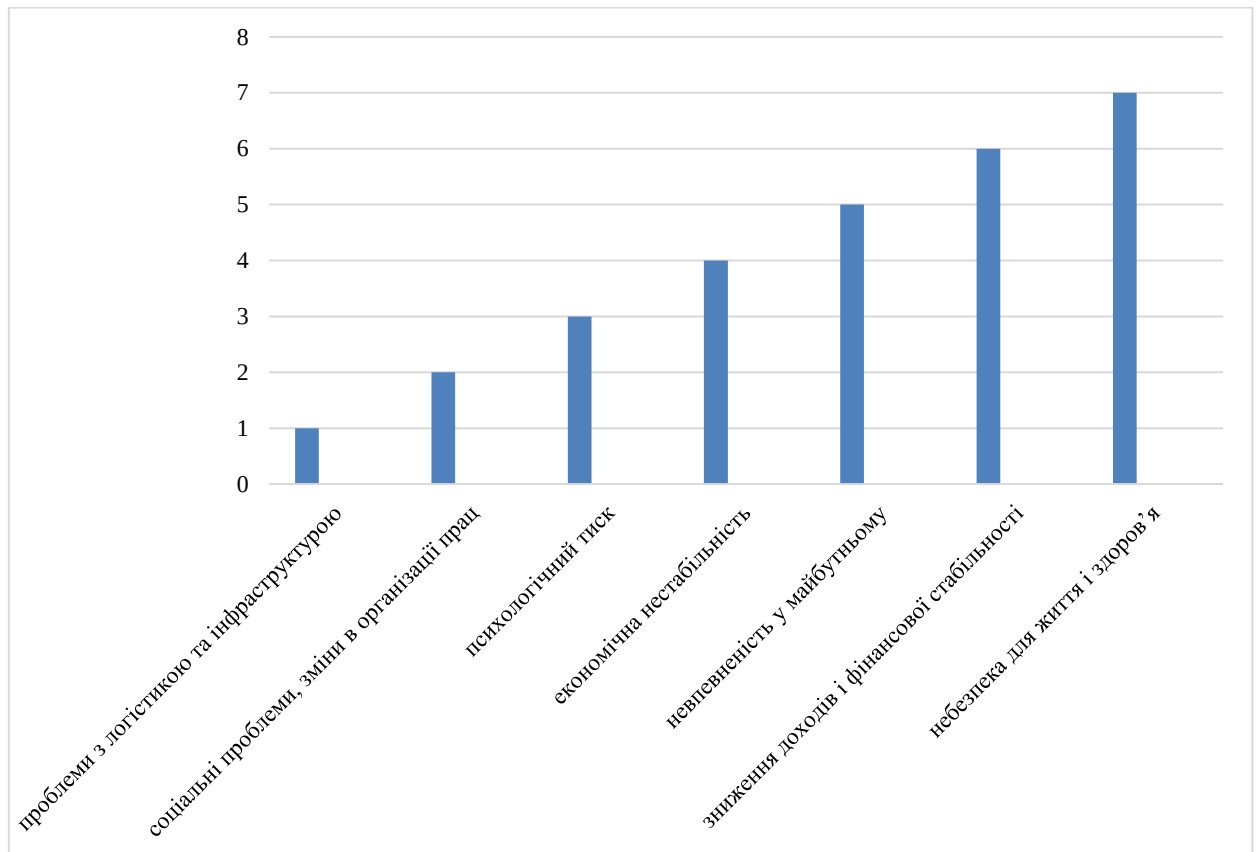


Рис. 1.4 Визначені фактори, які впливають як на фізичне і психічне здоров'я працівників

Джерело: складено автором згідно даних наведених у додатку А.

Керівники зазначають щодо суттєвого впливу на керівництво та управління:

- стрес у керівників визначається значним тиском на них через необхідність швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності та нестабільності;
- комунікаційні проблеми – ускладнення в комунікації між працівниками через перебої з інтернетом, відсутність можливості особистих зустрічей.

Також було проведено опитування через чисельність працівників компаній від початку активної фази війни (рис.1.5).

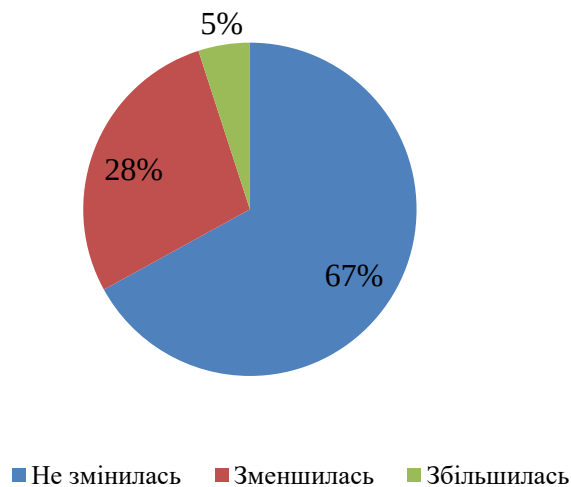


Рис. 1.5 Чисельність працівників від початку війни

У компаніях, які повідомляли про зменшення чисельності працівників, за медіаною скорочення відбулось на 10%.

З яких причин чисельність працівників зменшилася:

- переїзд або міграція працівників;
- відсутність навантаження за нових умов;
- саме власне бажання працівника, через кращі умови за кордоном;
- закриття офісів через бойові дії;
- неспроможність фінансування компанії.

Згідно з обстеженням британської організації, навантаження на роботі вважається одним з найбільших факторів стресу. Недовантаження не може бути вирішенням проблеми стресів. Навпаки, доручення завдань, яке мобілізує працівника, є ознакою успішного менеджера.

Однією з частин управління стресом – є здатність працівників та керівників відрізнати позитивний стрес (eustress) від негативного стресу (distress).

Позитивний стрес направлений на те, щоб мотивувати працівника працювати краще та підвищувати концентрацію на роботі впродовж короткого періоду часу.

Негативний стрес більш поширений і може погіршити здоров'я та продуктивність праці. Позитивний стрес (eustress) збільшує трудову активність, впливає на працівників у часи творчості, фізичної активності, ентузіазму чи азарту.

Хронічний стрес – це тривалий стрес, який може існувати протягом тижнів, місяців або навіть років. Наприклад, менеджер визнає себе непридатним для роботи з людьми. Хронічний стрес розвивався в умовах рутинної роботи.

Крім того, слід виділити гіперстреси. Робітники, які переробляють свою роботу або наприклад перевищують свої можливості, часто стикаються з перешкодами. Навіть дрібниці викликають дратування, стимулюючи при цьому потужну емоційну реакцію. Гіпострес розвивається в тих ситуаціях, коли людині стає нудно, вона не стикається з викликами і не відчуває ентузіазму. Це явище характерне для повсякденної роботи, коли від працівника не вимагається розвиток. Більшість людей по різному сприймають один і той же фактор стресу. Стрес, для однієї людини на роботі може стати проблемою, яку інший може використати для кар'єрного зростання. Наприклад, впровадження нової методики навчання одного працівника може поставити у стан апатії, а інших мобілізувати для вивчення та освоєння чогось нового.

Ключем до вирішення проблеми є пошук балансу між певним рівнем стресу для досягнення найкращих результатів та забезпечення того, щоб ці результати не погіршували загальний стан працівників. Тому, якщо завданням керівництва є підтримка оптимального рівня стресу і досягнення балансу між стресом і результатами, важливо домогтися оптимальної продуктивності. Визначене співвідношення представлено на рис. 1.6.

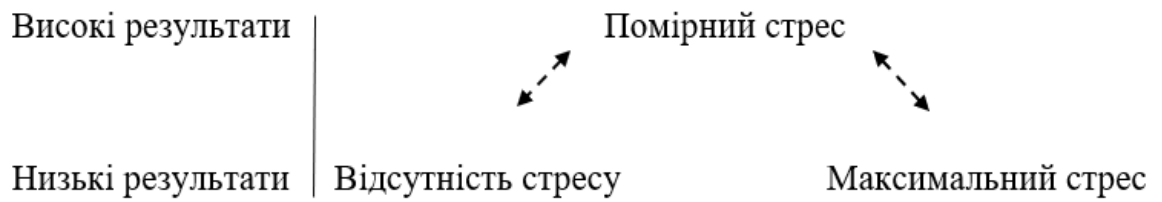


Рис. 1.6 Співвідношення рівня стресу та результативності роботи

На жаль, у вітчизняних дослідженнях до проблеми стресу в професійній сфері почали звертатися відносно недавно. Часто це пов'язано з конкретними областями трудової діяльності, такими як педагогічна та медична діяльність, сфера послуг, військові організації.

Зрозуміло, у таких професіях стрес стає практично постійним супутником працівника, призводить до вигорання, зниження мотивації та догляду з професії, однак це не означає, що представники інших сфер діяльності не зазнають стресу.

1.2 Техніки ефективного подолання стресових ситуацій

Стрес, у тому числі професійний, проживається людиною через структуру стресових епізодів. Розуміння цих складових допоможе керівникам навчитися адаптуватися до стресових ситуацій та регулювати власну поведінку під час них. Подолання стресу починається зі конкретної оцінки будь-якої події та власних ресурсів. В результаті формуються емоції, пов'язані зі стресом та виникають адаптивні реакції (копінг).

Після зниження гострого емоційного напруження, людина починає виконувати свідомі дії, які пов'язані з подоланням стресової ситуації. Такі дії отримали назву «копінг». Поняття «coping» походить від англійського «соре» (долати). Автором поняття «копінг-поведінка» вважається А. Маслоу, який розумів під готовністю індивіда вирішувати життєві проблеми, тобто це така поведінка, яка спрямована на пристосування до обставин.

Зі слів Р. Лазарус структура стресового епізоду представлена наступними елементами:

- 1) розпізнавання стресора і його оцінка (первинна – сприйняття ситуації, вторинна – само сприйняття);
- 2) гомеостатичні порушення пов'язані зі стресом, емоції та когнітивні процеси;
- 3) копінг;
- 4) результати копіngu та нова оцінка ситуації.

Розглянемо детально складові стресового епізоду:

Під об'єктивною ситуацією розглядається стресор, який викликає стан стресу. Одні і ті самі стресори можуть викликати різні реакції у різних людей. Це пов'язано з особливостями ситуації, та проживання стресового епізоду.

Коли доросла людина потрапляє в стресову ситуацію, перше, що відчуває – сильне емоційне напруження. Однак емоції у дорослої людини не існують в чистому вигляді, вони забарвлені когнітивними процесами. Будучи основою, когнітивна оцінка ситуації впливає на всі структури стресового епізоду та обумовлює характер реагування. Емоції є основним засобом реагування людини, але в процесі соціалізації вони починають опосередковуватися когніцією (або когнітивною схемою мислення).

Отже, стресові ситуації як і конфлікти – складне соціальне явище, якому притаманні об'єктивні і суб'єктивні характеристики.

Основні характеристики стресових ситуацій представлені на рис. 1.7.

Управління стресом – це мистецтво, яке зцілює душу людини. Стрес – це результат проблеми. Якщо є наслідок, повинна бути і причина. Які найпоширеніші причини стресу працівників? Визначимо основні причини:

1. Надмірна завантаженість. Якщо у людини немає часу на те, щоб розслабитися, відпочити за чашкою чаю або поспілкуватися з колегами, він відчуває себе пригніченим. Стрес виникає через надмірну роботу, яка невидимим каменем висить на шії і затягує співробітників у вир зневіри.

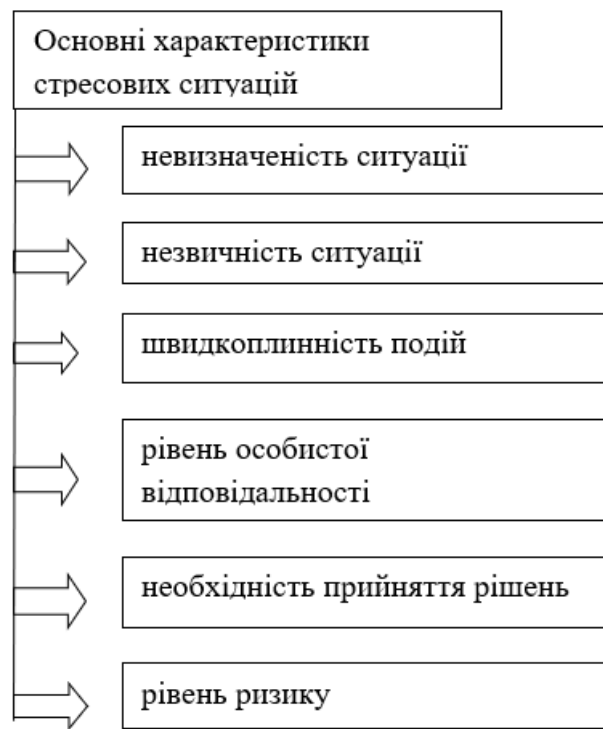


Рис. 1.7 Основні характеристики стресових ситуацій

2. Друга робота. Брак коштів змушує людину задуматися про додаткові джерела доходу. Однією з причин стресу в керівництві є наявність другої роботи у співробітників. Думка про проблеми, які невідступно переслідують людину кожен день, тероризує його і вганяє в депресію.

3. Несприятлива атмосфера в колективі. Співробітники повинні перебувати в дружніх відносинах, інакше їх спільна діяльність буде проблематичною. Ті, хто не може знайти спільну мову, постійно сваряться і руйнують здорову атмосферу в колективі.

4. Відсутність розвитку і кар'єрного зростання. Людина повинна бути впевнена у своєму світлому майбутньому. Якщо у нього навіть немає можливості піднятися по кар'єрних сходах в майбутньому, він не буде працювати в повну силу і не буде прагнути виконувати поставлені перед ним завдання.

Причиною більшості конфліктів і стресів в керівництві є надмірна завантаженість співробітників. Щоб нормалізувати трудову діяльність, необхідно ввести невелику перерву. Обідня перерва не може компенсувати

звичайний відпочинок. Людині необхідно кожні 2-3 години розвантажувати голову.

Важко пів дня працювати в умовах постійного стресу. З цієї причини досвідчені керівники вводять 10-хвилинну перерву в діяльності співробітників. За цей час людина може випити чаю, поспілкуватися з колегами або прогулятися по території компанії. Зміна діяльності дозволяє швидко відновити мозкову і фізичну активність, поліпшити моральний стан особистості. Якщо люди побачать турботу керівника про своїх підлеглих, невдоволення команди буде менше.

Як можливо проявити турботу – іноді необхідно проводити опитування серед співробітників, щоб точно з'ясувати, чого не вистачає на робочому місці. Можливо, працівника іноді мучить спрага, і не завжди є можливість піти на кухню і налити води з чайника. Установка кулера допоможе вирішити цю проблему. Можливо, люди сильно втратять працездатність у другій половині дня і не будуть піклуватися про додаткові джерела енергії. В цьому випадку можна буде встановити кавоварку на робочій кухні.

Кожен повинен розуміти, до чого він прагне. Будь-який співробітник повинен бачити перед собою кар'єрні перспективи. Особисті амбіції завжди допомагають людині працювати краще і продуктивніше. За власним бажанням працівники можуть проходити курси підвищення кваліфікації і прослухати спеціалізовані лекції. Якщо у людині не має перспектив, йому нікуди прагнути. Хороший менеджер та лідер повинен розуміти психологію і мотивувати працівників тим, що особисто для нього є першорядним. Хтось хоче мати матеріальне становище краще за інших, хтось прагне бути визнаним, а хтось – підвищити кваліфікацію.

Стрес-менеджмент – це комплекс заходів, спрямованих на попередження і зменшення стресу в організації. Нижче наведено кілька корисних практик, які можуть допомогти боротися зі стресом на робочому місці (табл. 1.5).

Практики при боротьбі зі стресом на робочому місці

№	Практики	Зміст практик
1	Розробка робочих процесів	Забезпечення чіткого розподілу обов'язків та завдань серед співробітників, створення робочого розкладу та контролю за виконанням завдань.
2	Підтримка співробітників	Створення дружньої робочої атмосфери, підтримка колегіальності та взаємодопомоги, організація тренінгу зі стрес-менеджменту.
3	Забезпечення комфортних умов праці	Створення ергономічного робочого простору, оснащення робочих місць сучасним обладнанням, впровадження системи відпочинку та реабілітації.
4	Підтримка робочого життєвого балансу	Стимулювання можливостей для саморозвитку, забезпечення можливостей для відпочинку.
5	Впровадження стрес-резистентних методів	Підтримка фізичного здоров'я, зайняття спортом, здорове харчування, медитації та релаксація.

Сьогодні на боротьбу зі стресом направлено безліч програм і методик, які використовують тисячі компаній. Завдяки роботі психологів, та завдяки спільним семінарам, співробітники відчують себе краще, а значить, працюють ефективніше. Зі стресом потрібно боротися, як тільки він з'являється. Якщо пропустити момент, стрес швидко переростає в депресію. А вивести з депресії людину набагато складніше. Стрес виникає під впливом стрес-факторів, які можна поділити наступним чином:

- особистісні (поведінкові, фізіологічні, емоційні, комунікаційні, рольові, статусні);
- родинні (партнерські, рівень сімейних обов'язків, родинної впевненості);
- організаційні (кар'єрні, ієрархічні, стресори взаємодії, професійної самореалізації, умови праці);
- поза організаційні (економічні, політичні, військові, кримінальні, науково-технічні, соціальні, культурні, релігійні, нормативно правові, міжнародні).

Впровадження системи стрес-менеджменту в організації є дуже важливим за будь-яких обставин. У військовий час, коли завдання та обов'язки на працівників особливо напружені та відповідальні, спосіб життя працівників

може бути позбавлений засобів індивідуального відновлення або душевного спокою.

Основні підходи до стрес-менеджменту у організації в умовах війни можуть включати [40-41]:

1. Надання матеріальної і моральної підтримки. Україна переживає важкі часи, і для забезпечення стабільних умов життя і професійного розвитку співробітникам організації також необхідна моральна підтримка збоку сім'ї, друзів і колег.

2. Організований відпочинок і відновлення. Робота в умовах воєнного стану може привнести певну невизначеність, тому важливо організувати моменти "відключення" і забезпечити перерву для відпочинку і відновлення сил.

3. Регулярні фізичні навантаження. Регулярні фізичні навантаження не тільки допомагають підтримувати фізичне здоров'я, але і покращують психічне. Спортивні заходи можна організовувати самостійно або у співпраці з іншими організаціями.

4. Навчання з управління стресом. Окрім зменшення стресу, курси та тренінги зі стрес-менеджменту можуть бути корисними для великої кількості працівників. Ці тренування можуть включати дихальні вправи, медитацію та інші способи розслаблення та мінімізації стресу.

5. Підтримка в понаднормовий час. Можна уникнути важкої роботи та військових зусиль, тому працівники можуть відчувати фізичну та емоційну втому. Для цієї мети організація може надати доступ до психологічної підтримки.

6. Управління часом. Штучне планування роботи є ефективним підходом до забезпечення належного кар'єрного зростання, успіху та зрілості в менш напружені часи.

Ефективність формування і використання системи стрес-менеджменту на підприємствах значною мірою залежить від специфіки плану. Наприклад, його стратегічна спрямованість дає змогу аналізувати ризики виникнення

критичних небажаних відхилень не лише у поточному періоді, але й у довгостроковій перспективі. З іншого боку, на ці процеси негативно впливає відсутність планів заміщення вакансій, тривалість підготовки управлінських рішень, дублювання функцій, негнучкість організаційної структури, низький рівень розвитку системи контролю, відсутність адекватних вимог часу мотиваційних інструментів, а це все – складові системи менеджменту компанії загалом.

Ефективність системи стрес-менеджменту в подоланні та уникненні екстремальних та критичних небажаних відхилень значною мірою залежить від компетентності персоналу, залученого у ці процеси. І це стосується не тільки керівників різних рівнів управління, а і про персонал керованої підсистеми. Жодна продумана система стрес-менеджменту не буде повноцінною і дієвою без її практичного використання професіоналами.

Стан та використання систем стрес-менеджменту в організаціях залежить і від наявності відповідного інформаційного забезпечення. Знання і розуміння цього є важливим завданням сучасного бізнесу. Цілі, форми, внутрішня структура, процедури, зв'язки та механізми формування і функціонування таких систем в організації визначають різноманітність інформаційного забезпечення, необхідного для нормального існування. Завдяки інформації у межах систем стрес-менеджменту створюються можливості для ідентифікування ймовірності настання екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку. Крім того, різноманітність цих інформаційних джерел дозволяє більш різнобічно оцінити достовірність отриманої інформації.

Важливим фактором формування та використання систем стрес-менеджменту є рівень розвитку організаційної культури. Зокрема, надання можливості висловлювати думки, критикувати певні тези чи дії, допомагає визначити найкращий спосіб усунення значних небажаних відхилень.

Організаційна комунікація є наступним чинником у формуванні та використанні систем стрес-менеджменту на підприємствах. Важливість цього

фактора пов'язана насамперед із взаємовідносинами керівників і підлеглих на різних рівнях управління під час розв'язання проблем, зумовлених критичними небажаними відхиленнями. Ефективна організаційна комунікація створює передумови для забезпечення прозорості систем стрес-менеджменту (наприклад, шляхом стандартизування відповідних процедур вирішення особистісних, групових чи корпоративних стресів).

Формування та використання систем стрес-менеджменту в організаціях багато в чому обумовлено психологічними особливостями управління. Зокрема, з теорії і практики, частина керівників під час ухвалення управлінських рішень все таки надає перевагу так званій колективній поведінці, не бажаючи брати на себе відповідальність за результат. Трапляється і так, що керівники нижчих рівнів управління не наважуються суперечити думкам керівників вищих щаблів ієрархії щодо вирішення того чи іншого особистісного, групового чи корпоративного стресу у межах систем стрес-менеджменту.

Головною ознакою і причиною організаційного стресу виступає наявність внутрішніх конфліктів між вимогами з боку організації, привабливістю роботи в ній, очікуваннями і реальними здібностями. Причинами стресу в організації виступають слабкості керівництва і незадовільний психологічний клімат. В останньому випадку це порушує професійну взаємопідтримку колег. В результаті – обмежена можливість обговорити професійні проблеми, отримати схвалення, підтримку і заспокоєння від усвідомлення того, що колеги переживають ті ж труднощі.

Необхідно визнати джерело проблеми і знаходити вихід із ситуації. Наприклад, при поганій організації роботи, треба скорегувати процес і на власному прикладі показати, як його організувати. Можливо, варто оновити резюме та спробувати знайти нову роботу або спробувати перейти на іншу посаду у вашій компанії. Головне в стрес-менеджменті – це не рубати з плеча, а впроваджувати зміни поступово. І намагатися знайти баланс, тому що найкраща профілактика стресу – це гармонійний розвиток, а не тільки відпочинок і робота.

Висновки до розділу 1

Розглянуто значення стрес-менеджменту в діяльності організації, визначено необхідність його використання, особливо під час війни.

Було визначено, що стрес-менеджмент – це підхід, який об'єднує психологічні, соціальні та організаційні аспекти для оптимального психофізіологічного стану працівників та підвищення їх продуктивності в умовах робочого середовища.

Доведено, що стрес на робочому місці впливає на: зобов'язання працівника перед організацією; ефективність і продуктивність персоналу; плинність кадрів; відвідуваність; задоволеність клієнтів; імідж та репутацію організації; можливість судових процесів.

Досліджено, що стрес впливає як на частину людей, так і на всю команду загалом. У сучасних організаціях стрес дуже поширене явище, тому всім: і керівникам організації і самим співробітникам треба розуміти причини і джерела виникнення стресів та по можливості їх усувати.

Управління стресом на організаційному рівні – це заходи, створені задля допомоги працівникам у подоланні наслідків стресу. Можна виділити наступні методи управління стресом: соціальна підтримка; психологічні тренінги; програми оздоровлення; техніки релаксації; психологічне консультування.

Було доведено – використання стрес-менеджменту є доцільним у будь-якій організації, оскільки воно сприяє загальному покращенню робочих умов, підвищенню ефективності роботи та зменшенню негативного впливу стресу на працівників. Зокрема, у фармацевтичних компаніях, де працівники часто працюють під високим тиском, впровадження стрес-менеджменту може значно покращити результати діяльності та знизити рівень професійного вигорання. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку та покращенню загального стану здоров'я і благополуччя її працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» як суб'єкта господарювання»

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є важливим гравцем на фармацевтичному ринку України, відомим своєю високоякісною продукцією та інноваційними підходами до виробництва лікарських засобів. Завдяки постійному вдосконаленню виробничих процесів, інвестиціям у наукові дослідження та високим стандартам якості, компанія продовжує зміцнювати свої позиції як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Крім того, фармацевтична компанія є одним з провідних підприємств хіміко-фармацевтичної промисловості України. З 1997 року фармацевтичне підприємство реорганізоване у відкрите акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Здоров'я», а з 15 лютого 2002 року – у товариство з обмеженою відповідальністю «Фармацевтична компанія «Здоров'я», і з того часу активно розвивається, нарощуючи виробничі потужності та розширюючи асортимент продукції. З моменту свого створення компанія орієнтувалася на інновації, впровадження новітніх технологій та удосконалення виробничих процесів.

Компанія виробляє широкий спектр лікарських засобів, включаючи антибіотики, анальгетики, кардіологічні, гастроентерологічні та інші препарати. Постійно впроваджуються нові препарати, розроблені на основі останніх наукових досліджень і передових технологій.

Виробничі потужності організації постійно оновлюються. Заводи компанії оснащені сучасним обладнанням, що дозволяє виробляти продукцію високої якості. Виробничі процеси відповідають стандартам GMP (Good Manufacturing Practice), що підтверджено відповідними сертифікатами.

Компанія дотримується високих стандартів якості на всіх етапах виробництва, від закупівлі сировини до кінцевого продукту. Крім того, всі продукти проходять суворий контроль у власних лабораторіях, обладнаних найсучаснішою апаратурою.

Вітчизняний ринок ТОВ ФК «Здоров'я» займає значну частку ринку України, постачаючи продукцію в аптеки, лікарні та інші медичні заклади. Крім того продукція компанії експортується до різних країн світу, що свідчить про її високу конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Компанія активно бере участь у благодійних та соціальних програмах, підтримуючи різні ініціативи в галузі охорони здоров'я та освіти. Виробництво ведеться з урахуванням екологічних стандартів, що мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище.

Компанія інвестує значні кошти в наукові дослідження, співпрацює з науковими установами для розробки нових препаратів. Постійно впроваджуються новітні технології, що підвищують ефективність виробництва та якість продукції.

ФК «Здоров'я» – провідний виробник лікарських засобів в Україні. Більше 410 найменувань лікарських засобів всіх фармакотерапевтичних груп. Фармацевтична продукція відповідає системі контролю якості GMP і умовам виробництва. 1790 висококваліфікованих співробітників. Нові кошти постійно інвестують в технічне переоснащення та в підготовку персоналу. Також про якість результативності компанії говорить її обізнаність на фармацевтичному ринку – це найбільше фітохімічне виробництво України.

Фармацевтична компанія також реалізує лікарські препарати за контрактами для своїх партнерів, як для українського ринку, так і на експорт. Основна технологія виробництва фармацевтичної компанії орієнтована на задоволення потреб широкого кола споживачів, що визначає широкий асортимент продукції підприємства.

Було проведено дослідження асортименту продукції ТОВ ФК «Здоров'я" (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Асортиментний ряд лікарських засобів у ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» у 2021 р.

Найменування продукції	Кількість різновидів продукції
Протизастудні засоби	86
Неврологічний портфель	42
Ендокринологічний портфель	38
Кардіологічний портфель	36
Гастроентерологічний портфель	25
Ортопедія та ревматологія	19
Офтальмологічний портфель	39
Контрастні засоби	35
Разом	320

На основі табл. 2.1 асортиментного ряду фармацевтичної компанії побудуємо для наочності рис. 2.1

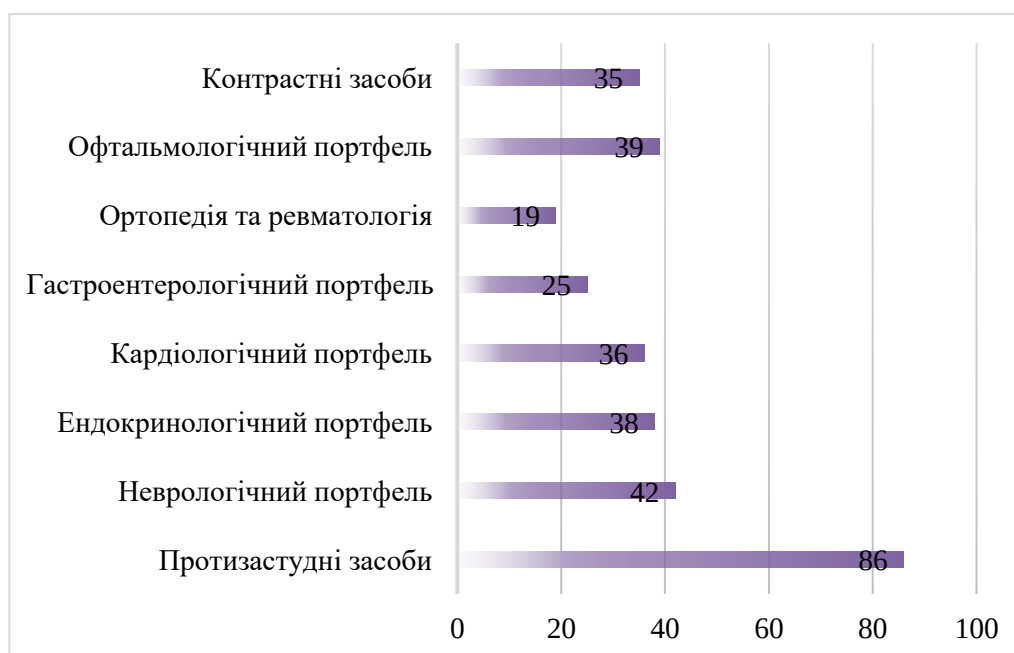


Рис. 2.1 Асортиментний ряд ТОВ ФК «Здоров'я» у 2021 р.

Як видно з представленої табл. 2.1 та рис.2.1 та 2.2, можемо визначити, що саме протизастудні засоби займають найбільшу частку в асортиментному ряді продукції, а саме – 86 найменувань.

Слід зазначити, що асортиментна політика розробляється керівником відділу маркетингу підприємства. Можемо провести АВС-аналіз продукції

ТОВ ФК «Здоров'я», який дозволить визначити найбільш значимі товари (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

АВС-аналіз продукції ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

№	Продукція	% від повного асортименту	% від обороту	Групи
1.	Протизастудні засоби	27,0	28,0	А
2.	Неврологічний портфель	13,1	12,1	А
3.	Офтальмологічний портфель	12,3	11,5	А
4.	Ендокринологічний портфель	11,8	11,2	В
5.	Кардіологічний портфель	11,2	11,9	В
6.	Гастроентерологічний портфель	10,9	11,0	В
7.	Контрастні засоби	7,8	8,9	С
8.	Ортопедія та ревматологія	5,9	5,4	С
	Разом	100,00%	100,76%	Х

Якщо проаналізувати табл. 2.2, то можна відзначити, що по 100% всіх позицій асортименту (група А) досягнуті продажі в розмірі 52,4% від загального обсягу продажів. На 33,9% від загального асортименту (група В) припадає 34,1% продаж компанії. Контрастні речовини, ортопедія та Ревматологія становлять лише 13,7% доходу (група С). З цього випливає, що керівництво визначить основні позиції в асортименті, на яких повинна бути зосереджена основна робота ТОВ «Здоров'я» (група А).



Рис. 2.2 Асортиментний ряд продукції ТОВ ФК «Здоров'я»
(відсоток від повного асортименту)

В результаті ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» спеціалізується на розробці, виробництві та продажі рецептурних і безрецептурних лікарських засобів, зокрема генеричних препаратів та препаратів добре вивченого медичного призначення.

Доцільно дослідити та проаналізувати вибірково основні економічні показники фармацевтичної компанії, при цьому скористуємось офіційною інформацією – фінансовою звітністю підприємства за 2020-2021 рр., яка представлена у додатках В, Г, Д [39]. Результати аналізу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз основних техніко-економічних показників
ТОВ Фармацевтична компанія «Здоров'я» за 2020-2021р.**

Показники	Період		Зміна	
	2021р., грн	2020р., грн	в абс виправі	у %
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	526 300	426 295	100 005	123,5
Чистий дохід від реалізації продукції	2 725 616	2 304 235	421 381	118,3
Витрати на оплату праці	363 855	283 021	80 834	128,6
Вартість випущеної продукції	2 214 829	2 001 550	213 279	110,7
Обсяг товарної продукції	2 394 981	2 056 787	338 194	116,4
Адміністративні витрати	160 888	106 748	54 140	150,7
Витрати на збут	189 778	145 090	44 688	130,8
Середньоспискова чисельність працівників	1 503	1 464	39	102,7
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	1 331 910	1 005 070	26 840	102,7
Матеріальні затрати	1 182 919	1 451 717	-268 798	81,5

Отже, упродовж 2019-2021 рр. валовий прибуток ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» зменшився на 1517 тис. грн або на 13,74%. Це відбулося через зниження чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 75162 тис. грн або на 27,88%.

Наочно динаміку прибутку підприємства демонструє рис. 2.3.

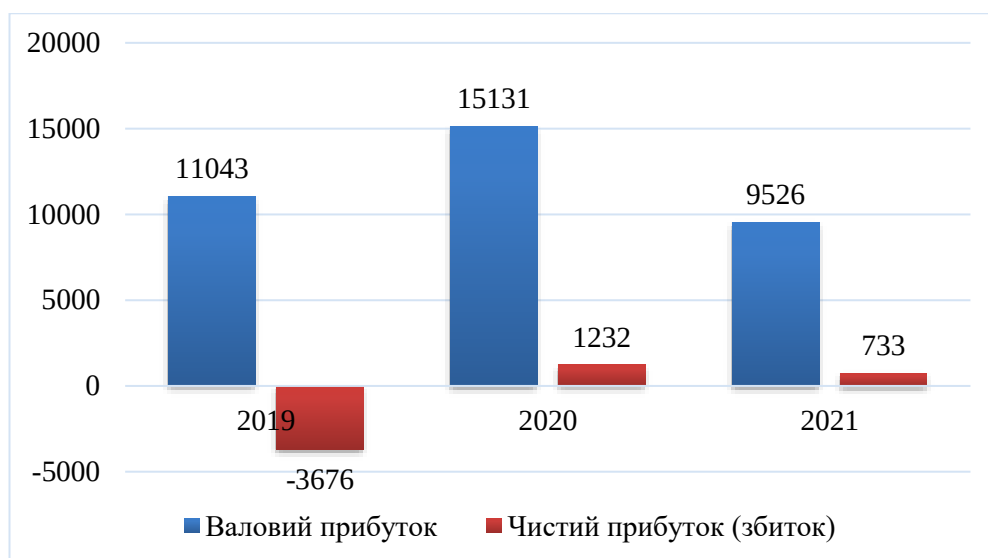


Рис. 2.3 Динаміка прибутку ТОВ ФК «Здоров'я»
упродовж 2019-2021 рр., тис. грн.

Упродовж 2019-2021 рр. організація зменшила операційні витрати на 73022 тис. грн або на 26,40%. Це сталося через скорочення матеріальних затрат на 63522 тис. грн (26,62%), витрат на оплату праці на 876 тис. грн (6,52%), відрахувань на соціальні заходи на 280 тис. грн (9,36%), амортизаційних витрат на 1141 тис. грн (33,77%) та інших операційних витрат на 7203 тис. грн (39,57%).

Компанія має власну систему навчання робітників. Кожного року складається план по навчанню, який потім виконується впродовж року. Організація виконує квоту з прийому на роботу громадян, які мають додаткові гарантії при працевлаштуванні, та, наприклад, в 2020 році таких громадян було прийнято 589 особи. Крім того на підприємстві працюють 73 особи з інвалідністю.

Для фармацевтичної компанії головна стратегічна ціль – не втратити довіру покупців. Для підтримки репутації та позитивного іміджу організація розглядає стабільну високу якість, ефективність і безпеку продукції, дбайливе ставлення до навколишнього середовища розширення ринків збуту, поліпшення економічного становища, розвитку підприємства.

2.2 Аналіз показників фінансового стану підприємства ТОВ ФК «Здоров'я» та стратегічний аналіз діяльності

Проведення аналізу показників фінансового стану фармацевтичної компанії та стратегічного аналізу її діяльності є критично важливими для ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» з кількох причин:

1. Оцінка фінансового здоров'я. Фінансовий аналіз дозволяє ідентифікувати аспекти, в яких організація має успіхи, а також ті, де потрібні поліпшення. Вимірювання ефективності управління ресурсами – аналіз показників допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню прибутковості;

2. Планування та прогнозування: стратегічне планування (розуміння поточного фінансового стану підприємства дозволяє керівництву розробляти довгострокові стратегії, спрямовані на розвиток і зростання); фінансове прогнозування (аналіз фінансових показників надає можливість прогнозувати майбутні фінансові результати, що сприяє більш точному плануванню бюджетів і фінансових потоків);

3. Управління ризиками:

- ідентифікація ризиків – аналіз фінансових показників допомагає виявити потенційні ризики, які можуть загрожувати стабільності підприємства, і розробити стратегії їх мінімізації;

- підготовка до непередбачених ситуацій – фінансовий аналіз дає змогу передбачити можливі фінансові проблеми та підготуватися до них заздалегідь, забезпечуючи стійкість фармацевтичної компанії.

4. Покращення управлінських рішень:

- обґрунтовані рішення – результати фінансового аналізу надають керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування, кредитування, управління запасами тощо;

- оцінка ефективності рішень – аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективними були попередні управлінські рішення, і ввести необхідні корективи в майбутні плани.

5. Забезпечення прозорості та довіри:

- відповідність стандартам – проведення регулярного фінансового аналізу сприяє дотриманню міжнародних стандартів фінансової звітності, що підвищує прозорість діяльності підприємства;

- зміцнення довіри інвесторів і партнерів – надання чіткої і достовірної фінансової інформації зміцнює довіру з боку інвесторів, кредиторів і ділових партнерів.

У табл. 2.4 проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Дані, наведені у табл. 2.3, дозволяють зазначити, що:

- чистий дохід ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» у 2021 році зменшився на 75162 тис. грн (27,88%) порівняно з 2019 роком;

- собівартість реалізованої продукції зменшилася на 73645 тис. грн (28,48%);

- валовий прибуток скоротився на 1517 тис. грн (13,74%);

- інші операційні доходи зменшилися на 124 тис. грн (49,40%);

- витрати на збут знизилися на 5708 тис. грн (73,25%), а інші операційні витрати на 1127 тис. грн (74,19%);

- фінансові результати від операційної діяльності збільшилися на 5102 тис. грн (226,86%);

- чистий прибуток зріс на 4409 тис. грн (119,94%);

- загальні операційні витрати зменшилися на 73022 тис. грн (26,40%), що зумовлено скороченням матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат.

Підприємство існує в умовах війни та жорсткої конкуренції, але лідирує завдяки ефективній конкуренції на ринку за рахунок правильного й використання маркетингових технологій.

**Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»
упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн.)**

Показники	Роки			Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	2019р.	2020р.	2021р.	тис. грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	269594	235227	194432	-75162	-27,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	258551	220096	184906	-73645	-28,48
Валовий прибуток	11043	15131	9526	-1517	-13,74
Інші операційні доходи	251	1709	127	-124	-49,40
Адміністративні витрати	4231	4460	4323	+92	+2,17
Витрати на збут	7793	5773	2085	-5708	-73,25
Інші операційні витрати	1519	3782	392	-1127	-74,19
Фінансові результати від операційної діяльності	-2249	2825	2853	+5102	+226,86
Доход від участі в капіталі	0	103	21	+21	x
Інші фінансові доходи	3	13	5	+2	+66,67
Фінансові витрати	1243	787	1986	+743	+59,77
Втрати від участі в капіталі	216	0	0	-216	-100,00
Інші витрати	1	652	0	-1	-100,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-3706	1502	893	+4599	+124,10
Витрати (дохід) з податку на прибуток	30	270	160	+130	+433,33
Фінансові результати від звичайної діяльності	-3676	1232	733	+4409	+119,94
Чистий прибуток (збиток)	-3676	1232	733	+4409	+119,94
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	238601	205001	175079	-63522	-26,62
Витрати на оплату праці	13433	15280	12557	-876	-6,52
Відрахування на соціальні заходи	2990	3331	2710	-280	-9,36
Амортизація	3379	3191	2238	-1141	-33,77
Інші операційні витрати	18203	14375	11000	-7203	-39,57
Всього операційних витрат	276606	241178	203584	-73022	-26,40

Сьогодні більшість компаній вибирають SWOT-аналіз як універсальний метод стратегічного аналізу, який може бути використаний будь-якою організацією, окремою особою або країною для побудови стратегій в різних галузях. В останні роки в західних і вітчизняних компаніях були розроблені різні модифікації SWOT-аналізу, що дозволяють розширити сферу практичного застосування. Це свідчить про актуальність питань досліджень, в

яких пропонується метод SWOT-аналізу для вибору стратегічних напрямків інноваційного розвитку при плануванні та фінансуванні інноваційної діяльності в науково-дослідних інститутах.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства ФК «Здоров'я», наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент лікарських засобів і вітамінних комплексів. 2. Висока якість продукції і дотримання стандартів безпеки і якості. 3. Добре розвинена дистрибуційна мережа і партнерські відносини з аптечними мережами. 4. Свідомість про бренд і добра репутація серед споживачів.	1. Високі ціни на деякі лікарські засоби порівняно з конкурентами. 2. Обмежений асортимент продукції для ветеринарії. 3. Відсутність сильного науково-дослідного відділу для розробки нових препаратів. 4. Неочікувані затримки у виробництві і поставках через зміни в законодавстві або погодні умови.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту продукції за рахунок введення нових лікарських засобів і вітамінних комплексів. 2. Виведення продукції на міжнародний ринок і співпраця з іншими країнами. 3. Розвиток онлайн-продажів і маркетингу для збільшення обсягу продажів. 4. Залучення нових талановитих фахівців і розвиток внутрішньої культури компанії.	1. Збільшення конкуренції на ринку фармацевтичних компаній. 2. Зміни в законодавстві щодо реєстрації та виробництва лікарських засобів. 3. Рост цін на сировину для виробництва препаратів. 4. Вплив економічних криз на попит та лікарські засоби.

Сильні сторони (Strengths):

- висока якість продукції – продукція відповідає міжнародним стандартам якості, що забезпечує лояльність клієнтів;
- досвідчений персонал – висококваліфіковані фахівці з великим досвідом роботи в галузі;
- сучасне обладнання – використання новітніх технологій та обладнання у виробництві;
- широкий асортимент продукції – різноманітний вибір лікарських засобів, що задовольняє потреби різних сегментів ринку;

- налагоджені канали збуту – добре розвинена мережа дистрибуції, що охоплює всю територію України.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- високі операційні витрати – значні витрати на виробництво та збут продукції;
- низька прибутковість – незначний рівень чистого прибутку, що може обмежувати можливості для інвестування та розвитку;
- вразливість до економічних змін – залежність від економічної ситуації в країні та валютних коливань;
- обмежена присутність на міжнародному ринку – недостатня експансія на зовнішні ринки, що обмежує можливості для зростання.

Можливості (Opportunities):

- розширення асортименту продукції – випуск нових лікарських засобів для задоволення зростаючих потреб ринку;
- вихід на нові ринки – експансія на міжнародні ринки, що відкриває нові можливості для зростання;
- інвестиції у дослідження та розробки – розробка нових препаратів та впровадження інновацій у виробництво;
- партнерства та колаборації – співпраця з міжнародними фармацевтичними компаніями для підвищення конкурентоспроможності;
- державні програми підтримки – використання програм підтримки від уряду для розвитку фармацевтичної галузі.

Загрози (Threats):

- конкуренція – зростаюча конкуренція з боку інших фармацевтичних компаній як на національному, так і на міжнародному рівні;
- зміни в законодавстві – нові регуляторні вимоги та зміни в законодавстві, що можуть збільшити витрати на відповідність;
- економічна нестабільність – вплив економічних криз та інфляції на купівельну спроможність населення;

- ризики постачання – залежність від постачальників сировини та можливі перебої в постачанні;
- технологічні ризики – швидкий розвиток технологій, що вимагає постійних інвестицій у модернізацію виробництва.

Сучасний фармацевтичний ринок складний і багатофункціональний, з високими темпами зростання виробництва і продажів. Причиною такого зростання є властивості лікарських засобів, що відповідають специфічним потребам споживачів, і збільшення попиту незалежно від економічних, політичних та інших факторів.

2.3 Аналіз оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

У сучасних умовах бізнесу ефективне управління конфліктами та стресом є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування будь-якої організації. Для ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» це питання є особливо актуальним через складні економічні умови, високу конкуренцію та специфіку фармацевтичного ринку.

Оцінку поточного стану управління стресом доцільно проводити починаючи з аналізу внутрішнього середовища:

1. Організаційна культура. Компанія має організаційну культуру, орієнтовану на командну роботу та взаємопідтримку. Однак, рівень стресу серед працівників може бути високим через великі обсяги роботи та високі вимоги до якості продукції;

2. Умови праці. Робочі умови на підприємстві загалом відповідають стандартам (що навіть підтверджено відповідними сертифікатами), але деякі працівники відзначають високий рівень навантаження та недостатню кількість перерв.

3. Комунікації. Існує ефективна система внутрішньої комунікації, яка дозволяє швидко вирішувати проблеми та запобігати виникненню стресових

ситуацій. Проте, не завжди всі працівники вчасно отримують необхідну інформацію.

Після треба перейти до оцінки зовнішніх факторів (у додатку Б представлені визначені внутрішні та зовнішні стрес-фактори):

- економічні умови – нестабільна економічна ситуація в країні впливає на рівень стресу серед працівників, зокрема через непередбачувані зміни в доходах та ризики втрати робочих місць;

- конкуренція – висока конкуренція на фармацевтичному ринку змушує компанію постійно підвищувати ефективність роботи, що може стати додатковим джерелом стресу для персоналу.

Далі необхідно розглянути методи управління стресом, які використовуються в компанії:

1. Профілактика стресу:

- психологічна підтримка – в компанії працює психолог, який проводить регулярні консультації та тренінги для працівників;

- розвиток командного духу – в фармацевтичній компанії регулярно організовуються корпоративні заходи, які сприяють зміцненню командного духу та зниженню рівня стресу;

2. Управління стресовими ситуаціями:

- стрес-менеджмент тренінги. Працівникам необхідно проходити тренінги зі стрес-менеджменту, де можливо вивчати техніки управління стресом та релаксації;

- гнучкі графіки роботи. Для деяких категорій працівників впроваджено гнучкий графік роботи, що дозволяє їм краще балансувати між роботою та особистим життям.

3. Оцінка ефективності:

- зворотний зв'язок – регулярно проводяться опитування працівників щодо рівня стресу та ефективності заходів стрес-менеджменту;

- аналіз показників продуктивності – відслідковуються ключові показники продуктивності та рівня відвідуваності, що допомагає виявляти вплив стресу на роботу персоналу.

4. Розробка рекомендацій щодо покращення управління стресом:

- посилення психологічної підтримки: розширити програму психологічної підтримки, включивши індивідуальні консультації для всіх працівників;
- запровадження програм фізичної активності: організувати спортивні заходи та забезпечити працівникам доступ до фітнес-залів;
- забезпечення гнучкості в роботі: розширити практику гнучких графіків роботи та можливості віддаленої роботи;
- навчання керівників: провести додаткові тренінги для керівників з питань управління стресом та підтримки здорового робочого середовища;
- покращення умов праці: інвестувати в покращення робочих умов, включаючи ергономіку робочих місць та створення комфортних зон відпочинку.

Для того, щоб мати можливість ефективно вирішувати виявлені конфліктні ситуації, й зуміти запобігти настанню стресової ситуації, перш за все, необхідно вміти керувати даними ситуаціями та запобігати їх загостренню й переростанню в різного роду конфлікти. Тобто, потрібно розуміти, що співробітники підприємства – це звичайні люди, які мають власну думку, яка може відрізнитися від поглядів і думок інших людей, а також і те, що не завжди усі прагнуть вдосконалень й покращень, а також аж надто важко й проблематично сприймають різного роду інновації та зміни в своїй роботі.

На додаток до цього, варто також відзначити, що головним в процесі вирішення конфліктів та конфліктних ситуацій, а також їх запобіганню повинен бути керівник (або керівництво) підприємства. Саме проведення управлінсько-організаційних дій та заходів керівника повинно бути зосереджено, щоб запобігти конфліктних та стресових ситуацій, адже негативні моменти вплинуть на функціонування підприємства. Гостро це

відчувається при кризових явищ в організації, які самі по собі можуть сприяти непорозумінню, що потім переростуть в конфлікти та стресові ситуації.

Крім того, було проведено опитування в межах програми ментального здоров'я, яке показало наступні результати: 39% турбує відчуття постійної втоми, 32% переживають через емоційну нестабільність, 30% через душевну гармонію, 29% – апатія та нав'язливі думки, 28% бояться гучних звуків, у 27% відсутня мотивація та у 14% постійне бажання плакати (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Опитування ментального здоров'я працівників

Опитані зазначили, що причинами виникнення стресу для них є: переживання за безпеку рідних (70%), 51% бояться втратити життя, 28% - отримати поранення, 34% бояться втратити роботу, 17% переживають через відсутність можливості покинути країну, а у 5% страх того, що чекає за кордоном (рис. 2.5)



Рис. 2.5 Причини виникнення стресу

З метою розуміння, хто із працівників володіє психологічно-моральними рисами, пропонується методика рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями в фармацевтичній компанії «Здоров'я».

На першому етапі розробляється анкета із переліком запитань для організації що є об'єктом дослідження (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Анкета щодо опитування працівників ТОВ ФК «Здоров'я» із
можливістю виявлення рівня конфліктності та стресовості**

№ з/п	Суть запитання	Відповідь, бал (максимально можливе значення/особиста відповідь)
Особиста реакція працівника на конфлікт та стрес		
1	Чи сприймаєте розумом наявну проблему у спірній ситуації?	5/4
2	Чи сприймаєте емоціями у спірній ситуації наявну проблему?	5/2
3	Чи чітко розумієте всі деталі в конфліктній ситуації, що виникла?	5/4
4	Чи є вашою позицією – уникати конфліктів та стресів?	5/2
5	Чи стараєтеся вирішити наявні конфлікти самостійно?	5/3
6	Чи просите допомоги інших людей при виникненні в конфліктної ситуації?	5/2
7	Чи усвідомлюєте Ви наявність конфліктної ситуації?	5/1
8	Ви можете себе охарактеризувати як людина, яка завжди емоційно відстоює власну позицію?	5/2
9	Ви – людина, яка йде на компроміс заради збереження власного спокою?	5/3
10	Чи впливає на вас думка інших людей?	5/3
Підсумок:		50/26
Реакція працівника на конфлікт та стрес в колективі		
1	Чи залучаєте колектив для вирішення наявної конфліктної ситуації?	5/2
2	Чи звертаєтеся до керівництва у разі виникнення конфліктної ситуації?	5/2
3	Чи збираєте навколо себе інших працівників, для допомоги у відстоюванні власної точки зору щодо конфліктної ситуації?	5/2
4	Чи дуже стесуєте від наявності конфліктів та конфліктних ситуацій?	5/2
5	Чи змінюється ваше ставлення до інших працівників, які не поділяли ваші особисті думки щодо наявної конфліктної ситуації?	5/1
6	Чи будете звертатися в різного роду «вищі» інстанції щодо вирішення наявної конфліктної ситуації?	5/1
7	Чи застосуєте всі можливі заходи для вирішення власного конфлікту чи конфліктної ситуації?	5/2
8	Чи допустите загострення конфлікту?	5/1
9	Чи можна вас назвати «провокатором» конфліктів на роботі?	5/1
10	Чи вважаєте Ви себе конфліктним працівником?	5/4
Підсумок:		50/18
Загальний підсумок:		100/44

На другому етапі проводиться обґрунтування щодо здійсненого опитування працівника та оцінювання отриманих результатів, його відповідей.

Можемо побачити, що в ході анкетного опитування працівника даного ТОВ ФК «Здоров'я» отримано наступні результати:

1. Що стосувалось особистої реакції працівника на наявність стресу та конфліктів, то отримано 26 балів із 50, що свідчить про те, що працівник не зацікавлений у загостренні різного виду конфліктів на підприємстві, такий працівник націлений на стабільну діяльність та володіє стресотійкими рисами;

2. Що стосувалось реакції працівника на конфлікт в колективі, отримано 18 балів із 50, що характеризує людину, яка не буде провокатором конфлікту, навпаки, працівник буде намагатися стати «ідеалом працівника» для свого колективу;

3. Якщо співставити результати особистісної та колективної реакції працівника на конфлікт та стрес, отримано 26 та 18 балів, що дає змогу зрозуміти, якщо станеться конфлікт, працівник зуміє його вирішити та усунути особисто, не переносячи на колектив;

4. Психотип працівника який ми отримали – 44 бали. Це є позитивним для підтримки діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» за виникнення будь-яких нестабільних умов та кризових ситуацій.

Щоб краще розуміти градацію психотипу працівника до конфлікту та стресу, інтерпретацію результату подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Інтерпретація психотипу працівник щодо стресу та конфліктів

Межі результатів, бали	Характеристика психотипу працівника
0-30	Негативний психотип (працівник, на якого не можна покластися)
31-60	Позитивний психотип (працівник, який націлений на діяльність за будь-яких умов бізнес-середовища)
61-100	Високоемоційний психотип (працівник, який якісно виконує особисті обов'язки, але в своїй діяльності більше керується емоціями, а не розумом)

Схематична інтерпретація отриманих відповідей (результатів) у відповідності до анкетного опитування працівника досліджуваного ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» відображено на рис. 2.6.

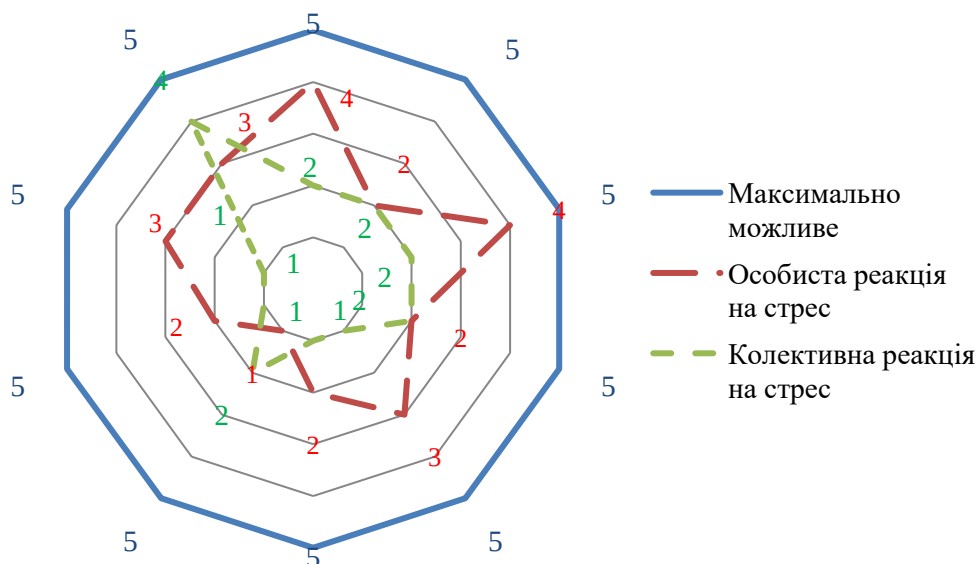


Рис. 2.6 Схематична інтерпретація результатів опитування працівника

Представлена схема проаналізованих реакцій працівників досліджуваної фармацевтичної компанії відображає його як неконфліктного працівника, який націлений на збереження безконфліктних ситуацій діяльності в цілому.

Можемо розуміти, що в підсумку, успішна діяльність компанії залежить не тільки від якісної діяльності працівників й колективу в цілому, а також від емоційно-психологічного стану як працівника так і колективу.

Висновки до розділу 2

ТОВ ФК «Здоров'я» це – українська фармацевтична компанія, зайнята в галузі виробництві та розробки лікарських засобів. Фокусується на виробництві та продажу лікарських засобів широкого спектру. Завдяки постійному вдосконаленню виробничих процесів, інвестиціям у наукові дослідження та високим стандартам якості, компанія продовжує зміцнювати свої позиції як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Результати аналізу визначили, що упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення валового прибутку на 13,74% або на 1517 тис. грн., через те, що зменшився чистий дохід від реалізації продукції майже на 28%. У 2020-2021 рр. фармацевтична компанія проводила прибуткову діяльність. У 2020 р. чистий прибуток склав 132 тис. грн., а у 2021 р. – 733 тис. грн. Позитивним моментом стало зростання чистого прибутку підприємства на 4409 тис. грн. Але також, упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення операційних витрат на 26,40%, через те, що зменшились матеріальні затрати на 26,62%, витрати на оплату праці на 6,52%, відрахування на соціальні заходи на 9,36% та інші операційні витрати на 39,57%.

Проведено SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати ключові аспекти діяльності фармацевтичної компанії «Здоров'я», які необхідно враховувати при розробці стратегічних планів та прийнятті управлінських рішень.

У підсумку, проведення комплексного аналізу фінансових показників та стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є необхідним для забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності управління, мінімізації ризиків та покращення загальної фінансової стійкості підприємства.

Проведено аналіз оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», для наочності та підтвердження результатів аналізу проведено анкетування працівників «ФК «Здоров'я» на виявлення конфліктності та стресовості.

Визначено, що ефективне управління стресом є ключовим елементом стабільної роботи ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Впровадження додаткових заходів зниження рівня стресу серед працівників сприятиме підвищенню продуктивності та покращенню робочого клімату в компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»

3.1. Впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві ТОВ ФК «Здоров'я» як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників

В наш час, не тільки бізнес, але й життя людей наповнені різними роду стресами. За наявності кризових явищ, породжених війною, виникає необхідність забезпечити підтримкою як власне життя так і економіку країни для ефективного функціонування бізнесу. В теперішніх умовах надвисокого рівня стресу, робота працівників є складною і потребує все більше управлінських рішень. Варто враховувати і той факт, що стреси здатні зруйнувати не тільки психологічну рівновагу в колективі, але і підірвати загальне психо-фізичне здоров'я кожного працівника підприємства. Крім цього, дуже часто стреси можуть стати необхідним поштовхом до змін ситуації; посприяти зростанню та покращенню діяльності; пришвидшити адаптацію та реакцію на різного роду критичні моменти чи негативні події. Однак, треба пам'ятати, що наявність довготривалого стресу може не лише погіршити якість роботи, але і призвести до появи конфліктних ситуацій в середині колективу.

Стрес-менеджмент є тим механізмом, який спроможний запропонувати певні реальні дії, які допоможуть найкраще справитися з наявністю стресів. Ефективне управління стрес-ситуаціями допомагає знайти баланс, який необхідний для відновлення рівноваги, а також збалансування звичайного життя працівників та бізнес-життя підприємства.

Отже, стрес-менеджмент – це перш за все один із потужних інструментів для ефективних дій, що спрямоване на виявлення, вирішення та усунення

стресової реакції працівника (людини), а також ефективна методика для відновлення й досягнення втраченої рівноваги.

Впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльність фармацевтичної компанії є надзвичайно актуальним через кілька ключових причин:

1. Високий рівень стресу в галузі. Фармацевтичний сектор характеризується високим рівнем відповідальності та вимог до працівників, зокрема щодо точності, швидкості виконання завдань та дотримання нормативних вимог. Постійний стрес може призвести до професійного вигорання та зниження продуктивності праці.

2. Підвищення продуктивності та ефективності. Інструменти стрес-менеджменту сприяють зниженню рівня стресу серед працівників, що підвищує їхню продуктивність та ефективність. Зменшення стресу також покращує якість прийняття рішень та знижує кількість помилок.

3. Покращення психологічного клімату в колективі. Впровадження програм стрес-менеджменту сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, що позитивно впливає на командну роботу, комунікацію та взаємодію між працівниками.

4. Збереження та розвиток кадрового потенціалу. Стрес-менеджмент допомагає знизити рівень плинності кадрів, зберігаючи та розвиваючи кадровий потенціал компанії. Задоволеність працівників роботою та зниження рівня стресу сприяють довгостроковій стабільності та розвитку компанії.

5. Профілактика професійного вигорання. Програми стрес-менеджменту допомагають запобігати професійному вигоранню, яке є поширеним явищем у фармацевтичній галузі через високий рівень відповідальності та робоче навантаження. Профілактика вигорання дозволяє зберегти здоров'я та працездатність працівників.

6. Покращення якості обслуговування клієнтів. Зниження рівня стресу серед працівників сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів.

Спокійні та задоволені працівники забезпечують вищий рівень сервісу та позитивний досвід для клієнтів.

7. Відповідність сучасним стандартам управління. Впровадження стрес-менеджменту відповідає сучасним стандартам управління персоналом, які орієнтовані на створення комфортних та безпечних умов праці, підтримку здоров'я та благополуччя працівників.

З метою визначення напрямків удосконалення системи управління стресами та розробки конкретних заходів для фармацевтичної компанії пропонуємо у першу чергу скласти карту ліній стресів для об'єкта дослідження. Необхідно визначити чіткі лінії стресів та їх причини за кожною лінією, звідки повинні виходити основні рекомендації для вирішення поточних проблем, пов'язаних із стресами (рис. 3.1).

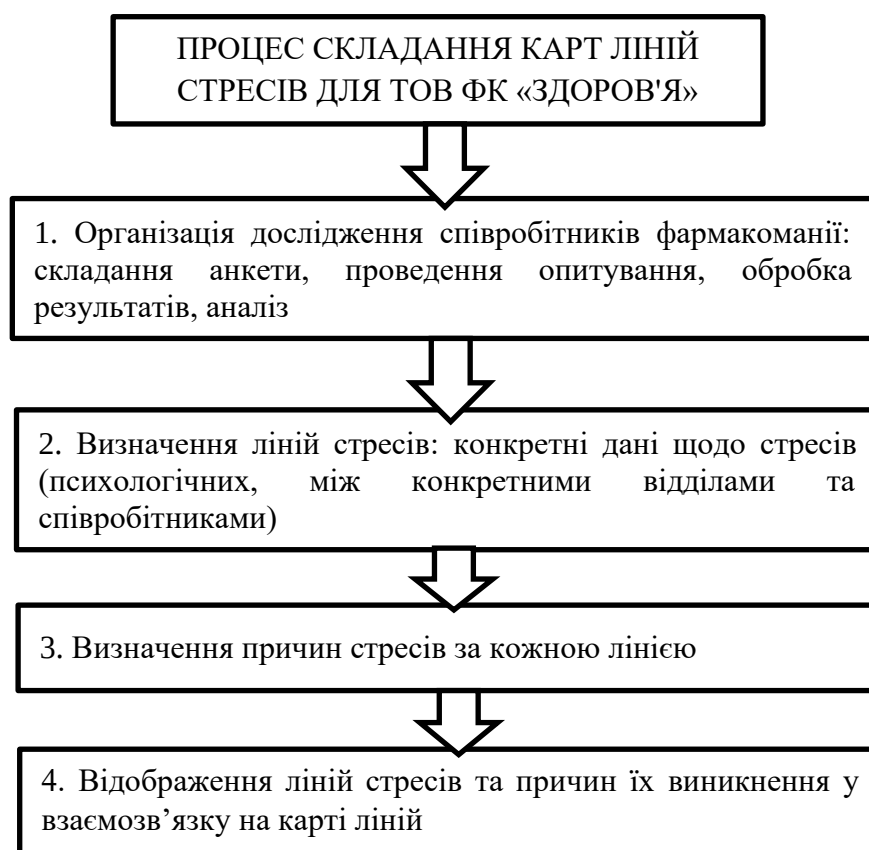


Рис. 3.1 Процес складання карт ліній стресів для ТОВ ФК «Здоров'я»

Джерело: розроблено автором.

Отже, для фармацевтичної компанії необхідним є розробка заходів із удосконалення сучасної системи управління стресовими ситуаціями із урахуванням результатів аналізу: визначених ліній стресу у колективі та причин їх виникнення. За допомогою складеної карти можна розробити як загальні, так і індивідуальні заходи для окремих посад або відділів.

У табл. 3.1 запропоновані приклади конкретних заходів стрес-менеджменту в ТОВ «ФК «Здоров'я»

Таблиця 3.1

**Приклад конкретних заходів стрес-менеджменту у ТОВ ФК
«Здоров'я»**

№	Заходи	Зміст заходів
1	Організація тренінгів з управління стресам	Проводити регулярні тренінги для працівників з технік стрес-менеджменту, таких як медитація, йога та релаксаційні методи.
2	Впровадження гнучкого графіку роботи	Надання можливості працівникам працювати за гнучким графіком або дистанційно, що зменшує робочий стрес і сприяє балансу між роботою та особистим життям.
3	Створення зон для відпочинку	Облаштування спеціальних зон для відпочинку та релаксації у приміщеннях компанії, де працівники можуть відпочити під час перерв.
4	Введення посади психолога	Психолог допоможе при психофізіологічних станів
5	Проводження корпоративних заходів	Корпоративні заходи піднімуть дух команди, та покращать атмосферу в колективі

Саме тому, для підтримки стабільного функціонування підприємства та працівників, варто запровадити на даному підприємстві заходи стрес-менеджменту. Впровадження даних заходів значною мірою допоможе ефективній боротьбі зі всіма труднощами, що викликані стресовими ситуаціями.

На прикладі запропонованих заходів можна зробити SWOT-аналіз можливих результатів впровадження інструментів стрес-менеджменту в ТОВ «ФК «Здоров'я» (табл. 3.2)

**SWOT-аналіз можливих результатів впровадження інструментів
стрес-менеджменту в ТОВ ФК «Здоров'я»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Підвищення продуктивності праці завдяки зниженню стресу; 2. Зниження плинності кадрів; 3. Поліпшення іміджу компанії; 4. Зниження рівня захворюваності серед працівників; 5. Покращення морального клімату в колективі компанії	1. Витрати на впровадження програм стрес-менеджменту; 2. Необхідність навчання персоналу новим методам та технікам; 3. Можливість неотримання швидких результатів у короткостроковій перспективі; 4. Початкові витрати часу на впровадження і адаптацію нових методів 5. Потенційний опір змінам з боку деяких працівників
Можливості	Загрози
1. Розширення ринку за рахунок підвищення репутації компанії 2. Залучення талановитих працівників завдяки покращеним умовам праці; 3. Підвищення якості життя в регіоні, де знаходиться компанія; 4. Поширення кращих практик серед інших підприємств фармацевтичної галузі.	1. Зміни у законодавстві, що можуть вплинути на фінансові можливості компанії; 2. Економічні кризи або зниження рентабельності; 3. Можливі витрати на додаткові програми підготовки та розвитку персоналу; 4. Конкуренція з боку інших компаній, які зможуть впровадити аналогічні програми 5. Військові дії, що призводять до нестабільності і небезпеки для працівників та психологічний стрес, викликаний війною що може погіршити ефективність заходів стрес-менеджменту.

SWOT-аналіз допоможе визначити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, пов'язані з провадженням інструментів стрес-менеджменту. Також він враховує додаткові загрози, пов'язані з війною, що впливають на діяльність фармацевтичної компанії. Це допоможе розробити більш стійкі та адаптивні стратегії, що зможуть протистояти викликам і забезпечити стабільну роботу навіть в умовах військового часу.

Робочий стрес під час війни в Україні є комплексним явищем, спричиненим як фізичними, так і психологічними факторами. Для зменшення стресу необхідні підтримка на рівні держави та організацій, розвиток стратегій

стрес-менеджменту, забезпечення психологічної допомоги та створення безпечного робочого середовища, яке враховує специфіку поточної ситуації.

3.2 Соціальний ефект від пропозицій щодо запровадження інструментів стрес-менеджменту як адаптація програми

Соціальна ефективність – це стан, коли суспільство досягає своїх цілей за рахунок задоволення потреб і інтересів своїх членів. Це означає забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, житла, праці, соціального захисту та інших основних соціальних потреб людей. Соціальна ефективність передбачає створення умов для розвитку суспільства, підвищення якості життя та забезпечення всебічного розвитку людини.

Це може включати покращення якості життя, зменшення нерівності, підвищення ефективності державного управління, збільшення доступності послуг для уразливих груп населення та інші аспекти.

Оцінка соціальної ефективності дозволяє оцінити результативність програм та проектів, спрямованих на розвиток суспільства, і визначити їхню корисність для громадян. Для цього використовуються різноманітні методи оцінки, такі як соціально-економічний аналіз, моніторинг та оцінка впливу, аналіз вартості-користі, SWOT-аналіз та інші.

Завдяки оцінці соціальної ефективності можна визначити оптимальні стратегії та напрямки діяльності для досягнення соціальних цілей і покращення якості життя населення. Такі оцінки допомагають уникати витрат на неефективні проекти та спрямовувати ресурси на ті програми, які найбільш ефективно впливають на соціальні проблеми.

Впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльність фармацевтичної компанії має значний соціальний ефект як на внутрішньому рівні компанії, так і на зовнішньому, включаючи спільноти та суспільство в цілому. Приклад можливого соціального ефекту можна побачити на табл. 3.3.

Можливі соціальні ефекти

Внутрішній соціальний ефект	
1. Покращення здоров'я та добробуту працівників:	- зниження рівня стресу: працівники відчуватимуть менше стресу, що позитивно вплине на їх психічне здоров'я; - зниження захворюваності: менший рівень стресу зменшить частоту стресових захворювань.
2. Підвищення рівня задоволеності роботою	- покращення морального клімату: впровадження стрес-менеджменту сприятиме позитивному моральному клімату в колективі; - зниження плинності кадрів: задоволеність працівників зменшить плинність кадрів.
3. Підвищення продуктивності праці	- більш ефективна робота: спокійні та менш напружені працівники працюватимуть краще; - краща концентрація: менший рівень стресу – краща концентрація на завданнях.
Зовнішній соціальний ефект	
1. Покращення іміджу компанії	- гарна репутація: компанію, яка піклується про працівника, сприйматимуть як відповідальну; - підвищення лояльності клієнтів: споживачі підтримують компанії, які дбають про своїх працівників.
2. Внесок у суспільне здоров'я	- пропаганда здорового способу життя: впровадження програм стрес-менеджменту сприятиме поширенню знань про здоровий спосіб життя; - соціальна відповідальність: компанія стане прикладом для інших підприємств.
3. Покращення економічних показників у регіоні	- економічна стабільність: зниження плинності кадрів сприятиме економічній стабільності; - підвищення якості життя: здорові та задоволені працівники сприяють підвищенню якості життя в спільноті, в якій вони живуть та працюють.

Соціальна підтримка – це емоційний та фізичний комфорт, який надають нам наша сім'я, друзі та колеги. Тобто, ми усвідомлюємо те, що ми частина спільноти людей, які нас поважають та цінують.

Дослідження показують, що соціальна підтримка є важливою для нас, та для нашого психічного здоров'я. Якщо людина долає стан депресії, то часто каже, що має менше друзів і контактів, отримує менше задоволення від спілкування. Цілком імовірно, що через відсутність соціальної підтримки та почуття самотності роблять нас вразливими до проблем із психічним здоров'ям.

У табл. 3.4. наведені чотири основні аспекти соціальної підтримки.

Основні аспекти соціальної підтримки

№	Назва підтримки	Хто може надавати
1	Емоційна підтримка	Будь-яка близька людина, член сім'ї, друзі або колеги. Вона стосується довіри, тобто звичайної людської підтримки.
2	Інструментальна підтримка	Послуги, які надають людям літнього віку: купівля продуктів, медикаментів.
3	Групові підтримка або підтримка громади	Надають різноманітні групи для взаємодопомоги: для переміщених осіб, ветеранів або тих, хто постраждав від домашнього насилля.
4	Онлайн -підтримка	Актуальна тим, що хтось краще почувається в особистій розмові а декому зручніше спілкуватися письмово у месенджерах або аудіо-повідомленням.
5	Фахівці психічного здоров'я	Лікар-психіатр може допомогти та надати інформаційну підтримку пацієнту.

Стрес-менеджмент важливий не тільки для окремих індивідів, але і для суспільства в цілому. Впровадження інструментів стрес-менеджменту може мати позитивний вплив на різні сфери життя, такі як здоров'я, робота, взаємовідносини та продуктивність.

Зниження рівня стресу серед населення може призвести до покращення фізичного та психічного здоров'я людей, зменшення кількості випадків депресії та інших психічних захворювань. Люди, які вміють ефективно управляти стресом, можуть бути більш продуктивними та ефективними у своїй роботі.

Крім того, впровадження стрес-менеджменту може позитивно впливати на взаємовідносини між людьми, сприяючи збільшенню емпатії, співпереживання та підтримки один одного. Це може сприяти покращенню загального клімату в суспільстві та зменшенню конфліктів.

Таким чином, впровадження інструментів стрес-менеджменту може бути важливим кроком у покращенні соціальної ефективності і підтримки здоров'я та добробуту населення.

Важливим завданням для роботи з персоналом є управління їх адаптацією. Адаптація сприяє покриттю потреб підприємства в робочій силі.

Розглянувши інструменти стрес-менеджменту, можна запропонувати планування адаптації з «навігатора» для нових співробітників, тобто це може бути документ, який дозволить отримати новим співробітникам всі необхідні йому знання.

Також в документ можна додати рядок зворотного зв'язку від новачків, щоб зрозуміти як краще змінити процес навчання.

Всі по своєму переживають стреси і один із головних стресів – це стрес, пов'язаний із зміною робочого місця. Через це можна запропонувати програму адаптації для ТОВ «ФК «Здоров'я», у якій працівники зможуть пристосуватися до нових умов та позбутися стресу, алгоритм дій можна представити наступним чином:

1. Перший етап буде передбачати складання списків співробітників, які увійдуть до групи з розробки програми адаптації. Перш за все, потрібно включити в цю групу менеджерів з персоналу та лінійних керівників.

2. Другий етап – опис результатів, які треба досягти завдяки програмі адаптації. Можна ввести в програму заходи проти боротьби стресу, щоб швидше адаптуватися

3. Третій етап – класифікувати нових співробітників по категоріям.

4. Четвертий етап – скласти списки тих питань, що зазвичай виникають у нових співробітників і вирішення того, хто буде обговорювати питання з новачками.

5. У п'ятому етапі можна скласти список дій нового працівника під час проходження програми адаптації, тобто випробувальний термін.

6. Шостий етап – можна розробити програму для першого дня працівника

7. У сьомому етапі буде доречно провести наприклад екскурсію по організації, розповісти що і як працює.

8. У восьмому етапі можна визначити яким чином буде представлений новий працівник іншим членам команди, що буде доречно розказати про новачка.

9. У дев'ятому етапі можна розказати про місію компанії, її організаційну та корпоративну культуру.

10. На десятому етапі, якщо програма адаптації допомогла працівнику освоїтися в організації то можна підводити підсумки випробувального терміну і переводити працівника в основний штат.

Після місяця роботи наставник або керівник може скласти адаптаційний лист, де будуть виявлені професійні якості новачка, його здатність пристосування до нових умов, професійні якості та виникаючі проблеми. Кожна організація може складати адаптаційний лист самостійно, виходячи з власних пріоритетів.

У табл. 3.5. можемо представлені показники, які судять про успішну адаптацію співробітників.

Таблиця 3.5

Показники успішної адаптації працівника

№	Назва показника	Його характеристика
1	Швидкість набуття нової інформації	Чим швидше працівник засвоює необхідні знання для виконання своїх обов'язків, тим ефективніше проходить адаптація.
2	Взаємодія з колегами і керівництвом	Якщо працівник швидко встановлює контакти з колегами та керівництвом, це свідчить про успішну адаптацію.
3	Просування по кар'єрній лінії	Якщо працівник здатний швидко завоювати довіру та повагу своїх колег, йому може бути запропоновано нові відповідальні посади або завдання.
4	Результативність роботи	Коли працівник демонструє позитивні результати роботи, це також свідчить про успішну трудову адаптацію.
5	Відсутність конфліктів та стресу	Якщо працівник відчуває себе комфортно на новому місці роботи і в нього відсутні конфлікти з колегами або керівництвом, це також є важливим показником успішної адаптації.
6	Задоволення від роботи	Коли працівник відчуває задоволення від своєї роботи і бажання розвиватися в компанії, це один з головніших показників, що адаптація пройшла успішно.

Всі покращення в системі впливають на зменшення рівня стресу у працівників, зниження рівня виснаження та підвищення працездатності.

В ході дослідження проблем, було висунуті рекомендації, які повністю можуть ліквідувати слабкі місця в системі управління стресами.

Оцінка доходу або соціального ефекту від впровадження рекомендацій щодо створення кімнати відпочинку в ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»:

1. Витрати на реалізацію проекту. Для створення кімнати відпочинку з усіма необхідними меблями та технікою витрати ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» складають:

1. Дивани: 13,000 грн.;
2. Кулер для води: 1,400 грн.;
3. Щомісячна доставка води: 1,000 грн.;
4. Колонка для музики: 3,000 грн.;
5. Чай: 900 грн.;
6. Фарбування кімнати у заспокійливі тони: 4,000 грн.;
7. Посада психолога: 25,000 грн (місячна зарплата).

Таким чином загальні витрати будуть складати: 48,300 грн (включаючи перший місяць оплати психолога).

Можливо визначити потенційний дохід та соціальний ефект від впровадження проекту:

1. Підвищення продуктивності праці. Створення комфортних умов для відпочинку може значно покращити продуктивність працівників. Відповідно до досліджень, комфортні умови праці можуть підвищити продуктивність до 20%. Припустимо, що поточна продуктивність працівників складає 1,000,000 грн на місяць, то підвищення на 20% дає додатковий дохід у розмірі 200,000 грн на місяць.

2. Зменшення витрат на охорону здоров'я та втрати через лікарняні. Зниження рівня стресу і забезпечення психологічної підтримки може зменшити кількість лікарняних на 10-15%. Якщо поточні витрати на лікарняні

складають 50,000 грн на місяць, то економія може сягати 5,000-7,500 грн на місяць.

3. Покращення робочого клімату. Наявність кімнати відпочинку сприяє кращому настрою та зниженню стресу серед працівників, що позитивно впливає на командний дух та співпрацю в колективі. Це може привести до зниження плинності кадрів на 5-10%. Якщо витрати на заміну одного працівника складають 30,000 грн, то за рік економія може сягати 150,000-300,000 грн при зниженні плинності на 5 працівників.

4. Рекрутингові переваги. Наявність таких умов праці підвищує привабливість компанії на ринку праці, що дозволяє залучати кваліфікованіших працівників та знижувати витрати на рекрутинг.

Таким чином, загальні витрати на реалізацію проекту кімнати відпочинку складатимуть 48,300 грн. Потенційні вигоди від впровадження цього проекту включають підвищення продуктивності, зниження витрат на лікарняні, покращення робочого клімату та зниження плинності кадрів. Оцінний дохід від покращення продуктивності праці може сягати 200,000 грн на місяць, що значно перевищує початкові витрати.

Впровадження всіх інших рекомендацій базується лише на виконанні посадових обов'язків відповідних менеджерів.

Впровадження кімнати відпочинку може бути економічно вигідним проектом, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності компанії. Варто здійснювати регулярний моніторинг впливу цієї ініціативи на продуктивність та задоволеність працівників для корекції та оптимізації витрат і ресурсів.

Висновки до розділу 3

Було визначено, що ефективне управління стресом є ключовим елементом стабільної роботи ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Впровадження додаткових заходів зниження рівня стресу серед працівників

сприятиме підвищенню продуктивності та покращенню робочого клімату в компанії.

Так як, уся країна переживає сильні стреси, пов'язані з військовою ситуацією, для ФК «Здоров'я» було запропоновано низку заходів, які допоможуть позбавитися стресу в компанії.

Запропоновано складати карту ліній стресів для об'єкта дослідження. Необхідно визначити чіткі лінії стресів та їх причини за кожною лінією, звідки повинні виходити основні рекомендації для вирішення поточних проблем, пов'язаних із стресами.

На прикладі заходів стрес-менеджменту, був розроблений SWOT-аналіз, який враховує додаткові загрози, пов'язані з війною, що впливають на діяльність фармацевтичної компанії.

Визначено соціальний ефект від пропозицій щодо запровадження інструментів стрес-менеджменту як адаптація програми. Визначено, що соціальна ефективність – це стан, коли суспільство досягає своїх цілей за рахунок задоволення потреб і інтересів своїх членів. Це означає забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, житла, праці, соціального захисту та інших основних соціальних потреб людей.

Була запропонована програма адаптації персоналу з впровадженням інструментів стрес-менеджменту та показники успішної адаптації.

Запропоновано створення кімнати відпочинку, розраховані загальні витрати на реалізацію проекту кімнати відпочинку, які складатимуть 48,300 грн. Потенційні вигоди від впровадження цього проекту включають підвищення продуктивності, зниження витрат на лікарняні, покращення робочого клімату та зниження плинності кадрів. Оцінний дохід від покращення продуктивності праці може сягати 200,000 грн на місяць, що значно перевищує початкові витрати.

ВИСНОВКИ

Згідно до визначеної мети кваліфікаційно роботи було з'ясовано, що використання стрес-менеджменту є доцільним у будь-якій організації, оскільки воно сприяє загальному покращенню робочих умов, підвищенню ефективності роботи та зменшенню негативного впливу стресу на працівників. Зокрема, у фармацевтичних компаніях, де працівники часто працюють під високим тиском, впровадження стрес-менеджменту може значно покращити результати діяльності та знизити рівень професійного вигорання. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку та покращенню загального стану здоров'я і благополуччя її працівників.

Результати, які отримані з проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що наявність стресів та конфліктів в організації є сигналом для керівництва, що в організації існують певні проблеми з комунікаціями та робочою атмосферою. В таких ситуаціях керівнику необхідно використовувати весь внутрішній потенціал, щоб вирішувати дані проблеми і налагодити подальшу роботу, зорієнтувавши працівників на досягнення основного завдання та цілей підприємства.

2. Досліджено, що через військове положення, підприємці зазнали великих втрат. Станом на 1 січня 2023 року із великих і середніх підприємств різних форм власності 17 % зруйновано повністю, 83 % пошкоджені частково, загальна сума збитків сягнула 13 млрд. грн. Серед малого бізнесу повністю припинили свою діяльність 12,4% малих та 8% мікропідприємств; майже зупинили роботу – 24,6 та 22,5%; працювали частково – 33,2 та 31,9% підприємств відповідно. Індекс активності бізнесу впав до 35%. У таких умовах компанії змушені були зменшити свої витрати, скоротити кількість працівників і рівень оплати праці

3. Визначено, що впровадження системи стрес-менеджменту в організації є дуже важливим за будь-яких обставин. У військовий час, коли

завдання та обов'язки на працівників особливо напружені та відповідальні, спосіб життя працівників може бути позбавлений засобів індивідуального відновлення або душевного спокою.

4. Визначено, що ТОВ ФК «Здоров'я» є одним із провідних виробників лікарських засобів в Україні. Компанія зарекомендувала себе як надійний виробник і постачальник високоякісної продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

5. Проаналізовано, що у ТОВ «ФК «Здоров'я» упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення валового прибутку на 13,74% або на 1517 тис. грн., через те, що зменшився чистих дохід від реалізації продукції майже на 28%. У 2020-2021 рр. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» можемо побачити вело прибуткову діяльність. У 2020 р. чистий прибуток склав 132 тис. грн., а у 2021 р.- 733 тис. грн. Позитивним моментом стало зростання чистого прибутку підприємства на 4409 тис. грн. Але також, упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення операційних витрат на 26,40%, через те, що зменшились матеріальні затрати на 26,62%, витрати на оплату праці на 6,52%, відрахування на соціальні заходи на 9,36% та інші операційні витрати на 39,57%.

6. Запропоновано розроблення анкети оцінки рівня управління стресовими ситуаціями та конфліктами в ТОВ «ФК «Здоров'я». Адже, для того, щоб вміти ефективно вирішувати конфліктні ситуації а також вміти запобігти настанню стресів, необхідно вміти якісно управляти даними ситуаціями і не допускати того, щоб вони загострювалися та переростали в різного роду конфлікти.

7. Запропонований SWOT-аналіз, який зможе допомогти визначити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, пов'язані з провадженням інструментів стрес-менеджменту. Також він враховує додаткові загрози, пов'язані з війною, що впливають на діяльність фармацевтичної компанії. Це допоможе розробити більш стійкі та адаптивні стратегії, що зможуть протистояти викликам і забезпечити стабільну роботу навіть в умовах військового часу.

8. Розроблено програму адаптації для ТОВ «ФК «Здоров'я», у якій працівники зможуть пристосуватися до нових умов та позбутися стресу. Програма адаптації для підприємства допомагає новим співробітникам швидше відчути себе комфортно та продуктивно працювати в новому колективі. Вона сприяє швидшій і ефективній інтеграції працівника в команду, зменшує ризик швидкісного звільнення та підвищує ступінь задоволеності працівника своєю роботою. Така програма допомагає створити сприятливу атмосферу на робочому місці, сприяє підвищенню залученості та збереженню талановитого персоналу.

Вважаємо за необхідне регулярно проводити опитування та оцінки для визначення рівня стресу серед працівників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та впроваджувати відповідні заходи.

Ефективна адаптація персоналу до стресу потребує комплексного підходу, що включає навчання, підтримку, організаційні зміни та розвиток культури здоров'я і благополуччя. Впровадження цих методів допоможе створити більш стійке та продуктивне робоче середовище, що сприяє покращенню загальної ефективності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 232 с.
2. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *БізнесІнформ*. 2017. № 5. С. 233-239.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
4. Подольчак Н. Ю., Дорош І. М., Дорош О. І. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 101-108.
5. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту : сутність, класифікація та фактори формування. *БізнесІнформ*. 2017. № 3. С. 413-418.
6. Самолюк Н. М., Самолюк Н. Н. Професійні стреси : причини та методи запобігання. *Соціально-трудова відносина : теорія та практика*. 2016. № 1. С. 165-175.
7. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-UC_UKR.pdf (дата звернення: 20.04.2024).
8. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny> (дата звернення: 25.04.2024).
9. Майже 80 % українців відчувають стрес і знервованість – опитування. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/cherez-povnomasshtabne-vtorgnennya-bilshist-ukrajinciv-vidchuvayut-stres-opituvannya-300959/> (дата звернення: 25.04.2024).
10. Економіка підприємства : підручник / Й. М. Петрович та ін. ; за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів : Новий світ, 2014. 680 с.

11. Алексєєва В., Ярковой В. Організаційна структура управління суб'єктом підприємницької діяльності. *Техніко-технологічні проблеми сервісу*. 2013. № 3 (25). С. 96-100.
12. Ахмад Ф. Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf> (дата звернення: 5.05.2024).
13. Буднік М. М. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 376-380.
14. Георгіаді Н. Г. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7 (17). С. 94-98.
15. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 440 с.
16. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 30-33.
17. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 728 с.
18. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підруч. для ВНЗ. Київ : Каравела. 2016. 480 с.
19. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. «Менеджмент організацій і адміністрування». Харків : ХНАДУ, 2019. 200 с.
20. Посилкіна О. В., Козирєва О. В., Деренська Я. М. Економічний аналіз : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2017. Ч. 1 : Теорія економічного аналізу. 142 с.
21. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа : бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 199-205.
22. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави : матеріали круглого столу, м. Львів, 12 трав. 2023 р. / за заг. ред. В. С. Бліхара, Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 239 с.

23. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
24. Євтушик Ю. О., Чернецька І. В. Дослідження впливу стресу на життя та діяльність людини. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2015. Вип. 3 (5). С. 71-73.
25. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
26. Юрик Н. Є., Кужда Т. І., Химич І. Г. Бізнес-культура : типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. С. 1-6.
27. Менеджмент підприємства : навч. посіб. / за ред. В. М. Огаренка, С. Я. Салиги. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т., 2009. 310 с.
28. Пуртов В. Ф., Третьак В. П., Кудінова М. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 152 с.
29. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 664 с.
30. Попков Е. Ю. Методи аналізу і вдосконалення організаційних систем управління підприємствами. *Праці ІСА РАН*. 2012. Т. 62, Вип. 2. С. 12-22.
31. Продіус І. П., Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка : реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17-22.
32. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
33. Mishra J. L. Factors affecting group decision making : An insight on information practices by investigating decision making process among tactical commanders. *Information Research*. 2014. Vol.19, № 4. P. 8-19.
34. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Моріон, 2011. 468 с.

35. Кир'янова О. В. Особистісні детермінанти професійної адаптації. *Україна : аспекти праці*. 2013. № 6. С. 44-46.
36. Samoliuk N. M., Samoliuk, N. N. Occupational stress : causes and methods of prevention. *Sotsialno-trudovi vidnosyny : teoriia ta praktyka*. 2016. Vol. 1. P. 165-175.
37. Kuzmin O. Ye., Honchar M. F. Stress as an object of management : the essence, classification and factors of formation. *BiznesInform*. 2017. Vol. 3. P. 413-418.
38. Bladen C. The service semiotics of luxury events : an exploration for future research and events management industry practice. *Research in hospitality management*. 2021. Vol. 11, Iss. 1. P. 53-57.
39. Фармацевтична компанія «Здоров'я» : офіційний сайт. URL: <https://zt.com.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).
40. Дьякова А. С., Глебова Н.В. Впровадження стрес-менеджменту в організації в умовах війни. *Актуальні питання створення нових лікарських засобів* : матеріали XXIX міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Харків, 19-21 квіт. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 504-506.
41. Дьякова А. С., Глебова Н.В. Впровадження інструментів стрес-менеджменту в діяльність підприємства під час війни. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали I міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 143-145.

ДОДАТКИ

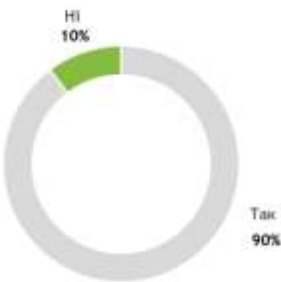
Додаток А

Профіль респондентів



Профіль компаній, що представляють респонденти (2/2)

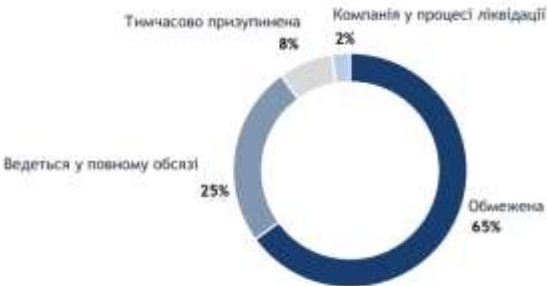
Чи веде/вела компанія операційну діяльність у регіонах, де ведуться/велися активні бойові дії*?



* Чернігівська, Сумська, Харківська, Херсонська, Миколаївська, Запорізька, Донецька, Луганська, Київська області та м. Київ

Число респондентів: 40

Стан поточної операційної діяльності



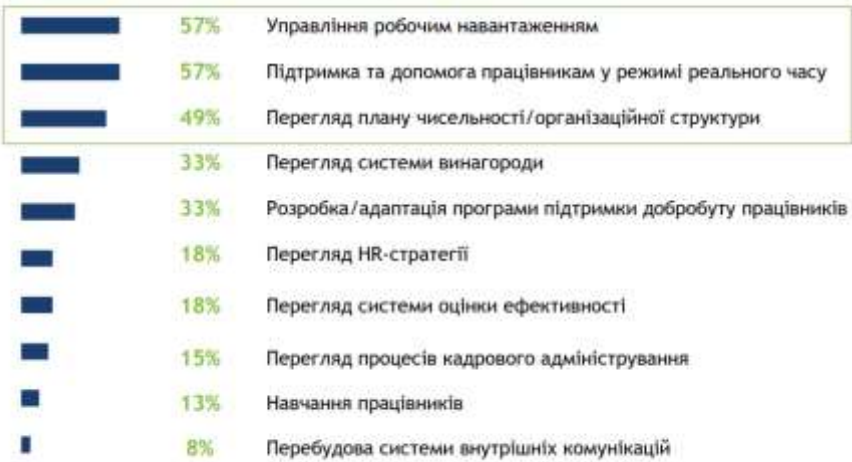
Актуальні виклики у сфері управління персоналом в умовах війни

Респондентам було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори



Актуальні пріоритети компаній у сфері управління персоналом

Респондентам було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори



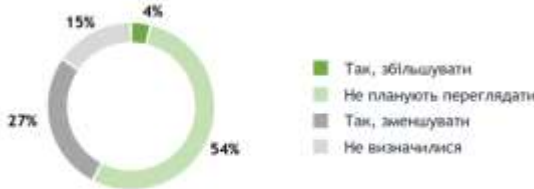
Число респондентів: 39

Зміна чисельності працівників компаній від початку активної фази війни



Число респондентів: 39

Чи планують компанії, в яких чисельність працівників не змінилась, переглядати її протягом наступних 3-х місяців?



Число респондентів: 26

У компаніях, які повідомляють про зменшення чисельності працівників, за медіаною скорочення відбулося на 10%

З яких причин зменшилась чисельність працівників*? (у порядку зменшення частоти зазначення)

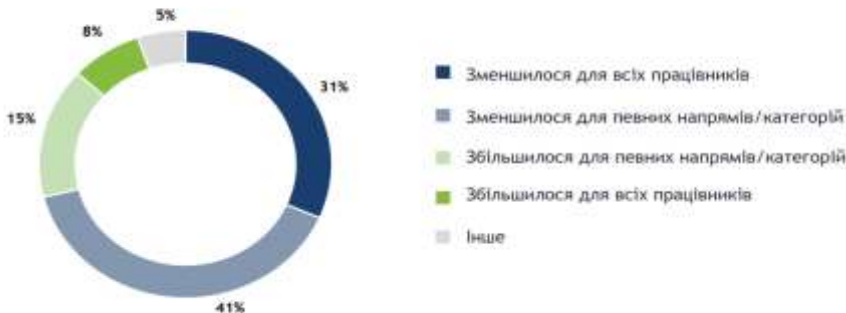
- Переїзд/вимушена міграція працівників
- Зменшення/відсутність навантаження за нових умов
- Власне бажання працівників через сімейні обставини
- Власне бажання працівників через кращі умови роботи за кордоном
- Закриття офісів/точок у зоні ведення бойових дій
- Фінансова неспроможність компанії
- Власне бажання працівників через незгоду із політикою компанії

Число респондентів: 11

* респонденти могли обрати декілька варіантів

Вплив війни на робоче навантаження працівників

Як змінилося робоче навантаження працівників?



Число респондентів: 39

Допомога працівникам



Зміни у підходах до управління внутрішніми комунікаціями



Як часто збирається централізований зворотній зв'язок щодо нагальних питань серед працівників?



Додаток Б

Таблиця Б 1

Внутрішні та зовнішні стрес-фактори

Види стрес-факторів	Визначальні складові
Внутрішні стрес-фактори	
Психологічні	психологічний клімат у колективі, взаємодія між працівниками, конфліктність, робоча атмосфера, моральні стимули, монотонність праці, високий рівень відповідальності, дотримання морально-етичних норм, справедливість при розподілі роботи, налагодженість міжособистісних та міжгрупових комунікацій, тощо.
Соціальні	умови праці, охорона праці, безпечність роботи, робочі графіки, медичне обслуговування, кар'єрне просування, соціальні гарантії, бонуси в організації, харчування, транспортування, забезпечення відпочинку, рівень розвитку організаційної культури, визначення ролі в соціальній групі, конфлікти, тощо.
Ресурсних обмежень	складність залучити персонал необхідної якості та в достатній кількості, нестача фінансових ресурсів для забезпечення функціонування, нестача або перенасичення інформацією, застарілі технології, наявність втрат та збитків, обмеженість виробничих потужностей, дорога вартість ресурсів, складний доступ або недоступність сировинних ресурсів, обмежені можливості працівників, тощо.
Компетентнісні	рівень професійності, компетентностей персоналу, заохочення професійного зростання, кар'єрні можливості, можливість реалізувати професійний потенціал, цінування професіоналів в організації, здатність виконувати посадові функції та повноваження, відповідність посаді, надмірні статусні, лідерські амбіції тощо.
Управлінські	зрозумілість і чіткість встановлених цілей та завдань, справедливість системи мотивування, вплив особистісних чинників на кадрові призначення, грамотність розподілу між працівниками повноважень та відповідальності, система контролю, надмірний та суцільний контроль, ефективність лінійних та функціональних зв'язків у межах організаційної структури управління, матеріальні стимули, невідповідність форм влади, стиль керівництва, неналежне регулювання, процедура ухвалення управлінських рішень, низька ефективність функціонування підприємства тощо.
Зовнішні стрес-фактори	
Іміджево-брендові	репутація та імідж організації на ринку, сформованість бренду, сприйняття споживачами торговельного знаку та марки
Ринкові	інфляційні процеси, девальвація національної валюти, зростання тарифів та податків, загострення конкуренції, платоспроможність та уподобання споживачів, ринкові перешкоди, погіршення конкурентоспроможності продукції підприємства, несприятлива ринкова кон'юнктура, зниження цін на продукцію тощо.
Адміністративно-бюрократичні	рівень державного регулювання підприємницької діяльності, складність та корупційність отримання необхідних адміністративних послуг, митного оформлення продукції, отримання ліцензій, сертифікатів, процедура реєстрації та ліквідації підприємства, адміністрування податків, відведення землі, підключення до комунікацій, корумпованість судових органів, тощо.
Партнерські	ненадійність постачальників, недоступність кваліфікованих консалтингових та аудиторських послуг, не гарантованість надання страхових відшкодувань страховими компаніями, дорога вартість страхових послуг, низький рівень логістичного обслуговування на ринку у логістичних центрах та компаніях, дорога вартість та неналежний рівень юридичних послуг, складність та висока вартість отримання кредитів, ненадійність транспортних організацій.
Науково-технічні	Занадто швидке оновлення техніки та технологій, асортименту та номенклатури продукції на ринку, невміння використовувати сучасні гаджети, програми, додатки
Нормативно-правові	нестабільність, розпорошеність, маніпулятивність, мінливість нормативно-правової бази, незрозумілість та двоякість трактування правової бази, лобізм.

Продовження додатку Б

Військові	військові загрози та агресія, військові збори, мобілізація працівників, військові втрати, військова допомога, тощо.
Політичні	відсутність реформ, політична нестабільність та невизначеність, негативний політичний вплив на розвиток підприємницького середовища, лобіювання політичними структурами інтересів фінансово-промислових груп.
Соціальні	якість рівня життя населення, соціальні можливості, норми та вимоги соціальних груп, преференції та захист, норми етичної поведінки, соціальне засудження, належний рівень медичного обслуговування, оздоровлення, відпочинку тощо.
Культурно-релігійні	вимоги до рівня виховання та культури, ідеологія, матеріальні та духовні цінності, загальноприйняті норми поведінки, мовні проблеми, приналежність до певних релігійних груп, дотримання релігійних норм і правил, види релігії, тощо.
Санітарно-епідеміологічні	державні санітарні вимоги та правила, посилення вимог та нагляду СЕС, рівень епідеміологічної ситуації (боротьба з COVID-19), рівень дотримання вимог, тощо.
Екологічні	екологічні обмеження у здійсненні діяльності організаціями, екологічні вимоги та норми, вплив виробництв на навколишнє середовище, громадська активність, тощо
Міжнародні	міжнародне тарифне та нетарифне регулювання зовнішньоекономічних операцій, торгівельна лібералізація, протекціонізм, відкритість іноземних ринків тощо.

Додаток В

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я" Харківська область, Харків Товариство з обмеженою відповідальністю Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			01.01.20
			31437750
			6310100000
			240
			21.20

Середня кількість працівників: 1632

Адреса, телефон: 61013 м. Харків, Шевченка, будинок 22, (057) 700-98-08

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

☐

за міжнародними стандартами фінансової звітності

☒

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.19 р.
 Форма №1

Код за ДКУД			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 148	1 188
первісна вартість	1001	1 898	2 095
накопичена амортизація	1002	(750)	(907)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 874	5 108
Основні засоби	1010	451 016	435 667
первісна вартість	1011	673 817	695 369
знос	1012	(222 801)	(259 702)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	53 275
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2 131	3 895
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Продовження додатка В

Інші необоротні активи	1090	11 829	1 683
Усього за розділом І	1095	472 998	500 816
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	612 701	428 351
Виробничі запаси	1101	274 509	270 021
Незавершене виробництво	1102	42 287	32 289
Готова продукція	1103	274 453	105 989
Товари	1104	21 452	20 052
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	319 555	597 891
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14 124	20 660
з бюджетом	1135	50 207	21 058
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	214 162	125 045
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	178 803
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 570	33 469
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	25 570	33 469
Витрати майбутніх періодів	1170	1 107	1 286
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8 991	3 014
Усього за розділом ІІ	1195	1 246 417	1 409 577
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 719 415	1 910 393

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	341 295	366 295
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	368 518	479 859
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Продовження додатка В

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом І	1495	709 813	846 154
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	662 997	612 923
Довгострокові забезпечення	1520	13 506	13 198
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	13 506	13 198
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	676 503	626 121
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	114 538	143 586
Векселі видані	1605	12 815	17 743
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	148 863	205 096
розрахунками з бюджетом	1620	2 918	14 658
у тому числі з податку на прибуток	1621	236	10 879
розрахунками зі страхування	1625	2 717	6 909
розрахунками з оплати праці	1630	10 619	15 076
одержаними авансами	1635	9 572	9 918
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	19 132	15 706
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11 925	9 426
Усього за розділом III	1695	333 099	438 118
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 719 415	1 910 393

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Лесякова Марія Олександрівна

Додаток Г

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата 01.01.2021
			31437750
			6310100000
			240
Територія	Харківська область, Харків	за КОАТУУ	
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КВЕД	21.20

Середня кількість працівників: 1643

Адреса, телефон: 61013 м. Харків, Шевченка, будинок 22, (057) 700-98-08

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1 188	8 125	
первісна вартість	1001	2 095	9 324	
накопичена амортизація	1002	(907)	(1 199)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 108	7 464	
Основні засоби	1010	435 667	412 913	
первісна вартість	1011	695 369	710 341	
знос	1012	(259 702)	(297 428)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	53 275	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	3 895	9 342	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	

Продовження додатку Г

Інші необоротні активи	1090	1 572	586
Усього за розділом І	1095	500 705	438 430
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	428 245	553 856
Виробничі запаси	1101	269 915	279 149
Незавершене виробництво	1102	32 289	83 773
Готова продукція	1103	105 989	151 582
Товари	1104	20 052	39 352
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	597 891	696 411
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	20 023	35 261
з бюджетом	1135	21 058	45 099
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	125 045	101 738
Поточні фінансові інвестиції	1160	178 803	176 466
Гроші та їх еквіваленти	1165	33 469	8 926
Готівка	1166	0	1
Рахунки в банках	1167	33 469	8 925
Витрати майбутніх періодів	1170	1 283	1 199
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 014	407
Усього за розділом ІІ	1195	1 408 831	1 619 363
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 909 536	2 057 793

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366 295	426 295
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	479 007	407 817
Неоплачений капітал	1425	(0)	(2 000)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Продовження додатку Г

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом І	1495	845 302	832 112
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	612 923	426 156
Довгострокові забезпечення	1520	13 198	11 881
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	13 198	11 881
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	626 121	438 037
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	143 586	152 227
Векселі видані	1605	17 743	10 703
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	205 094	185 790
розрахунками з бюджетом	1620	14 658	8 708
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 879	4 047
розрахунками зі страхування	1625	6 909	5 150
розрахунками з оплати праці	1630	15 076	16 461
одержаними авансами	1635	9 918	12 465
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	15 706	17 970
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9 423	378 170
Усього за розділом ІІІ	1695	438 113	787 644
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 909 536	2 057 793

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Леякова Марія Олександрівна

Додаток Д

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата 01.10.2021
			31437750
			6310100000
			240
Територія	Харківська область, Харків	за КОАТУУ	
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КВЕД	21.20
Середня кількість працівників: 1593			
Адреса, телефон: 61013 Харківська обл., Київський р-н, м. Харків, Шевченка, будинок 22, (057) 700-98-08			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 30.09.2021 р.
Форма №1

Код за ДКУД			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 125	6 990
первісна вартість	1001	9 324	9 388
накопичена амортизація	1002	(1 199)	(2 398)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 464	3 363
Основні засоби	1010	412 913	392 205
первісна вартість	1011	710 341	714 431
знос	1012	(297 428)	(322 226)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9 342	9 342
Гудвіл	1050	0	0

Продовження додатка Д

фондах			
Інші необоротні активи	1090	586	2 738
Усього за розділом І	1095	438 430	414 638
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	553 856	527 531
Виробничі запаси	1101	279 149	258 420
Незавершене виробництво	1102	83 773	84 221
Готова продукція	1103	151 582	121 797
Товари	1104	39 352	63 093
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	696 411	688 171
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	34 350	53 918
з бюджетом	1135	45 099	35 158
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	101 738	149 205
Поточні фінансові інвестиції	1160	176 466	189 052
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 926	17 511
Готівка	1166	1	0
Рахунки в банках	1167	8 925	17 511
Витрати майбутніх періодів	1170	1 198	625
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	407	2 768
Усього за розділом II	1195	1 618 451	1 663 939
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 056 881	2 078 577

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	426 295	426 295
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 897	467 853
Неоплачений капітал	1425	(2 000)	(0)

Продовження додатка Д

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	831 192	894 148
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	426 156	668 849
Довгострокові забезпечення	1520	11 881	11 016
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11 881	11 016
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	438 037	679 865
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	152 227	167 755
Векселі видані	1605	10 703	15 965
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	185 795	215 175
розрахунками з бюджетом	1620	8 708	13 054
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 047	7 881
розрахунками зі страхування	1625	5 150	6 285
розрахунками з оплати праці	1630	16 461	20 033
одержаними авансами	1635	12 465	701
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	17 973	14 791
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	378 170	50 805
Усього за розділом III	1695	787 652	504 564
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 056 881	2 078 577

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Лесякова Марія Олександрівна