

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО620(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Анастасія ЛАЗЬКО

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 Марина КУДІНОВА

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена удосконаленню організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації. В кваліфікаційній роботі досліджено науково-теоретичні аспекти організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації. Здійснено аналіз фінансового та економічного стану фармацевтичної компанії «Здоров'я» та його організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності, що дозволило запропонувати низку рекомендацій та пропозицій для фармкомпанії згідно визначеної мети. Обсяг основної частини роботи складає 64 сторінки, в роботі представлено 11 рисунків, 16 таблиць та включено 6 додатків. В роботі наведено використані джерела літератури в обсязі 54 найменування.

Ключові слова: організаційно-комунікаційне забезпечення, управлінська діяльність, управління, персонал організації.

ANNOTATION

The work is devoted to the improvement of organizational and communication support for management activities of the organization's personnel. In the qualification work, the scientific and theoretical aspects of organizational and communication support of management activities of the organization's personnel were investigated. An analysis of the financial and economic condition of the pharmaceutical company «Zdorovya» and its organizational and communication support for management activities was carried out, which made it possible to offer a number of recommendations and proposals for the pharmaceutical company in accordance with the defined goal. The volume of the main part of the work is 64 pages, the work presents 11 figures, 16 tables and includes 6 appendices. The work lists used sources of literature in the amount of 54 names.

Keywords: organizational and communication support, managerial activity, management, organization personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Науково-теоретичні аспекти організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації	7
1.2 Канали комунікацій управлінської діяльності персоналу в організації	13
Висновки за розділом 1	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»	24
2.1 Основна характеристика та аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ФК «Здоров'я»	24
2.2 Оцінка ефективності управління ТОВ ФК «Здоров'я»	36
Висновки за розділом 2	46
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»	48
3.1. Напрями підвищення ефективності організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності	48
3.2 Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності з використанням експертного методу.	
Розрахунок економічної ефективності від наведених пропозицій	52
Висновки за розділом 3	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу є критично важливим фактором для успішного функціонування сучасних організацій. Воно впливає на ефективність управління, мотивацію та залученість працівників, адаптацію до змін, управління під час кризи та забезпечення конкурентоспроможності. Інвестиції в розвиток комунікаційних процесів і технологій сприятимуть досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її загальної ефективності.

Дослідженням проблем формування та запровадження комплексу організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організацій, що суттєво впливає на підвищення їх ефективності аналізуються як вітчизняними так і зарубіжними вченими: Гавкалова Н. Л., Гришина В. В., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Мельник О., Черрі К., Шрамм У., Бебік В., Лафта Дж., Лейхіфф Дж., Пенроуз Дж., Хміль Ф. та багато інших. Але дослідження визначених проблем не втрачає своєї актуальності та потребує подальших розробок.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення та вирішення таких завдань:

- дослідити та визначити ступінь організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації;
- розглянути канали комунікацій управлінської діяльності персоналу в організації;
- проаналізувати економічний стан ТОВ Фармацевтична компанія «Здоров'я»;

- оцінити ефективність управлінської діяльності персоналу ТОВ ФК «Здоров'я»;
- виявити вплив рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність управлінської діяльності персоналу ТОВ ФК «Здоров'я»;
- розглянути методичне забезпечення та запропонувати вибір інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації;
- запропонувати використання експертного методу для підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності;

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень, та методичних підходів, щодо вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації.

Об'єктом дослідження є організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу організації ТОВ ФК «Здоров'я».

Для вирішення поставлених завдань в роботі використано такі методи:

- системного і структурно-логічного аналізу – для систематизації науково-практичних положень відносно організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації;
- аналізу та синтезу – для визначення та систематизації підходів щодо сутності організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, виявлення особливостей використання теоретико-методичних підходів до оцінювання управлінської діяльності персоналу організації та її організаційно-комунікаційного забезпечення;
- логічного узагальнення та систематизації – для аналізу та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу ТОВ Фармацевтична компанія «Здоров'я»;

- крім того було використано: метод порівняння, статистичні методи дослідження (аналіз динаміки та структури), метод фінансових коефіцієнтів, табличні і графічні прийоми представлення аналітичних даних.

Інформаційна база дослідження. Базою написання роботи було обрано фармацевтичну компанію «Здоров'я». В роботі було використано різні джерела інформації: нормативно-правові акти України, монографії, публікації в наукових та періодичних виданнях, ресурси мережі інтернет. Також надійним джерелом інформації в роботі стали результати проведеного моніторингу сайту компанії, її фінансової звітності.

Елементом наукової новизни є – розробка пропозицій щодо удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу ТОВ ФК «Здоров'я».

Практичне значення отриманих результатів. Наукові положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використанні в діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» для підвищення ефективності діяльності організації.

Апробація роботи. За результатами даного дослідження є апробація результатів дослідження – публікації у збірнику тез:

1) Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я: матер. II міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 січня 2024. «Удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації» [1];

2) *Youth Pharmacy Science*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конф. з міжнарод. участю. 7-8 грудня 2022 р., м. Харків. «Впровадження комунікаційних медіаплатформ для просування іміджу фармпідприємства за допомогою відеохостингу тік-ток» [2].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить 64 сторінки, 16 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 54 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Науково-теоретичні аспекти організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації

Актуальність науково-теоретичних аспектів організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації є надзвичайно високою в сучасному бізнес-середовищі з кількох ключових причин:

1. Зміна умов ринку. Глобалізація, технологічні зміни та підвищення конкуренції змушують організації швидко адаптуватися до нових умов. Це потребує ефективного організаційного та комунікаційного забезпечення, щоб забезпечити швидке прийняття рішень і реалізацію стратегій.

2. Вплив ролі людського капіталу. Необхідно зазначити, що персонал є одним з найважливіших ресурсів організації. Ефективне управління цим ресурсом через організаційні та комунікаційні стратегії є критично важливим для досягнення бізнес-цілей.

3. Інновації та креативність – сучасні організації потребують інноваційних підходів для підтримки конкурентоспроможності. Сьогодення вимагає розробки сучасних методів та інструментів, які стимулюють креативність і сприяють інноваціям.

4. Психологічний клімат та мотивація. Ефективне комунікаційне забезпечення сприяє створенню позитивного психологічного клімату в організації, підвищенню рівня мотивації персоналу та зниженню рівня стресу. Це, в свою чергу, підвищує продуктивність праці.

5. Організаційна культура. Формування та підтримка сильної організаційної культури залежать від чіткої комунікації та ефективної організаційної структури.

6. Управління змінами. Організації постійно стикаються зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Дослідження науково-теоретичних аспектів допомагають розробити стратегії управління змінами, зокрема через належне організаційне та комунікаційне забезпечення.

7. Розвиток лідерства. Сучасні теорії управління акцентують увагу на розвитку лідерських якостей у менеджерів. Ефективне лідерство забезпечується через вдосконалення організаційних структур і комунікаційних процесів.

8. Інформаційні технології. Розвиток інформаційних технологій значно впливає на комунікаційні процеси в організаціях. Теоретичні здобутки допомагають інтегрувати новітні технології у процеси управління, покращуючи загальну ефективність.

9. Зворотній зв'язок. Адекватне комунікаційне забезпечення включає налагодження механізмів зворотного зв'язку, що є важливим для постійного вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності організації.

10. Етика та соціальна відповідальність. Налагодження, оцінка та контроль організаційного та комунікаційного забезпечення дозволяє впроваджувати етичні норми та принципи соціальної відповідальності в управлінську діяльність сучасної організації.

Таким чином, науково-теоретичні аспекти організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу є ключовими для побудови ефективних, гнучких та адаптивних організацій, здатних успішно функціонувати в сучасному динамічному середовищі.

Доцільно розглянути основний категоріальний апарат визначень щодо «управлінської діяльності персоналу» таких як «діяльність» та «управління» з різних підходів.

Деякі вчені під діяльністю розуміють процес, який встановлює такі стійкі зв'язки між елементами та їх частинами у межах системи, що обов'язково мають спрямовуватися на досягнення конкретної мети та приводити до відповідного результату [3 – 5].

У розрізі менеджменту діяльність розглядається як форма ставлення суб'єкта до дійсності, спрямованого на досягнення свідомо поставлених цілей і пов'язаного зі створенням суспільно значущих цінностей та освоєння досвіду.

Можливо виділити основні характеристики діяльності – зовнішня та внутрішня. Зовнішня характеристика діяльності здійснюється через визначення категорії – суб'єкт та об'єкт праці, предмети, засоби й умови діяльності. При цьому, до засобів праці належать інструменти, технологічні знаряддя праці та механізми, через які здійснюється процес праці. Внутрішня характеристика діяльності включає такі складові, як – мета, мотивація, інформаційна та комунікаційна основа ухвалення рішень.

Управлінська діяльність – це процес планування, організації, керівництва та контролю ресурсів і дій для досягнення поставлених цілей організації. Ця діяльність охоплює широкий спектр завдань, які виконуються керівниками на різних рівнях організаційної структури для забезпечення ефективної роботи підприємства чи установи.

Основні компоненти управлінської діяльності:

1. Планування. Встановлення цілей і визначення шляхів їх досягнення. Це включає розробку стратегій, політик, програм і процедур для досягнення бажаних результатів.

2. Організація. Створення структури організації, розподіл ресурсів і завдань між підрозділами та працівниками, встановлення відповідних зв'язків і координації між ними.

3. Керівництво (лідерство). Вплив на поведінку працівників через мотивацію, комунікацію, прийняття рішень та інші управлінські функції. Це передбачає спрямування зусиль персоналу на досягнення цілей організації.

4. Контроль. Вимірювання та оцінка результатів діяльності організації, порівняння їх з планами та стандартами, виявлення відхилень і вжиття коригувальних заходів.

5. Прийняття рішень. Вибір найкращих варіантів дій з наявних альтернатив на основі аналізу інформації та прогнозування наслідків.

6. Комунікація. Забезпечення ефективного обміну інформацією між різними рівнями організації для підтримки координації, мотивації та контролю.

7. Мотивація. Стимулювання працівників до ефективного виконання своїх обов'язків через різні методи заохочення, такі як фінансові винагороди, кар'єрний розвиток та інші мотивуючі фактори.

8. Координація. Узгодження діяльності різних підрозділів і співробітників для забезпечення скоординованої роботи всіх частин організації.

Управлінська діяльність є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру або галузі діяльності. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує продуктивність і сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

В роботі ми погоджуємось із визначенням М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі які зазначають, що управлінська діяльність охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для того, щоб сформувати та досягти цілей організації [6].

Аналіз дефініції «управлінська діяльність» [6–11] дозволяє визначити її як: процес реалізації функцій; сукупність умінь і навиків; сукупність скоординованих дій та заходів; різновид розумової праці; цілеспрямований вплив; управління спільною працею людей.

На рис. 1.1 представлені ключові компоненти визначення поняття «управлінська діяльність персоналу».

Дослідження компонентів представлених вище визначень дозволило визначити основні властивості управлінської діяльності (рис. 1.2). Таким чином, управлінську діяльність персоналом можливо визначити як — систематизований і цілеспрямований процес суттєвого впливу суб'єкта

управління на об'єкт управління, ухвалення своєчасних управлінських рішень через реалізацію управлінського інструментарію щодо діяльності людини, дія яких в свою чергу спрямована на досягнення кінцевого результату.



Рис. 1.1 Ключові компоненти визначення поняття «управлінська діяльність персоналу»

Джерело: розроблено згідно до [6–11].

Таким чином можливо стверджувати, що управлінська діяльність персоналу це активний і динамічний процес, а властивості цілеспрямованості та результативності виступають їх проявом у діяльності організації. Управлінська діяльність персоналу виявляє структуру, що зумовлює наявність специфічного набору дій, які характеризуються низкою безперервних процесів. Виникнення непередбачуваних ситуацій впливає на

ситуативність управлінської діяльності, що в свою чергу спричинені впливом факторів зовнішнього середовища.

Комунікативність слугує проявом соціальності, для досягнення узгодженості соціальної спільноти при збереженні індивідуальності кожного елемента. Вищезазначене зумовлює розробку та реалізацію складного соціального та інформаційно-комунікаційного механізму в структурі управлінської діяльності персоналу.

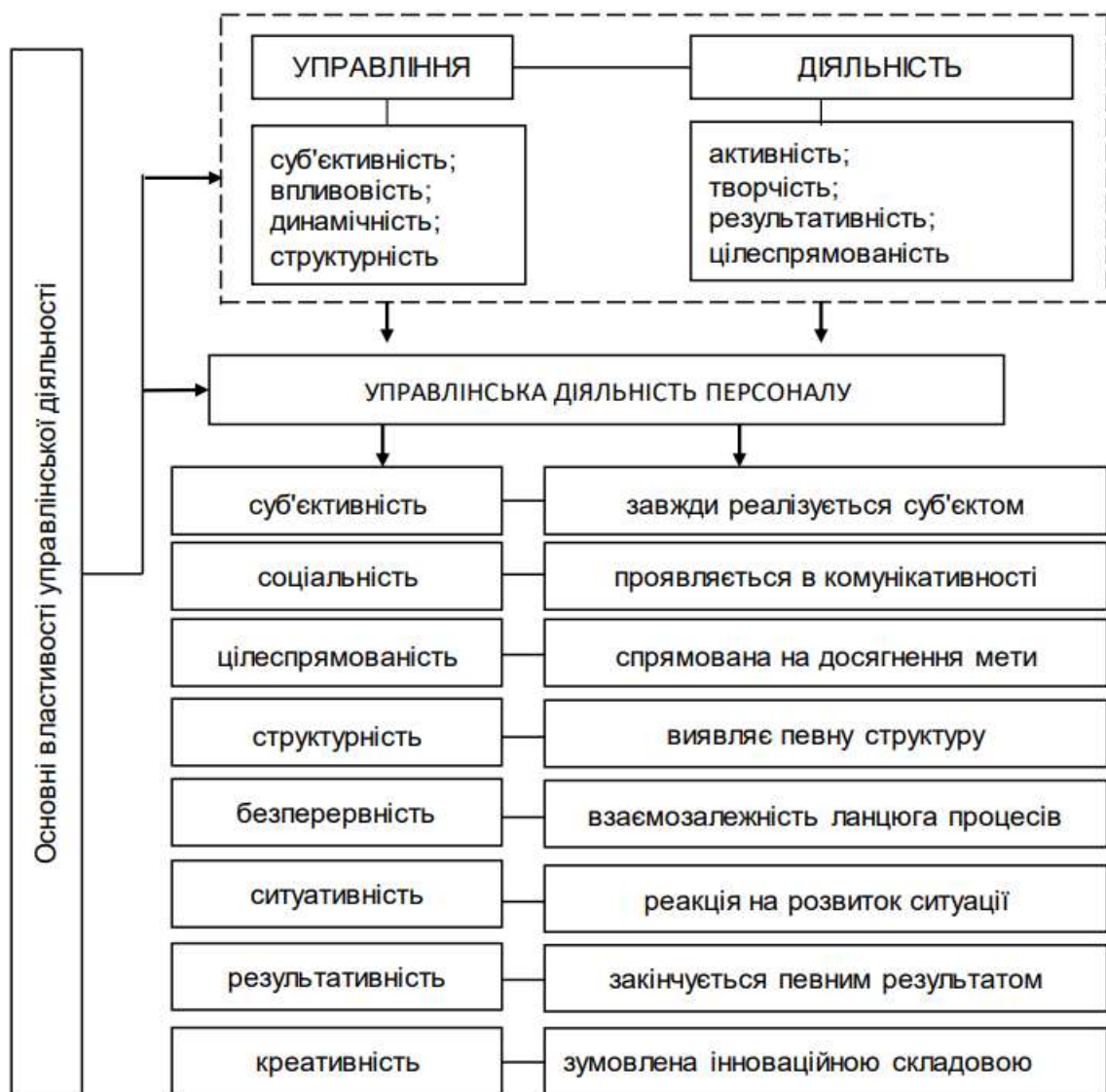


Рис. 1.2 Основні властивості управлінської діяльності персоналу організації

Джерело: розроблено згідно до [6–11].

Діяльність управлінського персоналу здебільшого пов'язана з розглядом та обробкою саме інформації, яка надходить з внутрішніх і зовнішніх джерел. Безумовно, необхідно аналізувати організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу організації, оскільки чітка організація діловодства, формування та ведення документаційного масиву впливає на взаємодію всіх підрозділів організації, що характеризує ефективну діяльність управлінського персоналу.

У додатку Г наведено в табл. Г. 1 елементи організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства та на рис. Г.1 схему організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

1.2 Канали комунікацій управлінської діяльності персоналу в організації

Комунікація є фундаментальним аспектом людського життя та діяльності, відіграючи ключову роль у суспільстві, організаціях та особистих взаємодіях. Однак змістовність дефініції «комунікація» може значно варіювати залежно від контексту. Дослідження зосереджується на аналізі різних підходів до визначення комунікації, виділяючи ключові елементи та аспекти, які становлять її зміст.

Комунікація визначається як процес передачі інформації, ідей, емоцій та значень між індивідами або групами через символи, слова, жести або інші засоби. Основні елементи комунікації включають відправника, повідомлення, канал, отримувача та зворотний зв'язок. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності комунікації:

1. Відправник – особа або група, яка генерує ідею або повідомлення та має намір передати його іншим.
2. Повідомлення – інформація, яку відправник бажає передати.

3. Канал – засіб або спосіб, через який повідомлення передається від відправника до отримувача (наприклад, усна мова, письмові тексти, електронні засоби).

4. Отримувач – особа або група, яка приймає та інтерпретує повідомлення.

5. Зворотний зв'язок – реакція отримувача на отримане повідомлення, яка допомагає відправнику зрозуміти, наскільки повідомлення було сприйнято.

Існують різні підходи до визначення комунікації, що відображає багатогранність цього явища [13 – 23]:

1. Лінгвістичний підхід [13]:

- комунікація розглядається як передача значень через мову та символи;
- важливими аспектами є семантика (значення слів) і прагматика (використання мови в контексті).

2. Психологічний підхід [14]:

- фокус на психологічних процесах, що супроводжують передачу та прийом повідомлень;
- розглядається вплив когнітивних та емоційних факторів на сприйняття та інтерпретацію повідомлень.

3. Соціологічний підхід [15]:

- комунікація розглядається як соціальний процес, що включає взаємодію між людьми в соціальних контекстах;
- важливими аспектами є соціальні ролі, норми та очікування, які впливають на комунікацію.

4. Теорія інформації [16]:

- зосереджується на технічних аспектах передачі інформації, включаючи ефективність та точність;
- використовує математичні моделі для аналізу процесів передачі даних.

5. Менеджмент і організаційна комунікація [17 – 19, 22]:

- розглядає комунікацію як ключовий елемент управління та функціонування організацій;

- включає аналіз комунікаційних потоків, бар'єрів та стратегій покращення комунікаційних процесів.

У сучасному контексті комунікація також розглядається з точки зору цифрових технологій та медіа:

1. Цифрова комунікація [20]:

- включає передачу інформації через електронні засоби, такі як електронна пошта, соціальні мережі, месенджери;

- аспекти, такі як швидкість, доступність та багатоканальність, є важливими.

2. Інтерактивна комунікація [21]:

- включає двосторонню взаємодію між відправником та отримувачем, що дозволяє динамічний обмін інформацією;

- важливі аспекти включають взаємодію в реальному часі та зворотний зв'язок.

3. Масова комунікація [22-23]:

- передбачає передачу інформації великій аудиторії через засоби масової інформації, такі як телебачення, радіо, газети, інтернет.

- аспекти включають охоплення, вплив на громадську думку та соціальні зміни.

Проведений аналіз дозволяє визначити що комунікація є складним і багатогранним процесом, який охоплює різні аспекти та підходи в залежності від контексту. Незалежно від конкретної дефініції, ефективна комунікація є ключовим елементом успіху в особистих взаємодіях, організаційній діяльності та суспільстві в цілому. Розуміння різних підходів до комунікації допомагає краще орієнтуватися у взаємодії з іншими та покращувати власні комунікаційні навички.

Дослідження змістовності визначень «комунікація» дає можливість визначити, що найчастіше її використовують у розрізі суб'єктного обміну інформацією, що допомагає в свою чергу керівникам підприємства отримати дані, необхідні для ухвалення рішень. Тому в роботі під комунікацією ми

визначаємо спосіб отримання інформації для ухвалення рішення керівником та організація їх виконання.

Організаційні комунікації – це процеси передачі інформації, обміну ідеями, повідомленнями та значеннями всередині організації і між нею та зовнішнім середовищем. Цей вид комунікації охоплює всі рівні організаційної структури та включає різні форми і канали передачі інформації.

На рис. 1.3 представлено етапи комунікаційного механізму в організації.

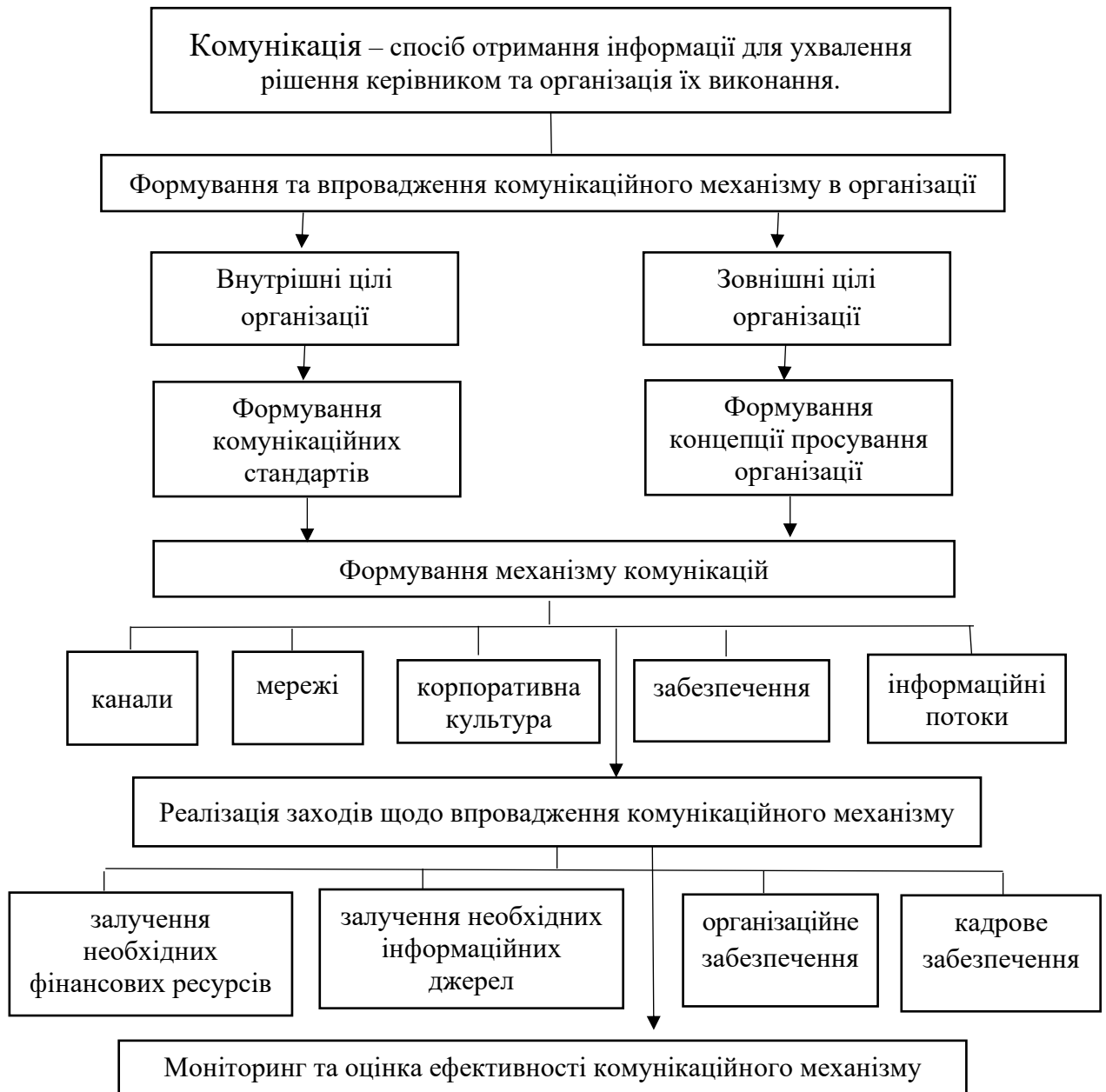


Рис. 1.3 Етапи формування та впровадження комунікативного механізму в організації

Джерело: розроблено автором згідно до [17–19].

Таким чином, комунікаційне забезпечення ми розглядаємо в контексті управлінської діяльності персоналу як цілеспрямований процес обміну інформацією між різними суб'єктами, який включає взаємодію різних комунікацій (як зовнішніх так і внутрішніх), з використанням методів, інструментів, технологій та засобів, які дозволяють своєчасно отримати керівникам достовірну інформацію та оперативно відреагувати на нього – прийняти управлінське рішення.

На рис. 1.4 визначено засоби внутрішньої системи комунікації в організації. Вони в свою чергу поділяються на усні, письмові, соціальні, візуальні та загальні.

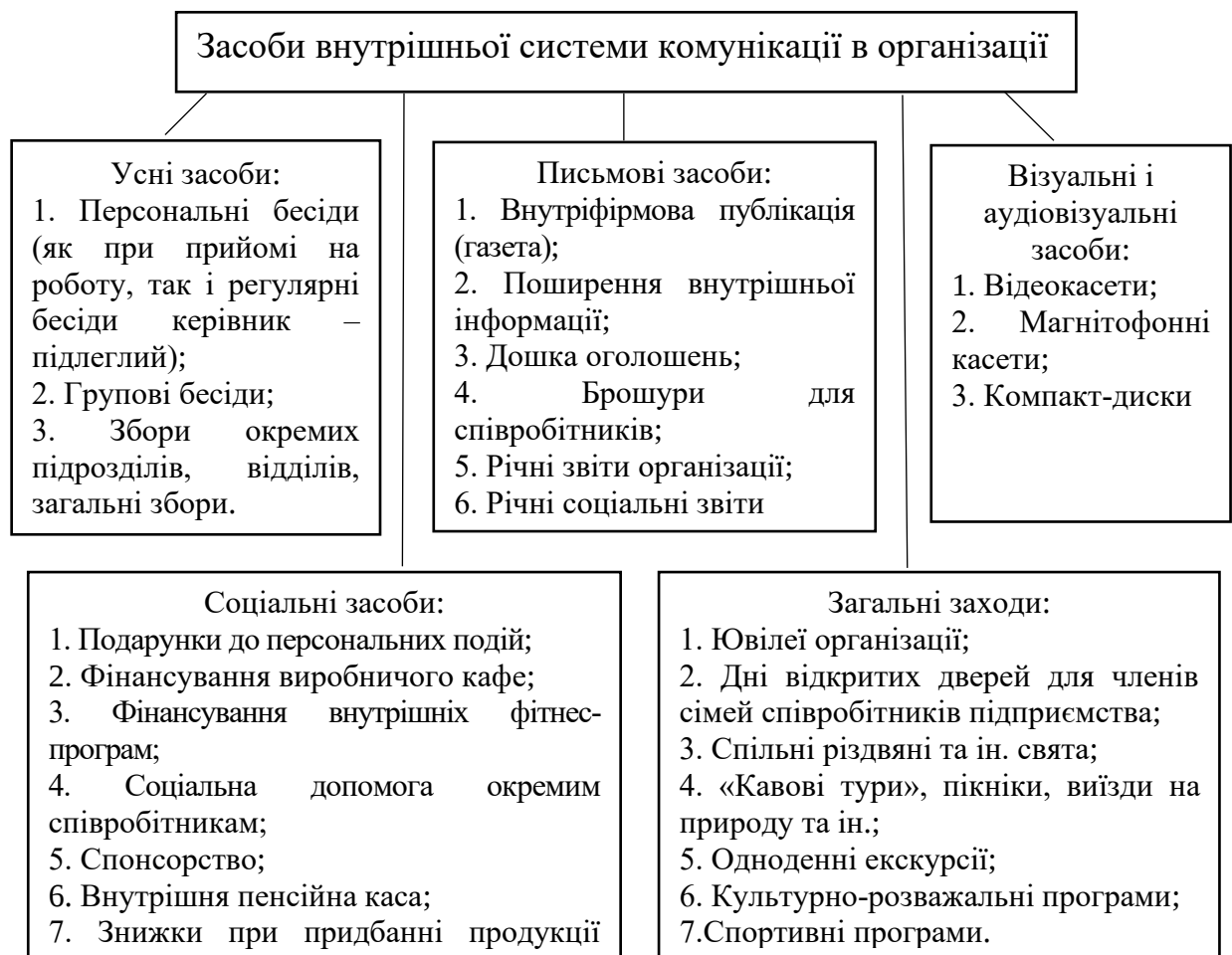


Рис. 1.4 Засоби внутрішньої системи комунікації в організації

Джерело: розроблено автором згідно до [17–19].

Характерні ознаки організаційних комунікацій:

1. Комунікації як правило здебільшого мають обов'язковий характер і процеси їх здійснення визначаються нормативними актами або розпорядженнями. Це відноситься до представлення звітів, аналітичних записок, тощо;

2. Комуникативні процеси часто виступають як складові елементи процедури надання ними управлінських, адміністративних або громадських послуг;

3. Комуникативні процеси що мають чітко налагоджений зворотній зв'язок

використовуються як засіб формування партнерських каналів з громадськими організаціями та державними інституціями, також це може бути залучення ресурсів і спеціалістів та ін.;

4. Підвищення ефективності комуникативних процесів в організації в свою чергу, може обмежуватися низьким рівнем їх технічних можливостей та інформатизації основних технологічних процесів;

5. Налагодження комуникативних процесів дозволяє здійснювати оперативний контроль за результатами та визначати дієвість впливу на вирішення проблем;

6. Крім того, при формуванні комуникативних процесів в організації взагалі використовуються єдині, нормативно-закріплені підходи до стандартизації та уніфікації.

На рис. 1.5 визначені критерії оцінювання внутрішніх комунікацій в організації.

Можливо визначити наступні завдання, які вирішують організаційні комунікації:

1. Зверху вниз:

- ознайомлення працівників з функціями, повноваженнями, стратегічними цілями установи, структурного підрозділу, тощо;



Рис. 1.5 Критерії оцінювання внутрішніх комунікацій в організації

Джерело: розроблено автором згідно до [17–19, 22].

- забезпечення розуміння працівниками змісту власної діяльності, діяльності структурного підрозділу, установи та системи зв'язків з іншими посадовими особами, підрозділами, установами;
- доведення рішень, поточних завдань, розпорядчих документів для виконання працівниками, структурним підрозділом, установою;
- надання конкретних інструкцій, іншої інформації щодо чинних процедур і методів виконання певних завдань;
- забезпечення працівників інформацією про поточні результати діяльності структурного підрозділу, установи.

2. Знизу вверх:

- налагодження та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами (працівниками, структурними підрозділами), що знаходяться на різних рівнях ієрархії;

- надання інформації про стан підпорядкованих суб'єктів та результати виконання поставлених завдань;

- постачання суб'єктам вищого за ієрархією рівня інформації, необхідної для прийняття ними управлінських рішень у відповідності з їх компетенцією.

3. Горизонтальні комунікації:

- налагодження зв'язків з іншими працівниками, підрозділами, установами, формування колективу;

- обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами з питань здійснення їх службової діяльності (виконання рішень, поточних завдань, розпорядчих документів тощо);

- генерування ідей, формування нових підходів щодо забезпечення діяльності структурного підрозділу, установи.

4. Діагональні комунікації:

- подолання організаційних проблем, що обумовлені недоліками застосування вертикальних та/або горизонтальних комунікацій;

- удосконалення взаємодії працівників, структурних підрозділів, установ під час реалізації певного комплексного нестандартного завдання.

Організаційні комунікації є критично важливим аспектом функціонування будь-якої організації. Вони впливають на ефективність управління, мотивацію працівників, координацію діяльності та здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Розуміння та управління організаційними комунікаціями допомагає створити ефективну, згуртовану та продуктивну робочу атмосферу.

Канали комунікацій управлінської діяльності персоналу на підприємстві відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного обміну інформацією, координації дій та досягненні цілей організації (див. додаток Д

табл. Д.1 – Джерела інформації на підприємстві та табл. Д.2 – Система каналів комунікацій управлінської діяльності персоналу на підприємстві).

Основні канали комунікацій, що використовуються в управлінській діяльності:

1. Внутрішні комунікаційні канали, які діляться на формальні та неформальні канали.

Формальні канали:

- електронна пошта: широко використовується для офіційного обміну інформацією між керівниками і працівниками; зручна для документування та архівування листування;

- інтранет-системи: внутрішні мережі організації, що забезпечують доступ до корпоративних ресурсів, новин, оголошень та інших важливих документів;

- використовуються для розміщення політик, процедур та інших офіційних матеріалів.

Збори та наради:

- регулярні зустрічі, які проводяться для обговорення стратегічних питань, прийняття рішень та координації дій;

- включають як загальні збори всього персоналу, так і спеціалізовані зустрічі конкретних відділів чи команд.

Звіти та меморандуми:

- офіційні документи, що містять важливу інформацію, аналіз, рекомендації та рішення;

- використовуються для інформування керівництва та працівників про результати діяльності та важливі події.

Бюлетені та новини – внутрішні бюлетені або інформаційні листки, які розповсюджуються серед працівників для інформування про важливі події, новини та зміни.

Політики та процедури:

- офіційні документи, що визначають правила, норми та стандарти діяльності організації;
- доступні через внутрішні системи управління документами або на інтранеті.

Неформальні канали:

- неофіційні зустрічі та розмови: неформальні зустрічі, кава-брейки, обіди, де працівники обмінюються інформацією та обговорюють робочі питання у невимушеній атмосфері;
- соціальні мережі та месенджери: використання корпоративних або приватних чатів, груп у месенджерах для швидкого обміну інформацією, обговорення ідей та вирішення оперативних питань.
- неофіційні електронні листи та повідомлення: листування, яке не має офіційного характеру, але використовується для обговорення поточних робочих питань.

2. Зовнішні комунікаційні канали:

- маркетингові комунікації: реклама, публікації в ЗМІ, соціальні мережі, які використовуються для просування продуктів і послуг компанії; включають прес-релізи, рекламні кампанії, контент-маркетинг.
- зв'язки з громадськістю (PR): активності, спрямовані на формування позитивного іміджу організації серед громадськості та підтримання відносин зі споживачами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Включають прес-конференції, участь у заходах, благодійні акції.
- клієнтська підтримка: канали комунікації для взаємодії з клієнтами, включаючи телефонну підтримку, електронну пошту, чат-боти, соціальні мережі. Забезпечують обробку запитів, скарг, консультації та підтримку клієнтів.
- переговори з постачальниками та партнерами: офіційні зустрічі, електронне листування, відеоконференції для обговорення умов співпраці, укладення договорів та вирішення поточних питань.

3. Цифрові комунікаційні канали:

- відеоконференції: використання платформ для відеоконференцій (наприклад, Zoom, Microsoft Teams) для проведення онлайн-зустрічей, тренінгів, нарад. Забезпечують можливість візуального контакту та інтерактивної взаємодії на відстані.

- системи управління проектами та завданнями: інструменти для управління проектами (наприклад, Asana, Trello, Jira), які дозволяють координувати роботу команд, відслідковувати виконання завдань та обмінюватися інформацією в режимі реального часу.

- електронні платформи для навчання та розвитку: системи електронного навчання (наприклад, Moodle, Coursera) для проведення онлайн-курсів, тренінгів та семінарів.

Ефективне використання різних каналів комунікацій управлінської діяльності персоналу в організації є ключовим фактором успіху. Вони забезпечують своєчасний та точний обмін інформацією, сприяють координації дій, підвищують мотивацію працівників та покращують загальну ефективність роботи організації. Розуміння і вміння використовувати ці канали допомагає керівництву забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки за розділом 1

Було визначено, що організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління. Добре налагоджені комунікаційні процеси дозволяють: своєчасно передавати важливу інформацію, забезпечити координацію дій та зменшити ризик непорозумінь.

Розглянуто основні дефініції щодо визначень «управлінської діяльності персоналу» такі як «діяльність» та «управління» з різних підходів. В роботі під комунікацією розглядається спосіб отримання інформації для ухвалення рішення керівником та організація їх виконання.

Визначено основні властивості управлінської діяльності персоналу організації та досліджено основні наукові засади організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації.

Досліджено та наведено етапи формування та впровадження комунікативного механізму в організації. В роботі визначено завдання, які вирішують організаційні комунікації:

Розглянуто канали комунікацій, що використовуються в управлінській діяльності.

Таким чином, можливо зазначити, що призначення організаційного-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності полягає в досягненні сталого функціонування та розвитку організації за допомогою адаптації до постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, науково-теоретичні аспекти організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу є ключовими для побудови ефективної системи управління сучасною організацією.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»

2.1 Основна характеристика та аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ФК «Здоров'я»

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ФК «Здоров'я» допоможе виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її фінансову стійкість та здатність генерувати прибуток. Важливо регулярно проводити такий аналіз для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення довгострокової стабільності та розвитку компанії.

Фармацевтична компанія «Здоров'я» – лідер української фармацевтичної галузі – є сучасним високотехнологічним підприємством, рівень виробництва якого відповідає всім міжнародним стандартам, що застосовуються до лікарських засобів. Компанія володіє сертифікатом відповідності вимогам Належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice – GMP) Європейського Союзу.

Своєю місією вважає забезпечення населення якісними, доступними та ефективними лікарськими препаратами. Доречи, компанія випускає більш ніж 410 найменувань лікарських засобів, усіх фармакотерапевтичних груп.

Компанія ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» заснована та зареєстрована 17.10.2001 р. за юридичною адресою – Україна, Харківська обл., м. Харків, вул. Шевченка. Керівником компанії на сьогоднішній день є Новіков Володимир Володимирович [28].

Види діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за КВЕД:

- Основний [28]:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів.

- Інші:

21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів.

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Фармацевтична компанія «Здоров'я» активно впроваджує сучасні високотехнологічні процеси виробництва, що сприяє підвищенню якості та ефективності лікарських засобів. Її діяльність стимулює інновації у всій галузі.

Пріоритети фармацевтичної компанії «Здоров'я» – висока якість та безпека продукції, а також охорона навколишнього середовища. Для цього необхідний постійний контроль як вхідної сировини, так і готової продукції, оптимізація бізнес-процесів, управління охороною навколишнього середовища та дотримання вимог стандартів. Для підтвердження відповідності високим вимогам фармацевтичної промисловості, ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» регулярно проходить атестацію на відповідність стандартам ISO та GMP.

Наявність сертифіката GMP (Good Manufacturing Practice) Європейського Союзу підтверджує, що продукція компанії відповідає високим міжнародним вимогам, що підвищує довіру до українських фармацевтичних продуктів на світовому ринку.

Висока якість продукції дозволяє компанії успішно експортувати лікарські засоби за кордон, що сприяє збільшенню валютних надходжень та підвищенню репутації української фармацевтичної індустрії. Доречі, організація експортує продукцію у 21 країну світу. І при цьому на частку експорту припадає більш ніж 20% від обсягу реалізації.

Фармацевтична компанія «Здоров'я» забезпечує роботою значну кількість мешканців Харкова, що сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню добробуту населення.

Діяльність компанії «Здоров'я» підвищує репутацію Харкова як важливого центру фармацевтичної промисловості, що приваблює інвестиції

та сприяє економічному зростанню міста. Успіхи компанії на міжнародному ринку сприяють залученню іноземних інвестицій до Харкова, що підтримує розвиток інфраструктури та економіки регіону.

Продуктовий портфель ТОВ ФК «Здоров'я» покриває широкий перелік лікарських форм, що представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Перелік лікарських форм, що випускаються фармацевтичною компанією «Здоров'я»

Джерело: офіційний сайт компанії [28].

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» спеціалізується на розробці, виробництві та продажу як рецептурних, так і безрецептурних лікарських засобів широкого асортименту, включаючи генеричні препарати та препарати з добре вивченим медичним застосуванням.

Компанія співпрацює з місцевими університетами та дослідницькими центрами, сприяючи розвитку наукових досліджень у сфері фармації та медицини. А завдяки власним науково-дослідним центрам – активно займається розробкою нових лікарських засобів, що сприяє розвитку фармацевтичної науки і практики.

Для визначення стратегії щодо кожного виду продукції в асортименті компанії, ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» доцільно побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для цього використовуються дані про частки ринку та темп приросту попиту на різні види продукції, наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Частка ринку та темп приросту попиту за видами діяльності
ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» у 2021 році, %**

Продукт	№ 1 – Протизастудні засоби	№ 2 – Неврологічний портфель	№ 3 – Ендокринологічний портфель	№ 4 – Гастроентерологічний портфель	№ 5 – Контрастні засоби	№ 6 – Кардіологічний портфель	№ 7 – Інша фармацевтична продукція	№ 8 – Ортопедія та ревматологія	№ 9 – Офтальмологічний портфель
Темпи зростання ринку (РР)	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,67	0,6	0,7	0,44
Відносна частка ринку (ОДР)	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,1	0,5
Частка продукту в загальному обсязі продажів (ДП)	32,6	8,5	1,7	31,4	5,85	1,3	4,5	8,95	5,2

Для побудови матриці БКГ будемо враховувати припущення, що номінальні лінії по горизонталі та вертикалі дорівнюють одиниці, тобто вважаємо, що частка ринку основного конкурента і нашої компанії практично однакові, а зростання ринку в плановому періоді буде аналогічне зростанню в поточному періоді. Створимо матрицю БКГ та нанесемо на неї позиції основних продуктів компанії (рис. 2.2).

Матриця БКГ, потрібна для того, щоб проводити довгострокове стратегічне планування: вона дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них

краще інвестувати; чи доцільно припинити випуск певної продукції та почати виробляти нову.

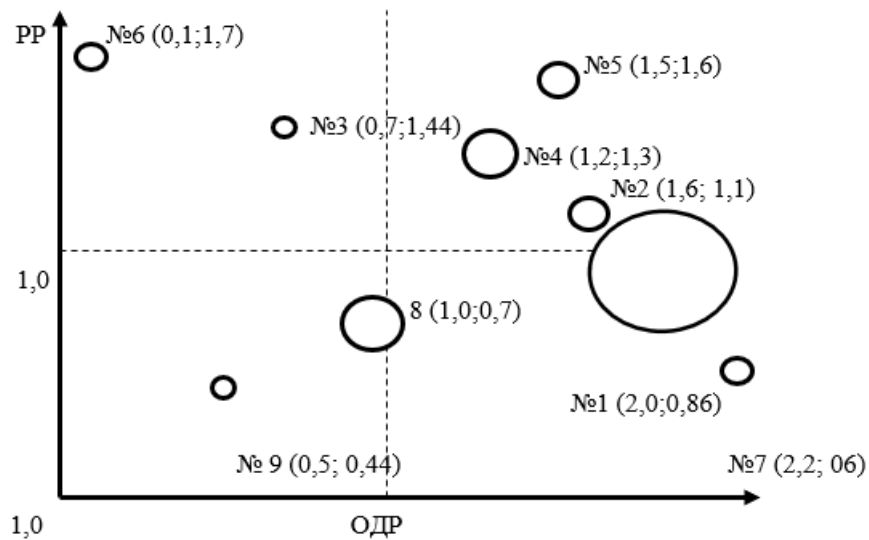


Рис. 2.2 Матриця БКГ позицій основних продуктів ТОВ
«Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Розробимо стратегію розвитку для кожного продукту. Відповідно до фактичного стану на початку планового періоду, продукти можна розподілити по наступних господарських зонах, запропонованих БКГ (інформація за групою товарів та асортиментною групою представлена у табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл фармацевтичних продуктів за зонами матриці БКГ

Група товарів	Асортиментна група
«Собаки»	№ 9 – Офтальмологічний портфель (5,4 %)
«Дикі кішки»	№ 3 – Ендокринологічний портфель (1,8 %); № 6 – Кардіологічний портфель (1,5 %)
«Зірки»	№ 2 – Неврологічний портфель (8,6 %); № 4 – Гастроентерологічний портфель (31,5 %); № 5 – Контрастні засоби (5,9 %)
«Корови»	№ 1 – Протизастудні засоби (32,8 %); № 8 – Ортопедія та ревматологія (8,9 %); № 7 – Інша фармацевтична продукція (4,6 %)

Варто враховувати, що третя група «корови», зазвичай мають значну частку на ринку, складають велику частину загального обсягу реалізації та генерують позитивні грошові потоки, які можуть бути спрямовані на розвиток перспективних продуктів. Вони не потребують великих інвестицій для підтримки свого розвитку. «Зірки», утворюючи позитивні фінансові потоки, потребують значних інвестицій для свого розвитку, тому зазвичай не мають надлишкових фінансових коштів. «Дикі кішки» потребують особливої уваги, оскільки немає чіткої відповіді на питання, чи варто їх підтримувати та розвивати. На основі табл. 2.2 можна визначити, які продукти можуть бути джерелами інвестування. До таких відносяться продукти № 1, № 8 та № 4 завдяки великому обсягу продажів (31,5%). Очікуване переміщення СЗХ відповідно до прийнятих для них стратегій розвитку, а також джерела інвестування представлені на рис. 2.3.

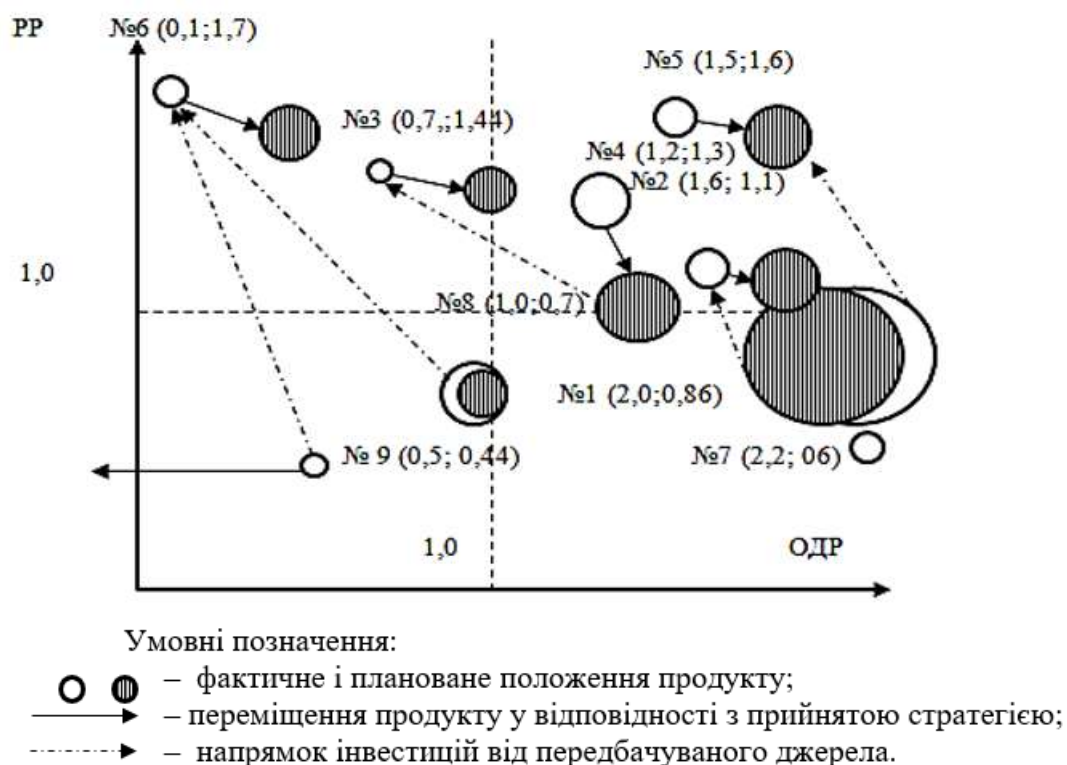


Рис. 2.3 Матриця БКГ фактичного стану ТОВ ФК «Здоров'я»

Як видно із представленого рис. 2.2, при ліквідації «Офтальмологічного портфелю» – продукту № 9 також можна отримати

додаткове фінансування. Варто ретельно оцінити перспективність продукту № 6. У разі його виведення з ринку, він також може стати джерелом інвестицій.

Отже, визначено можливі стратегії розвитку підприємства: продукти № 1 «Протизастудні засоби», № 2 «Неврологічний портфель» та № 8 «Ортопедія та ревматологія» передбачають стратегію утримання ринків і збереження своєї частки ринку; продукти № 2, № 4 та № 5 потребують значних інвестицій для розвитку, розширення частки на ринку та збільшення обсягів виробництва і реалізації, що характерно для стратегії зростання. Їх розвиток фінансується за рахунок надлишку фінансових коштів, що утворюються від продуктів № 1, № 2 та № 8; продукт № 3, ймовірно, також потребує стратегії зростання, збільшення обсягів виробництва і реалізації, тому його слід поступово перемістити в зону «зірок»; продукт № 9 «Офтальмологічний портфель», ймовірно, варто вивести з ринку; продукт № 6 «Кардіологічний портфель» динамічно розвивається, тому його слід підтримати інвестиціями.

ТОВ ФК «Здоров'я» активно займається соціальними проектами та ініціативами, підтримуючи охорону здоров'я, освіту та інші важливі сфери суспільного життя в Харкові, що дозволяє визначити її як соціально-відповідальну. Компанія інвестує у навчання та професійний розвиток своїх працівників, підвищуючи їх кваліфікацію та сприяючи розвитку людського капіталу у регіоні.

Успіхи компанії на міжнародному ринку сприяють залученню іноземних інвестицій до Харкова, що підтримує розвиток інфраструктури та економіки регіону.

Для визначення оцінки економічного стану організації проведемо аналіз активів та пасивів ТОВ ФК «Здоров'я» за горизонтальною та вертикальною структурою (табл. 2.3), використовуючи при цьому дані фінансової звітності підприємства (див. Додатки А-В).

Проведення горизонтального та вертикального аналізу є важливим інструментом для фармацевтичного підприємства, оскільки допомагає

**Горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів
ТОВ ФК «Здоров'я» за 2019-2021 рр. (тис. грн)**

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	18562	47,25	13926	29,92	11856	23,67	-6706	-36,13
Оборотні активи	20582	52,39	32613	70,08	38126	76,13	+17544	+85,24
- запаси	10268	26,14	19434	41,76	27330	54,57	+17062	+166,17
- дебіторська заборгованість	9934	25,29	12930	27,78	10796	21,56	+862	+8,68
- грошові кошти	322	0,82	111	0,24	0	0	-322	-100,00
- інші оборотні активи	58	0,15	138	0,3	0	0	-58	-100,00
Інші активи	140	0,36	0	0	99	0,2	-41	-29,29
Всього активів	39284	100	46539	100	50081	100	+10797	+27,48
Пасиви								
Власний капітал	12824	32,64	14056	30,2	14789	29,53	+1965	+15,32
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	889	2,26	0	0	0	0	-889	-100,00
Поточні зобов'язання	25571	65,09	32483	69,8	35292	70,47	+9721	+38,02
- короткострокові кредити банків	3500	8,91	7600	16,33	8003	15,98	+4503	+128,66
- кредиторська заборгованість	21437	54,57	22789	48,97	20212	40,32	-1245	-5,81
- інші поточні зобов'язання	634	1,61	2094	4,5	7097	14,17	+6463	+1019,40
Всього пасивів	39284	100	46539	100	50081	100	+10797	+27,48

виявити ключові тенденції, оцінити ефективність управлінських рішень, зрозуміти структуру витрат і доходів, а також порівняти показники з конкурентами. Це дозволяє ефективніше планувати свої стратегії розвитку, оптимізувати витрати і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Як видно із представленої табл. 2.3, упродовж періоду що аналізується, відбулося збільшення загальних активів на 10797 тис. грн що складає 27,48%, зміни відбулися за рахунок зростання оборотних активів організації на 17544 тис. грн або на 85,24%, що визначає підвищення рівня мобільних активів.

За 2019-2021 рр. відбулося зростання таких складових оборотних активів Фармацевтичної компанії: запасів на 17062 тис. грн що дорівнює 166,17%, дебіторської заборгованості на 862 тис. грн або на 8,68%. Але за 2019-2021 рр.

відбулося скорочення активів необоротних ТОВ ФК «Здоров'я» на 6706 тис. грн або на 36,13%.

Зростання показників власного капіталу у 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося на 10797 тис. грн. – 27,48%, що свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості на досліджуваному об'єкті. Можливо відмітити, що у 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося скорочення довгострокових зобов'язань на 889 тис. грн. Але, відбулося зростання поточних зобов'язань та забезпечень протягом періоду що досліджується в ТОВ ФК «Здоров'я» на 9721 тис. грн або на 38,02%, що відбулося у зв'язку із зростанням короткострокових кредитів банків на 4503 тис. грн або на 128,66% та інших поточних зобов'язань на 6463 тис. грн.

У табл. 2.4 представлено аналіз основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ ФК «Здоров'я».

Таблиця 2.4

**Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ
ФК «Здоров'я» за 2019-2021 рр. (тис. грн)**

Показники	Років			Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	2019	2020	2021	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
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

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
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

Як видно із табл. 2.4, упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення валового прибутку на 13,74% або 1517 тис. грн., що пов'язано із зменшенням чистого доходу від реалізації продукції компанії на 27,88% або на 75162 тис. грн. У 2020-2021 рр. ТОВ ФК «Здоров'я» було прибутковим (чистий прибуток організації склав 132 тис. грн у 2020 р. та 733 тис. грн у 2021 р.). Можливо зазначити позитивну діяльність ТОВ ФК «Здоров'я», що характеризує зростання чистого прибутку на 4409 тис. грн. Натомість, упродовж трьох років що аналізуються відбулося скорочення операційних витрат ФК «Здоров'я» на 73022 тис. грн або на 26,40%, що пов'язано із зменшенням матеріальних затрат на 26,62% що складає на 63522 тис. грн., витрат на оплату праці на 876 тис. грн або на 6,52%, відрахувань на соціальні заходи на 280 тис. грн або на 9,36%, амортизації на 1141 тис. грн або на 33,77% та інших операційних витрат на 7203 тис. грн або на 39,57%.

Аналіз показників фінансового стану підприємства включає оцінку різних аспектів його фінансової діяльності, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство працює, наскільки воно фінансово стійке, ліквідне і прибуткове. Крім того аналіз показників фінансового стану підприємства надає всебічне уявлення про його фінансове здоров'я. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони, оцінити ефективність управління, фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність та ділову активність. Цей аналіз є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

У табл. 2.5 представлено аналіз показників фінансового стану ТОВ ФК «Здоров'я».

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансового стану ТОВ ФК «Здоров'я»
за 2019-2021 рр.**

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	відхилення 2021/2019 рр.
Показники ліквідності:				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,003	0	-0,013
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,403	0,406	0,306	-0,097
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,805	1,004	1,08	+0,275
Власний оборотний капітал	-4989	130	2834	+7823
Показники ділової активності:				
Оборотність дебіторської заборгованості	41,03	23,59	18,41	-22,62
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	9	15	20	+11
Оборотність кредиторської заборгованості	22,39	12,13	9,73	-12,66
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	16	30	37	+21
Оборотність постійних активів	13,819	14,481	15,083	+1,264
Оборотність активів	7,55	5,482	4,025	-3,525
Оборотність чистих активів	13,293	13,565	12,285	-1,008
Оборотність товарно-матеріальних запасів	32,682	14,82	7,908	-24,774
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	11	25	46	+35
Тривалість операційного циклу, днів	20	40	66	+46
Тривалість фінансового циклу, днів	4	10	28	+24
Показники фінансової стійкості:				
Коефіцієнт (автономії) фінансової незалежності	0,326	0,302	0,295	-0,031
Коефіцієнт фінансової залежності	3,063	3,311	3,386	+0,323
Коефіцієнт заборгованості	0,674	0,698	0,705	+0,031
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,069	0	0	-0,069
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,065	0	0	-0,065
Відношення заборгованості до власного капіталу	2,063	2,311	2,386	+0,323
Показники прибутковості:				
Рентабельність активів	-10,37	2,87	1,52	+11,89
Рентабельність чистих активів	-24,36	8,87	5,08	+29,44
Рентабельність оборотних активів	-13,96	10,62	8,06	+22,03
Рентабельність продажу	-0,83	1,20	1,46	+2,30
Рентабельність власного капіталу	-25,09	9,17	5,08	+30,18

Із даних наведених у табл. 2.5, упродовж 2019-2021 рр. можливо визначити зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,02 і також коефіцієнта проміжної ліквідності – 0,09. Позитивними змінами, за 2019-2021

рр. є зростання коефіцієнта загальної ліквідності на 0,3, власного оборотного капіталу на 7823 тис. грн, що зазначає наявність необхідного обсягу мобільних активів. У 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося збільшення періоду отримання дебіторської заборгованості та періоду погашення кредиторської заборгованості, що свідчить про підвищення ефективності управління заборгованістю ТОВ ФК «Здоров'я». Упродовж 2019-2021 рр. можливо відзначити зростання оборотності постійних активів на 1,3, завдяки збільшенню обсягу загальних активів організації. Також збільшилась якість управління фінансовою структурою капіталу ТОВ ФК «Здоров'я», на що вплинуло скорочення показників відношення довгострокових кредитів до капіталізації на 0,06 та відношення довгострокових кредитів до власного капіталу на 0,07, що безумовно виражає ефективність компанії.

Крім того, можливо відзначити зростання всіх показників рентабельності: рентабельність активів збільшилася майже на 12%, рентабельність власного капіталу збільшилася на 30,2%, рентабельність продажу зросла на 2,3%, рентабельність чистих активів – на 29,4 % та збільшилася рентабельність оборотних активів на 22,0%.

Зазначимо, що за рахунок збільшення рентабельності продукції відбулося збільшення балансового прибутку майже на 41% або в грошовому виразі на 208102 тис. грн., що у порівнянні з 2020 р. складало 510787 тис. грн. в 2021 р. Отже, проаналізувавши основні техніко-економічні показники ТОВ ФК «Здоров'я», можна зробити висновок, що діяльність компанії можливо визнати задовільною.

Проведені дослідження дозволяють зазначити, що фармацевтична компанія «Здоров'я» відіграє ключову роль у розвитку фармацевтичного ринку України та міста Харків. Її діяльність сприяє інноваціям, підвищенню якості продукції, створенню робочих місць, підвищенню добробуту населення, а також зміцненню репутації Харкова як важливого фармацевтичного центру.

2.2 Оцінка ефективності управління ТОВ ФК «Здоров'я»

Основою ТОВ Фармацевтична компанія «Здоров'я» є його місія – її можна охарактеризувати як максимальне забезпечення населення якісними, доступними та ефективними лікарськими препаратами. Основним завданням компанії є покращення якості життя людей, лідерство на фармацевтичному ринку, постійний розвиток та впровадження інновацій у виробництво.

У сегменті дистрибуції навіть у воєнний час не припиняється конкурентна боротьба між лідерами фармацевтичного сегменту. Незважаючи на складні обставини, ФК «Здоров'я» продовжує благодійну діяльність, допомагаючи населенню та Збройним силам України. Не останню роль у роботі фармкомпанії під час війни відіграє енергетична криза, спричинена ракетними обстрілами об'єктів енергетичної інфраструктури.

Ефективність господарської діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від вдалої системи її менеджменту та організаційної системи управління.

Компанія здійснює централізоване управління та об'єднує всіх співробітників. Безпосереднє управління є функціональним обов'язком її директора. Організація має лінійно-функціональну структуру управління, що наведено на рис. 2.4.

Голова правління фармкомпанії «Здоров'я» здійснює адаптацію і мотивацію персоналу, відповідає за стратегічне і оперативне управління, вирішує організаційні питання, здійснює функціонування організаційної структури, контролює виконання поставлених завдань. Заступник голови правління відповідає за організаційне та методичне керівництво у відділах, здійснює договірну діяльність, займається розробкою програм щодо працевлаштування, крім того співпрацює з інформаційним відділом і виконує інші функції. Начальник відділу сприяння працевлаштуванню відповідає за контроль, організаційне та методичне управління у відповідному відділі.

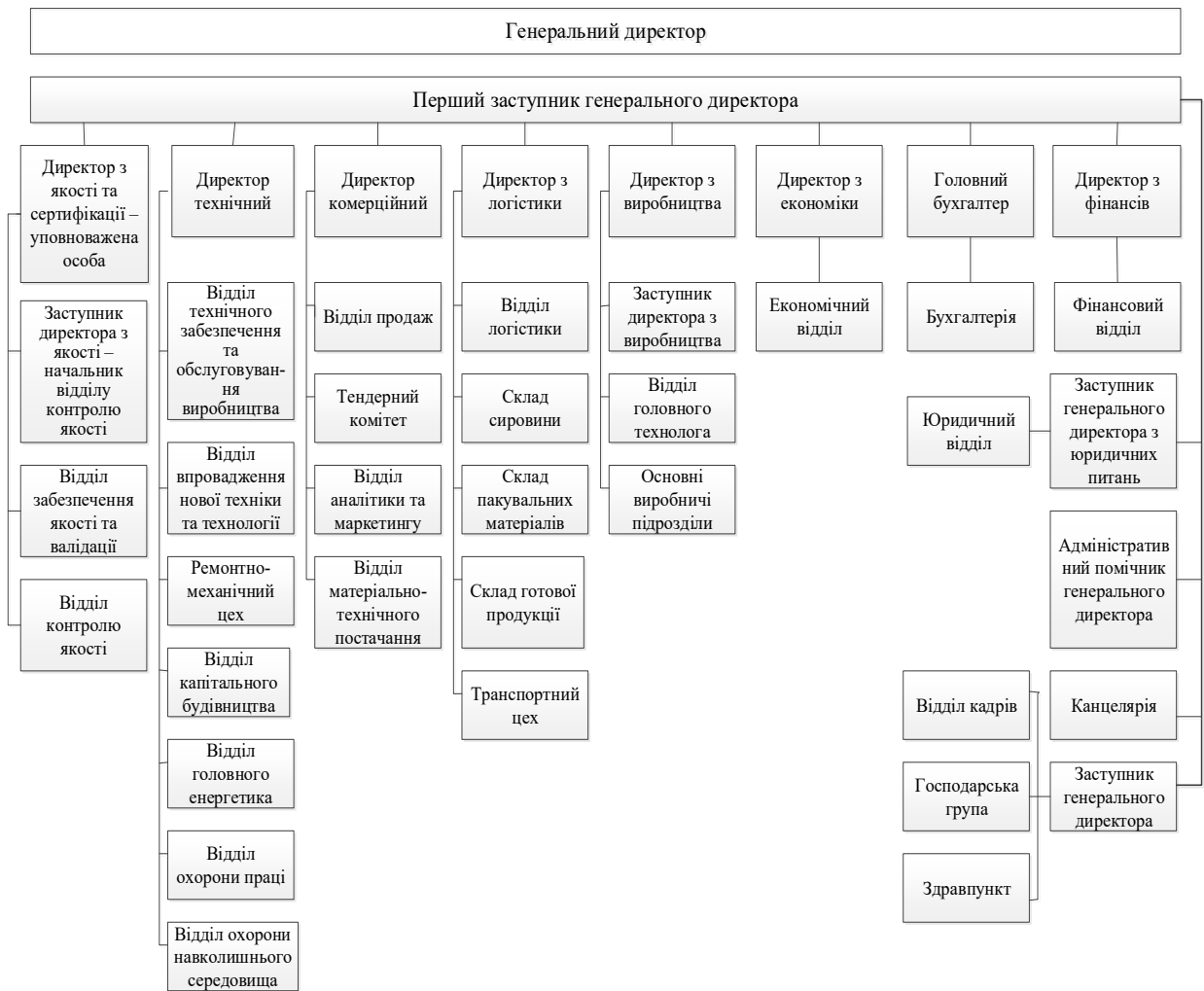


Рис. 2.4 Організаційна структура ТОВ ФК «Здоров'я»

Проведене дослідження діючої організаційної структури управління фармпанії дозволяє зазначити про наявність незначних помилок у її побудові. Виявлено нерівномірне підпорядкування кількості підлеглих у структурних підрозділах. Проте, зважаючи на те, що ТОВ ФК «Здоров'я» є середньою за розмірами організацією, така диспропорція може бути виправданою. Адаптивність та гнучкість організаційної структури управління є доволі невисокими, що пов'язано із військовою ситуацією. Спад економіки зумовив стрімке скорочення доходів населення та зростання рівня безробіття. В умовах суттєвого скорочення економіки, міграції населення, окупації територій та руйнування інфраструктури воно не виглядає катастрофічним.

Організаційна структура управління в системі менеджменту фармкомпанії що аналізується відчуває постійні зміни які пов'язані впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, результатів її господарської діяльності. Рівень ефективності діючої організаційної структури управління визначається сукупністю коефіцієнтів, що охоплюють здебільшого коло питань, пов'язаних з удосконаленням структури її управління (табл. 2.6). При цьому, кожний окремий коефіцієнт, за допомогою якого характеризуються аспекти структури управління, може приймати значення від 0 – мінімальне, до 1 – максимальне.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності діючої організаційної структури
ТОВ ФК «Здоров'я»**

Коефіцієнт	Розрахункова формула коефіцієнта	Назва показників	Норматив	Фактичний показник	Значення коефіцієнта
1	2	3	4	5	6
Інтенсивність робочого часу Рациональне використання робочого часу	$K_i = 1 - B_T / \Phi$ $K_p = 1 - B_n / \Phi$	Вт - втрати робочого часу, % Ф – номінальний фонд робочого часу Вн – витрати часу на невластиві функції	0 100 0	8 27	0,92 0,73
Використання робочого часу	$K_1 = K_i + K_p$	$K_1 = 0,92 + 0,73 = 0,67$			
Регламентування діяльності структурних підрозділів	$K_{pec_1} = \Pi_n / \Pi_z \times (1 - H_\phi)$	Пп – кількість підрозділів, що мають затверджені положення Пз – загальна кількість підрозділів Нф – питома вага невластивих		2 3 14	0,77
Регламентування праці серед працівників	$K_{pec_2} = \Upsilon_{np} / \Upsilon_z \times (1 - H_\phi)$	витрат робочого часу Чпр – чисельність працівників із затвердженими посадовими інструкціями Чз – загальна чисельність працівників Нф – питома вага невластивих функцій		21 25 11	0,85
Регламентування праці в управлінні	$K_2 = \frac{K_{pec_1} + K_{pec_2}}{2}$	$K_2 = (0,77 + 0,85) / 2 = 0,81$			
Плановість	$K_{n_1} = \Pi_{in} / \Pi_z$ $K_{n_2} = \Pi_{zag} / \Pi_z$	Пін – чисельність працівників, що мають індивідуальні плани Пз – загальна чисельність працівників Пзаг – чисельність працівників охоплених загальними планами		20 25 25	0,80 1

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Вірогідності документації	$K_e = 1 - D_o / D_z$	Дб – кількість бракованих документів за тиждень Дз – загальна кількість документів за тиждень		2 31	0,94
Плановості та якості роботи	$K_3 = \frac{(K_n + K_{\text{пл}} + K_e)}{3}$	$K_3 = \frac{(0,80 + 1 + 0,94)}{3} = 0,91$			
Планування робочих місць	$K_{\text{пл}} = P_{\text{ф}} / P_z$	Пф – фактичне планування робочих місць Пп – нормативне планування робочих місць	5	3	0,6
Забезпеченість службовими приміщеннями	$K_{\text{зоб}} = \Pi_{\text{зф}} / \Pi_{\text{зн}}$	Пзф – фактична забезпеченість одного працівника, м² Пзн – норматив забезпеченості, м²	0,5	5,5	1,1
Устрою службових приміщень	$K_{\text{yc}} = Y_{\text{ф}} / Y_n$	Уф – фактичний устрій приміщень, балів Ун – норматив устрою приміщень, балів	5	4	0,8
Стану службових приміщень	$K_{\text{ст}} = M_{\text{ф}} / M_n$	Мф – фактичний стан меблів, балів Мн – норматив стану меблів, балів	5	3	0,6
Організації робочих місць	$K_4 = (K_{\text{пл}} + K_{\text{зоб}} + K_{\text{yc}} + K_{\text{ст}}) / 4$	$K_4 = (0,6 + 1,1 + 0,8 + 0,6) / 4 = 0,78$			
Застосування засобів оргтехніки	$K_5 = B_{\text{ф}} / B_n$	Вф – фактична вартість засобів оргтехніки на одного працівника, грн. Вн – нормативна вартість, грн.	520	343	0,66
Стабільність кадрів	$K_6 = 1 - Z_{\text{з}} / Z_z$	Ззв – чисельність працівників, що звільнились за рік Зз – загальна чисельність працівників		1 25	0,96
Трудової дисципліни	$K_{\text{д}} = 1 - D_n / D_z$	Дп – кількість прогулів Дз – загальна кількість відпрацьованих днів Чст – чисельність працівників, що отримали адміністративні стягнення		7 6	1 0,75
Виконання обов'язків	$K_{\text{еік}} = 1 - \chi_{\text{ст}} / \chi_z$	Чз – загальна чисельність працівників		25	
Трудової дисципліни	$K_7 = (K_{\text{д}} + K_{\text{еік}}) / 2$	$K_7 = (1 + 0,75) / 2 = 0,88$			
Організації управлінської праці	$K_8 = \sum \kappa / 8$	$K_8 = (0,67 + 0,81 + 0,91 + 0,78 + 0,66 + 0,96 + 0,88) / 8 = 0,71$			

Як видно із наведеної табл. 2.6, фармацевтична компанія здебільшого дотримується норм керованості. Не менш важливий розглянути ступінь регламентації праці в сфері управління. Цей показник характеризує наявність та використання посадових інструкцій працівниками апарату управління.

Цей коефіцієнт дорівнює 0,81. Можливо відзначити високий рівень планування робіт – 0,91, також задовільна забезпеченість керівників та персоналу засобами оргтехніки – 0,66, при цьому організація робочих місць працівників складає – 0,78. Рівень трудової дисципліни та виконання обов'язків персоналом зазначено як середній – 0,88. Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній із окремих коефіцієнтів, дорівнює – 0,71. В структурних підрозділах цей коефіцієнт досить мінливий. Одним із суттєвих завдань адміністрації компанії є докладання зусиль для його вирівнювання.

Під час проведення якісного аналізу організаційної структури управління з'ясувалось, що діюча структура управління має низку недоліків. Спеціалізація функціональних відділів виступає перешкодою для успішної діяльності, оскільки ускладнює координацію управлінських впливів. Функціональні відділи більше зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж в загальних цілях організації, що в свою чергу спричиняє конфлікти між його функціональними відділами.

Війна по-різному вплинула на учасників фармацевтичного ринку. У кожного сьогодні своя історія подолання її викликів. Серед основних проблем якісної організації управлінської діяльності організації є: бойові дії та руйнування, необхідність захисту та міграція персоналу, ускладнення ланцюгів постачання, зміна бізнес-середовища та регуляторного поля.

Комунікаційне забезпечення управлінської діяльності передбачає впровадження комплексу заходів щодо організації, які включають розробку, планування, просування, проведення та подальший супровід. Для досягнення визначених цілей ТОВ ФК «Здоров'я» використовує основні засоби технологій комунікаційного менеджменту: рекламу, особисті продажі та просування продажів. Аналіз використання коштів на сучасні технології просування продуктів ТОВ ФК «Здоров'я» наведено в табл. 2.7.

Як, видно, з табл. 2.7, впродовж усього досліджуваного періоду найбільшу частку в структурі витрат на комунікаційні технології ТОВ ФК

«Здоров'я» займали витрати на: телемаркетинг (31,7% у 2021 р.), виставки (23,1% у 2021 р.), рекламу в друкованих ЗМІ (15,5 % у 2021 р.).

Таблиця 2.7

Структура витрат на комунікаційні технології

ТОВ ФК «Здоров'я» за 2019-2021 рр.

Засоби реклами	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Реклама в друкованих ЗМІ	1183,7	11,73	1197,6	10,81	2100,8	15,48
Поліграфічна реклама	1143,5	11,33	1246,4	11,25	1349,1	9,94
Виставки та ярмарки	2105,4	20,86	2518,2	22,74	3127,1	23,05
Телемаркетинг	3225,5	31,97	3494,2	31,55	4306,9	31,74
Інтернет комунікації	1500,51	14,87	1580,94	14,27	1640,72	12,09
Персональні продажі	932,1	9,24	1038,6	9,38	1042,9	7,69
Всього	10090,7	100,00	11075,9	100,00	13567,5	100,00

Проаналізувавши особливості об'єкта дослідження, можна стверджувати, що досліджувана фармацевтична компанія є достатньо активним учасником комунікаційних процесів, які дозволяють висвітлювати діяльність організації, якісно доводити інформацію до потенційних споживачів і отримувати бажаний результат.

На початку війни у 2022 році активність промоцій фармкомпанії майже повністю зупинилася. Зараз можливо зазначити, що досить швидко ситуація почала поліпшуватися. Загалом, за підсумками 2022 р. зниження промоційної активності у порівнянні з попереднім періодом відбулося на 27%. Це відбувалось на фоні міграції населення за кордон, окупації частини територій та втрати деяких лікарень і аптек. Найактивніше серед фармацевтичних працівників відновлюються віддалені комунікації та особисті візити медичних представників.

Показники ефективності управління фармкомпанії на основі використання комунікаційного інструментарію наведено в табл. 2.8. Крім того проведемо розрахунок інтегральних показників ефективності. Зазначимо, що вагомість інтегрального показника ефективності розраховано

у відповідності до ступеня впливу кожного окремого показника на ефективність комунікаційного забезпечення організації групою експертів (менеджерів) результати представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Показники ефективності управління ТОВ ФК «Здоров'я» на основі використання комунікаційного інструментарію

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-	
				2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6
1. Розподіл (збут) (вагомість показника – 0, 35)					
1.1. Темп приросту витрат на збут	24,8	28	35,1	3,2	7,1
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	16,5	17,6	17,7	1,1	0,1
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	1,5	1,6	2,0	0,1	0,4
1.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	0,97	0,71	0,62	-0,26	-0,09
2. Просування (реклама) (вагомість показника – 0, 30)					
2.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	23,96	27,22	31,40	3,26	4,18
2.2. Темп приросту витрат на просування	8,3	8,9	6,4	0,6	-2,5
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах	0,05	0,04	0,03	-0,01	-0,01
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	4,3	2,6	3,5	-1,7	0,9
3. Товарна політика (вагомість показника – 0, 25)					
3.1. Темп приросту ринкової частки підприємства	2,8	3,5	4,3	0,7	0,8
3.2. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	19,7	22	33,65	2,3	11,65
3.3. Рентабельність продажів	3,66	6,4	6,08	2,74	-0,32
3.4. Рентабельність продукції	4,8	8,5	8,0	3,7	-0,5
4. Цінова політика (вагомість показника – 0, 1)					
4.1. Індекс товарообігу	1,25	1,28	1,32	0,03	0,04
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	0,96	0,97	0,99	0,01	0,02
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	0,52	0,51	0,47	-0,01	-0,04
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	25,0	25,0	25,0	0	0

**Інтегральні показники ефективності за кожним елементом
комплексу комунікаційного менеджменту ТОВ ФК «Здоров'я»**

Показники	Вагомість показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Іпрос.	0,30	10,9	11,5	12,3
Ітов.пол.	0,25	7,8	10,2	13,1
Іцін.пол.	0,1	2,9	2,7	2,8

Визначення комплексного інтегрального показника ефективності управління фармацевтичного товариства з обмеженою відповідальністю за 2019-2020 рр.:

$$I_{2019} = 15,31 \cdot 0,35 + 10,9 \cdot 0,3 + 7,74 \cdot 0,25 + 2,8 \cdot 0,1 = 10,84;$$

$$I_{2020} = 16,7 \cdot 0,35 + 11,6 \cdot 0,3 + 10,1 \cdot 0,25 + 2,8 \cdot 0,1 = 12,13;$$

$$I_{2021} = 19,4 \cdot 0,35 + 12,4 \cdot 0,3 + 13,0 \cdot 0,25 + 2,8 \cdot 0,1 = 14,04.$$

Рівень ефективності управління фармкомпанії яку обрано об'єктом дослідження було визначено згідно шкали Харрінгтона, на основі використання визначеного інструментарію протягом 2019-2021 рр., як абсолютно ефективний. Високий ступінь ефективності було визначено за усіма елементами комплексу – високий рівень рентабельності комунікаційного менеджменту, оптимальну інтеграцію його елементів, виконання визначеного плану, високий рівень управління діяльністю фармацевтичної компанії.

Для визначення рівня внутрішніх комунікацій доцільно оцінити ефективність просування продукції за допомогою сайту організації, за такими показниками як: конверсія, його відвідуваність, кількість клієнтів, чистий дохід від реалізації продукції. Їх зміни в загальному вигляді представлено в табл. 2.10.

У табл. 2.11 наведено результат аналізу динаміки витрат на впровадження та підтримку комунікативних інструментів, що використовує ТОВ ФК «Здоров'я» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.10

**Результати ефективності просування лікарських препаратів ТОВ
ФК «Здоров'я» за допомогою сайту**

Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020
Кількість нових відвідувачів сайту за рік, тис. осіб	14,1	13,9	16,3	-1,41	17,26
Кількість укладених договорів на рік, тис. осіб	0,33	0,37	0,42	12,12	13,51
Конверсія, %	2,28	2,62	2,55	14,91	-2,67
Кількість клієнтів, тис. осіб	2,34	2,7	3,11	15,38	15,19

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на впровадження та підтримку комунікативних інструментів, що використовує ТОВ ФК «Здоров'я» за 2019-2021 рр.

№ пп	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
					2020/2019	2021 / 2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Загальні внутрішні витрати на впровадження та підтримку, тис. грн. в тому числі:	1500,51	1580,9	1640,72	80,43	59,78	5,36	3,78
1.1	всього витрати на впровадження, тис. грн, зокрема:	790,52	743,85	784,31	-46,67	40,46	-5,90	5,44
	розробка Інтернет-сайту	296,98	0,00	0,00	-296,98	0,00	-100,00	0,00
	створення сторінки в «Інстаграм»	155,94	0,00	0,00	-155,94	0,00	-100,00	0,00
	створення сторінки в «Фейсбук»	117,15	0,00	0,00	-117,15	0,00	-100,00	0,00
	створення сторінки в Ютуб	0,00	0,00	246,81	0	246,81	0,00	0,00
	створення та розміщення контекстної реклами в пошуковій системі Google	220,45	743,85	537,5	523,4	-206,35	237,42	-27,74
1.2	всього витрати на підтримку інструментів, тис. грн.	709,99	837,09	856,41	127,1	19,32	17,90	2,31
	зокрема:							
	підтримка Інтернет-сайту	207,9	228,3	239,21	20,4	10,91	9,81	4,78
	підтримка сторінки в «Інстаграм»	95,73	106,7	117,6	10,97	10,9	11,46	10,22
	підтримка сторінки в «Фейсбук»	156,17	179,73	201,39	23,56	21,66	15,09	12,05
	підтримка сторінки в Ютуб	137,80	160,03	171,51	22,23	11,48	16,13	7,17
	підтримка контекстної реклами в пошуковій системі Google	112,4	162,33	126,7	49,93	-35,63	44,42	-21,95

Як видно із представленої табл. 2.10, в 2021 році конверсія сайту ТОВ ФК «Здоров'я» знизилася порівняно з 2020 роком на 2,67%, тобто ефективність просування лікарських препаратів за допомогою сайту знижується. На сайті компанії є посилання на соціальні мережі, в яких представлений «Інстаграм» та «Фейсбук», є наявна інформація на сторінках Youtube. Контекстна реклама фармацевтичної компанії налаштована в такій пошуковій системі, як Google.

Прийняття рішення про обсяг використання тих чи інших засобів маркетингових комунікацій та їх структуру пов'язано з фінансовими можливостями компанії та цілями, які воно намагається вирішити за допомогою маркетингових комунікацій.

Як видно з представлених розрахунків в табл. 2.11, протягом 2019-2021 рр. загальні внутрішні витрати зросли на впровадження та підтримку комунікативних інструментів менеджменту з метою просування продукції. У 2020 році витрати на впровадження та підтримку інструментів комунікативного менеджменту організації зросли у порівнянні з попереднім роком на 5,4% що дорівнює 80,4 тис. грн що складало у сумарному вираженні 1500,51 тис. грн. Для порівняння у 2021 році дані витрати зросли на 3,8% або на 59,8 тис. грн. У 2021 році витрати на їх впровадження зросли на 5,4%, а витрати на підтримку зросли на 2,3% відносно до 2020 року.

Таким чином можливо зазначити, що для утримання конкурентних позицій фармкомпанії слід впроваджувати більш інноваційні методи стимулювання збуту препаратів і найбільшій увазі необхідно приділити інтернет-заходам, які мають найбільшу зацікавленість та вплив на споживачів.

Представлена в табл. 2.12 аналітична інформація щодо динаміки витрат на комунікативні інструменти, їх розробку, просування, підтверджує, що найбільшу конверсію мають сторінка в «Фейсбук» – 63,0% та контекстна реклама в Google, що дорівнює 57,0%.

**Ефективність витрат на впровадження та підтримку
комунікативних інструментів, що використовує ТОВ ФК «Здоров'я»**

Інструмент комунікації	Витрати	Кількість переходів на сайт	Кіл-ть замовлень	Кіл-ть продажів	Конверсія (%)	Витрати на одну купівлю, тис. грн.	Середня ціна кліку, тис. грн.
Сторінка в «Інстаграм»	117,6	258	47	11	23,4	10,69	0,46
Сторінка в «Фейсбук»	137,93	870	54	34	63,0	4,06	0,16
Сторінка в Ютуб	108,05	134	19	7	36,8	15,44	0,81
Контекстна реклама в Google	664,2	246	21	12	57,1	55,35	2,70
Середнє значення					45,1	21,4	1,0

Таким чином, у ТОВ ФК «Здоров'я» всі інструменти комунікаційних засобів для збуту лікарської продукції пройшли випробування часом та у повній мірі ефективні. Для утримання конкурентних позицій фармацевтичній компанії слід формувати і використовувати більш сучасні та інноваційні методи збуту лікарських препаратів, особливо враховуючи військову ситуацію в країні.

Висновки за розділом 2

Було визначено значення фармацевтичної компанії «Здоров'я» для розвитку фармацевтичного ринку та міста Харків, а саме:

- організація робить вагомий внесок у розвиток фармацевтичного ринку;
- підтримує інновації та розвиває сучасні технології;
- відповідає міжнародним стандартам (що підтверджується сертифікатом GMP);
- має експортний потенціал; впливає на місцеву економіку та суспільство створюючи робочі місця;

- інвестує кошти у навчання та розвиток персоналу – сприяє розвитку людського капіталу з університетами та дослідницькими центрами, сприяючи розвитку наукових досліджень у сфері фармації та медицини.

Крім того доведено, що ФК «Здоров'я» підвищує імідж міста Харків та впливає на репутацію рідного міста як центру фармацевтики.

Проведено аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ ФК «Здоров'я», можна зробити висновок, що діяльність компанії можливо визнати задовільною.

Розглянуто та визначено побудову організаційної структури організації – вона має лінійно-функціональну структуру управління. В процесі проведення якісного аналізу організаційної структури управління виявлені переваги та недоліки.

Проаналізувавши особливості ТОВ ФК «Здоров'я», можна стверджувати, що досліджувана фармацевтична компанія є достатньо активним учасником комунікаційних процесів, які дозволяють висвітлювати діяльність організації, якісно доводити інформацію до потенційних споживачів і отримувати бажаний результат.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»

3.1 Напрями підвищення ефективності організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності

Для підвищення ефективності організаційно-комунікаційного забезпечення фармацевтичної компанії «Здоров'я» можна розглянути кілька ключових напрямків для оптимізації внутрішніх та зовнішніх комунікацій, забезпечення ефективного обміну інформацією, покращення взаємодії між працівниками та підвищення загальної продуктивності компанії. Зазначимо основні напрямки.

Рекомендації стосовно удосконалення внутрішніх комунікацій:

1. Впровадження сучасних технологій комунікації:

- впровадження та використання корпоративних месенджерів та платформ. Доцільно використовувати різні інструменти, такі як – Microsoft Teams, Slack або аналогічні платформи для швидкого обміну інформацією та проведення відеоконференцій;

- інтранет – створення корпоративного порталу, де співробітники можуть знаходити необхідну інформацію, обмінюватися документами та вести обговорення.

2. Автоматизація бізнес-процесів:

- впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами для покращення обслуговування клієнтів і управління контактами – CRM-система добре впорається із даним завданням;

- інтеграція різних аспектів діяльності компанії, таких як управління запасами, фінансовий облік, виробництво та логістика – для цього доцільно впровадити ERP-систему.

3. Поліпшення комунікаційних навичок співробітників:

- це можуть бути різні навчальні програми, проведення тренінгів з ефективних комунікацій, конфліктології та лідерства;
- удосконалення елементів корпоративної культури. Основна мета – формування культури відкритих комунікацій, де співробітники можуть висловлювати свої думки та ідеї.

Рекомендації стосовно удосконалення зовнішніх комунікацій:

1. Можливі варіанти покращення маркетингових комунікацій.

- використання інструментів цифрового маркетингу. Використання соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу та інших цифрових інструментів для підвищення впізнаваності бренду і залучення клієнтів;
- необхідно покращити інформаційну складову у напрямку Паблік рилейшнз (PR). Активне ведення PR-кампанії для зміцнення її репутації, включаючи публікації в медіа, участь у галузевих конференціях та виставках (нажаль війна вплинула на можливості проведення таких заходів).

2. Управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами:

- наголошуємо на необхідності постійної підтримки зворотного зв'язку. Встановлення ефективних каналів для отримання зворотного зв'язку від клієнтів та партнерів допоможе покращити якість продуктів та послуг;
- персоналізація комунікацій – використання даних про клієнтів для персоналізації маркетингових повідомлень і пропозицій.

Рекомендації стосовно удосконалення організаційних змін:

1. Вдосконалення структури управління:

- децентралізація структури управління – впровадження більш гнучкої структури управління, де рішення приймаються на місцях, що дозволить швидше реагувати на зміни в ринку;
- формування крос-функціональних команд з представників різних відділів для вирішення конкретних завдань та проектів.

2. Підтримка інновацій:

- створення інноваційних хабів – внутрішніх інноваційних лабораторій для розробки нових продуктів та технологій;

- співпраця з науковими установами - партнерство з університетами та дослідницькими інститутами для проведення спільних досліджень та розробок.

Рекомендації стосовно удосконалення моніторингу та оцінки ефективності управлінського персоналу компанії:

1. Визначення та встановлення ключових показників ефективності (KPI):

- моніторинг – визначення та регулярний моніторинг KPI для оцінки ефективності комунікаційних стратегій і заходів;

- аналіз результатів – проведення регулярних аналізів результатів для виявлення слабких місць і визначення можливостей для покращення.

2. Зворотний зв'язок та коригування:

- доцільно проводити регулярні опитування співробітників з метою збирання зворотного зв'язку від співробітників щодо ефективності внутрішніх комунікацій та впроваджених змін;

- коригування стратегії – внесення коригувань у комунікаційні стратегії на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

Крім того, для поліпшення комунікації в фармкомпанії необхідно відстежувати та регулювати інформаційні потоки, застосовувати ряд управлінських дій по взаємодії з персоналом, стежити за тим, щоб система зворотного зв'язку працювала без обмежень, була можливість анонімно висловлювати пропозиції або залишати відгуки.

Удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення фармацевтичної компанії «Здоров'я» в умовах військового стану вимагає особливої уваги до безпеки, гнучкості, оперативності та підтримки співробітників. У зв'язку з цим доречно запропонувати низку заходів, які враховують специфіку роботи фармацевтичного підприємства в умовах війни (див. рис. 3.1).

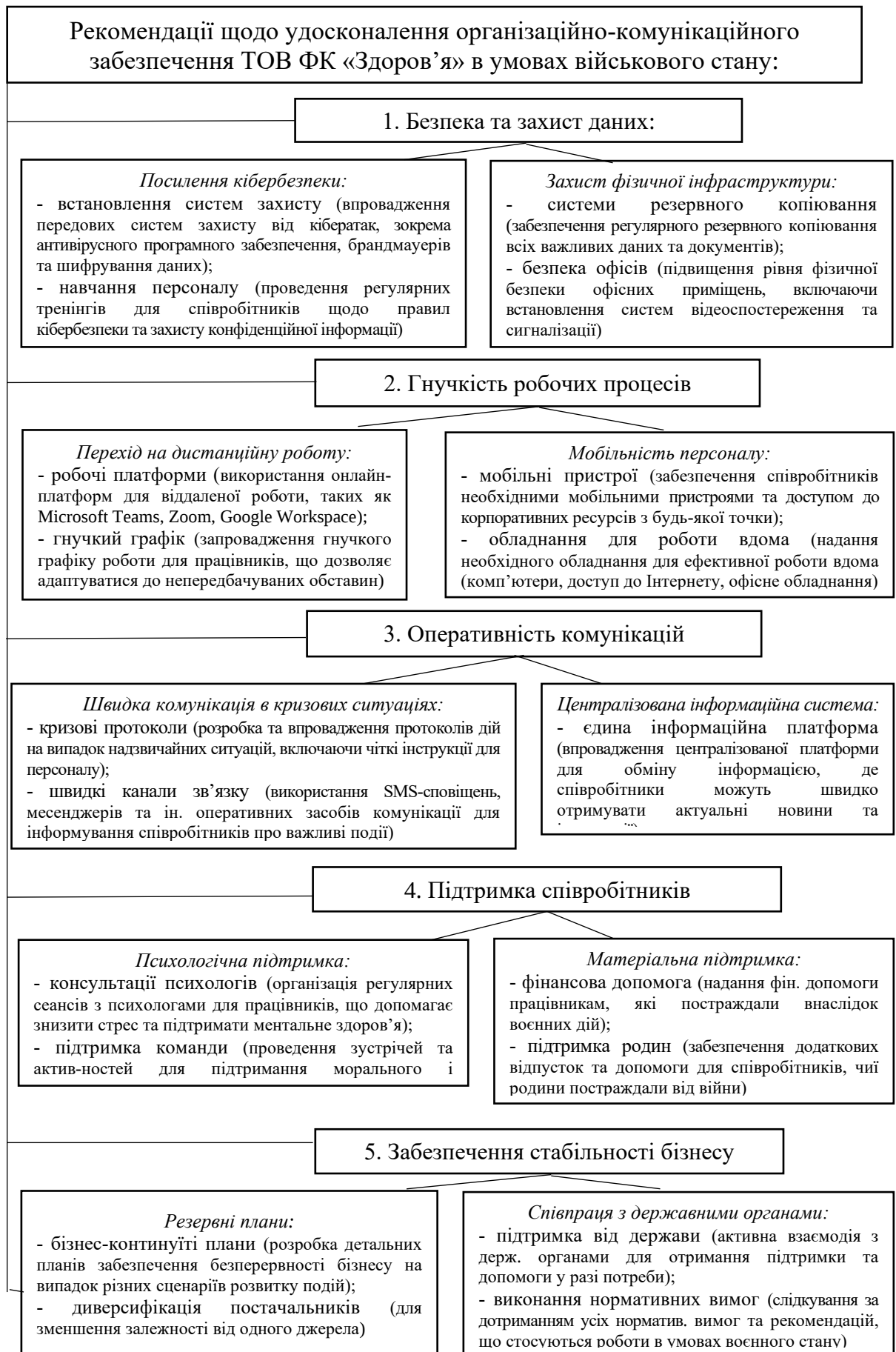


Рис. 3.1 Рекомендації щодо удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення ТОВ ФК «Здоров'я» в умовах військового стану

Джерело: розроблено автором.

Впровадження цих заходів допоможе фармацевтичній компанії «Здоров'я» ефективно функціонувати в умовах військового стану, забезпечити безпеку та стабільність бізнесу, а також підтримати співробітників і забезпечити безперебійність робочих процесів.

3.2 Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності з використанням експертного методу. Розрахунок економічної ефективності від наведених пропозицій

Одним із інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу фармацевтичної компанії є напрям роботи пов'язаний із зовнішніми комунікаційними каналами. Як визначалось раніше, війна вплинула на фінансові результати ТОВ ФК «Здоров'я», тому розробка пропозицій та рекомендацій стосовно інформаційно-комунікаційного забезпечення у цьому сегменті для фармкомпанії дуже важлива.

Війна вплинула на учасників фармацевтичного ринку та можливості купівельної спроможності клієнтів. У кожного своя історія подолання її викликів. Серед основних проблем було зазначено: активні бойові дії та руйнування, потреба в захисті та переміщенні персоналу, ускладнення ланцюгів постачання, а також зміни в бізнес-середовищі та регуляторних умовах. Сьогодення вимагає від фармбізнесу надання населенню якісної фармацевтичної продукції але й інформації про її склад, можливості придбання, альтернативні можливості.

Щодо лікарів, взаємодія з фармацевтичною компанією також покращується: 43% терапевтів та сімейних лікарів вважають, що рівень співпраці вже досяг довоєнного рівня. Було з'ясовано, що для отримання професійної інформації більшість лікарів віддає перевагу конференціям, вебінарам та лекціям, бажаючи більше корисної інформації через ці канали. Значну довіру викликають професійні сайти та освітні інтернет-платформи.

Особисті візити медичних представників і дистанційна комунікація також залишаються популярними серед лікарів.

Треба зазначити, що війна не стала перешкодою для запуску нових продуктів. Фармацевтичні компанії продовжують випускати нові препарати та просувати їх як через канали, орієнтовані на професійних фахівців, так і через медіа, спрямовані на кінцевих споживачів.

Для ознайомлення лікарів, провізорів та фармацевтів з новими лікарськими засобами виробництва ТОВ ФК «Здоров'я», представники компанії організовують презентації лікарських препаратів та медичні конференції. Медичні представники організації, у свою чергу, розсилають запрошення лікарям відповідної спеціальності (наприклад, ендокринологам для презентації препаратів ендокринологічного профілю). Запрошення на презентації також можуть отримувати провізори аптек, студенти медичних вузів та інші фахівці.

Аналіз літературних джерел і інтернет-публікацій довів, що впровадження в практичну медицину і фармацію інформаційно-комунікаційних технологій базується на реалізації державних програм і ініціатив з розвитку електронної охорони здоров'я в різних країнах світу.

Глобальне поширення смартфонів, зростання числа інтернет-користувачів, доступність онлайн-сервісів, розвиток цифрових технологій у сфері охорони здоров'я, а також вигідні пропозиції та знижки сприяють зростанню фармацевтичної електронної комерції.

Функція онлайн-бронювання в Україні у 2022 році була тимчасово закрита, але почала відновлювати роботу, хоча показники продажів у цьому напрямку ще не вийшли на довоєнний рівень. Як приклад, за 2022 рік, обсяг електронної комерції у фармацевтичному ритейлі становить 7,7 млрд грн, що відповідає 6% ринку [12].

Мобільна охорона здоров'я та електронні інформаційні ресурси мають значні переваги для літніх пацієнтів, оскільки використовуються для дистанційного діагностування, контролю за лікуванням вдома,

консультування з питань медичної допомоги та використання лікарських засобів.

Для підвищення комп'ютерної грамотності серед літнього населення у багатьох країнах створюються спеціалізовані центри. Розширення доступу до цих центрів сприяє зростанню медичної обізнаності літніх людей і підвищує їх прихильність до терапії.

Інтернет-технології активно розвиваються в сучасному світі, і їх застосування в охороні здоров'я та фармації постійно розширюється. Однією з популярних форм у світовій практиці є електронні медичні картки, які містять детальну медичну інформацію про пацієнта, включаючи анамнез, клінічні спостереження, дані про лікування, вакцинації, призначені лікарські засоби, алергічні реакції, симптоми, стан здоров'я та результати діагностичних аналізів. Наприклад, у Данії пацієнти можуть отримати доступ до своїх електронних медичних карток і записатися на прийом до лікаря через єдиний національний портал охорони здоров'я. У Португалії подібні послуги надаються через єдиний медичний портал. У Великобританії популярні інтернет-сайти з рекомендаціями щодо надання першої медичної допомоги населенню.

Одним з динамічних напрямків що розвиваються у напрямі електронної охорона здоров'я є мобільна охорона здоров'я. Це обумовлено, перш за все, розширенням доступності технологій і засобів мобільного зв'язку для населення.

Навчальні програми для літніх пацієнтів є важливими для задоволення їх зростаючих інформаційних потреб. У багатьох країнах, таких як Японія, Австралія, Великобританія, Норвегія та Фінляндія, створені курси з комп'ютерної грамотності, щоб допомогти літнім людям адаптуватися до сучасного інформаційного середовища. Під час навчання слухачі опановують навички роботи на комп'ютері, користування електронною поштою та інтернет-ресурсами.

У сучасних умовах функціонування лікувально-діагностичних, медичних центрів вважаємо за доцільне використати експертний метод для

підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності ТОВ ФК «Здоров'я».

Кожний клієнт має свій перелік критеріїв вибору користувачів до програмного забезпечення, з якого виділяються найбільш важливі. За допомогою експертного методу визначено ступінь важливості критеріїв інформаційно-комунікаційного забезпечення для клієнтів (P_1 – отримання проміжних підсумкових звітів у візуальній формі, P_2 – можливість установки додаткових модулів, P_3 – зручність швидкого користування, повний функціонал, P_4 – зручний інтерфейс, P_5 – високий рівень захищеності інформації, P_6 – низькі вимоги до операційної системи (Додаток Е). До групи експертів увійшли п'ятдесят клієнтів лікарських засобів ТОВ ФК «Здоров'я»: двадцять п'ять жінок і двадцять п'ять чоловіків середнього віку. Кожному експерту було запропоновано оцінити ступінь важливості вищеназваних критеріїв вибору користувачів до програмного забезпечення за п'ятибальною шкалою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів

№	Експерти-оцінювачі	Критерії P_j , (ранг ¹ , присвоєний критерію експертами)						$P_{j\text{ сум}}$
		P_1^2	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	
1	Клієнти 1–5	3	5	1	2	4	5	X
2	Клієнти 6–10	3	5	1	2	4	5	
3	Клієнти 11–15	3	5	2	1	5	4	
4	Клієнти 16–20	4	5	1	2	3	5	
5	Клієнти 21–25	5	4	2	1	5	3	
6	Клієнти 26–30	3	5	2	1	4	5	
7	Клієнти 31–35	5	5	1	2	4	3	
8	Клієнти 36–40	5	4	1	2	3	5	
9	Клієнти 41–45	4	5	1	2	3	5	
10	Клієнти 46–50	3	5	2	1	4	5	
11	$\sum_{i=1}^{\varepsilon} P_{ij}$	38	48	14	16	39	45	200

Джерело: складено автором.

Примітки:

1. Найвища оцінка – 1, найнижча оцінка – 5.

2. Критерії:

P_1 – отримання проміжних підсумкових звітів у візуальній формі;

P_2 – можливість установки додаткових модулів;

P_3 – зручність швидкого користування, повний функціонал;

P_4 – зручний інтерфейс;

P_5 – високий рівень захищеності інформації;

P_6 – низькі вимоги до операційної системи.

На основі даних табл. 3.1 та [33] розрахуємо коефіцієнти значущості критеріїв (K_{zp}) за формулою 3.1:

$$K_{zp} = \frac{\sum_{i=1}^{\varepsilon} P_{ij}}{P_{j\text{сум}}}. \quad (3.1)$$

Розрахунки наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Коефіцієнти значущості критеріїв

№	Критерії	Коефіцієнти значущості критеріїв
1	Отримання проміжних підсумкових звітів у візуальній формі (P_1)	0,19 (38/200)
2	Можливість установки додаткових модулів (P_2)	0,24 (48/200)
3	Зручність швидкого користування, повний функціонал (P_3)	0,07 (14/200)
4	Зручний інтерфейс (P_4)	0,08 (16/200)
5	Високий рівень захищеності інформації (P_5)	0,195 (39/200)
6	Низькі вимоги до операційної системи (P_6)	0,225 (45/200)
Σ	X	1,00

Згідно проведеного аналізу серед названих критеріїв найбільш важливими є критерії під номерами 3 і 4:

- P_3 – зручність швидкого користування, повний функціонал;
- P_4 – зручний інтерфейс.

Наступне місце за ступенем важливості займають такі критерії:

- P_1 – отримання проміжних підсумкових звітів у візуальній формі;
- P_5 – високий рівень захищеності інформації.

За цими критеріями йдуть найменш важливі:

- P_6 – низькі вимоги до операційної системи;

- P_2 – можливість установки додаткових модулів.

Оцінкою відносної важливості напрямків (факторів, параметрів) не обмежується обробка даних опитувальних анкет. Не менш важливим питанням для наукового обґрунтування прогнозу є оцінка показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою системи показників. Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок за усіма напрямками (факторами, параметрами) використовується коефіцієнт конкордації.

Для розрахунку коефіцієнта конкордації, який показує ступінь узгодженості думок експертів щодо кожного з оцінюваних критеріїв вибору користувачів до програмного забезпечення для клієнтів, необхідно визначити стандартизовані ранги (табл. 3.3). Результати обробки експертних оцінок наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Виявлення ступеню узгодженості думок експертів стосовно важливості кожного з оцінюваних критеріїв і визначення стандартизованих рангів

Критерії ¹									
Експерти ²		P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	Разом	t _k ⁴
1		2	3	4	5	6	7	8	9
1-5	ранг	3	5	1 ³	2	4	5	X	t ₁ =2
	місце	3	6	1	2	4	5	X	
	вага	3	5,5	1	2	4	5,5	21	
6-10	ранг	3	5	1	2	4	5	X	t ₂ =2
	місце	3	6	1	2	4	5	X	
	вага	3	5,5	1	2	4	5,5	21	
11-15	ранг	3	5	2	1	5	4	X	t ₃ =2
	місце	3	5	2	1	6	4	X	
	вага	3	5,5	2	1	5,5	4	21	
16-20	ранг	4	5	1	2	3	5	X	t ₄ =2
	місце	4	6	1	2	3	5	X	
	вага	4	5,5	1	2	3	5,5	21	
21-25	ранг	5	4	2	1	5	3	X	t ₅ =2
	місце	5	4	2	1	6	3	X	
	вага	5,5	4	2	1	5,5	3	21	
26-30	ранг	3	5	2	1	4	5	X	t ₆ =2
	місце	3	5	2	1	4	6	X	
	вага	3	5,5	2	1	4	5,5	21	

Продовження табл. 3.3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31-35	ранг	5	5	1	2	4	3	X	$t_7=2$
	місце	5	6	1	2	4	3	X	
	вага	5,5	5,5	1	2	4	3	21	
36-40	ранг	5	4	1	2	3	5	X	$t_8=2$
	місце	5	4	1	2	3	6	X	
	вага	5,5	4	1	2	3	5,5	21	
41-45	ранг	4	5	1	2	3	5	X	$t_9=2$
	місце	4	6	1	2	3	5	X	
	вага	4	5,5	1	2	3	5,5	21	
46-50	ранг	3	5	2	1	4	5	X	$t_{10}=2$
	місце	3	6	2	1	4	5	X	
	вага	3	5,5	2	1	4	5,5	21	

Примітки:

1. Критерії:

P_1 – отримання проміжних підсумкових звітів у візуальній формі;

P_2 – можливість установки додаткових модулів;

P_3 – зручність швидкого користування, повний функціонал;

P_4 – зручний інтерфейс;

P_5 – високий рівень захищеності інформації;

P_6 – низькі вимоги до операційної системи.

2. Експерти: 1–5 – клієнти 1–5 ; 6–10 – клієнти 6–10; 11–15 – клієнти 11–15; 16–20 – клієнти 16–20; 21–25 – клієнти 21–25; 26–30 – клієнти 26–30; 31–35 – клієнти 31–35; 36–40 – клієнти 36–40; 41–45 – клієнти 41–45; 46–50 – клієнти 46–50.

3. Найвища оцінка – 1, найнижча оцінка – 5.

4. t_k – кількість повторень рангу k при ранжуванні критеріїв j -м експертом.

Таблиця 3.4

Результати обробки експертних оцінок

Критерії ¹	Підсумкова вага за кожним критерієм	Відхилення підсумкової ваги за кожним критерієм від середнього значення	Квадрат відхилень, S
P_1	39,5	+4,5 (39,5-35)	20,25
P_2	52	+17 (52-35)	289
P_3	14	-21 (14-35)	441
P_4	16	-19 (16-35)	361
P_5	40	+5 (40-35)	25
P_6	48,5	+13,5 (48,5-35)	182,25
Разом	210	0	$S = 1318,5$
Середнє значення	35 (210/6)	X	X

Примітка.

1. Критерії:

P_1 – отримання проміжних підсумкових звітів у візуальній формі;

P_2 – можливість установки додаткових модулів;

P_3 – зручність швидкого користування, повний функціонал;

P_4 – зручний інтерфейс;

P_5 – високий рівень захищеності інформації;

P_6 – низькі вимоги до операційної системи.

Визначення коефіцієнту конкордації (W) здійснюється за формулою (3.2):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} * (m^2 * (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j)}, \quad (3.2)$$

де S – сума квадратів відхилень;

m – кількість експертів;

n – кількість чинників;

T_j – показник, який враховує збіг рангів [46].

Показник, який враховує збіг рангів (T_j) розраховується за формулою (3.3):

$$T_j = \sum_{k=1}^m (t_k^3 - t_k), \quad (3.3)$$

де t_k – кількість повторень рангу k при ранжуванні чинників j -м експертом.

Підставляючи дані до формули (3.3), розрахуємо збіг рангів (T_j):

$$\begin{aligned} \frac{1}{12} \sum_{j=1}^m T_j &= \frac{1}{12} [(2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = \\ &= \frac{1}{12} [(6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6)] = \frac{1}{12} * 60 = 5. \end{aligned}$$

Підставляючи дані до формули (3.2), розрахуємо коефіцієнт конкордації (W):

$$W = \frac{1318,5}{\frac{1}{12} * 10^2 * (6^3 - 6) - 10 * 5} = \frac{1318,5}{1700} = 0,776.$$

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах $0 \leq W \leq 1$.

Узгодженість вважається задовільною, якщо $W \geq 0,5$, якщо ж $W \geq 0,7$, то узгодженість вважається гарною. При повному збіганні думок експертів $W = 1$. У нашому випадку $W = 0,776$, тому узгодженість є гарною.

Перевірка ймовірності коефіцієнту конкордації здійснюється за критерієм Пірсона, розрахункове значення якого ($\chi^2_{розр.}$) визначається за формулою (3.4) [46]:

$$\chi^2_{розр.} = \frac{S}{\frac{1}{12} * m * n * (n+1) - \frac{1}{(n-1)} * \frac{1}{12} \sum_{j=1}^m T_j}. \quad (3.4)$$

Підставляючи дані до формули (3.4), розрахуємо ($\chi^2_{розр.}$):

$$\chi^2_{розр.} = \frac{1318,5}{\frac{1}{12} * 10 * 6 * 7 - \frac{1}{5} * 5} = \frac{1318,5}{34} = 38,78.$$

Критерії вибору користувачів до програмного забезпечення за ступенем важливості представлено на рис. 3.2.

Розрахункове значення ($\chi^2_{розр.}$) порівнюється з табличним ($\chi^2_{табл.}$), яке обирається з таблиць розподілу статистики Пірсона.

При 1%-ому рівні значущості (тобто із ймовірністю $P = 0,99$) і кількості ступенів свободи $\gamma = n - 1$, де n – кількість критеріїв (тобто, $\gamma = 6 - 1 = 5$), табличне значення критерію Пірсона $\chi^2_{табл.} = 15,1$ [41]. Якщо розрахункове значення $\chi^2_{розр.}$ перевищує табличне $\chi^2_{табл.}$, то гіпотеза про наявність згоди думок п'ятдесяти експертів при ранжуванні шести критеріїв приймається. У нашому випадку $\chi^2_{розр.} > \chi^2_{табл.}$, тобто $38,78 > 15,1$, тому можна стверджувати, що має місце не випадкова узгодженість думок експертів.

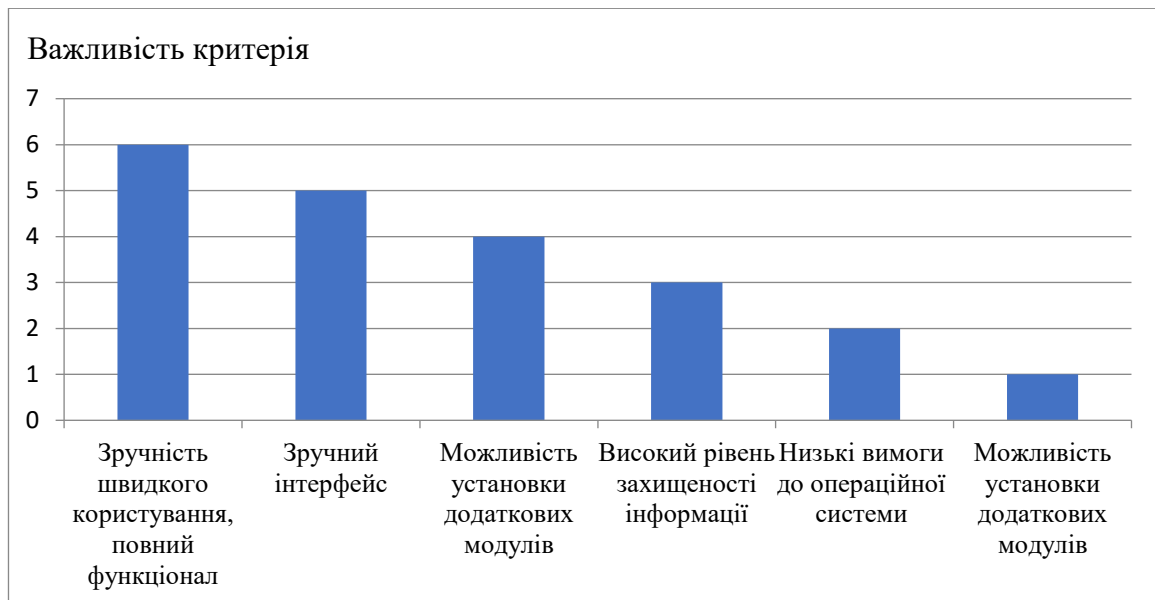


Рис. 3.2 Критерії вибору користувачів до програмного забезпечення

Як видно з рис. 3.2, згідно проведеного аналізу серед названих критеріїв найбільш важливими для клієнтів є критерії «зручність швидкого користування, повний функціонал» і «зручний інтерфейс».

ROI (return on investment) – це показник, що характеризує прибутковість інвестицій. Він демонструє рентабельність вкладених коштів.

Найпростіший метод обчислення ROI полягає в тому, щоб відняти витрати на створення програмного забезпечення від загального прибутку, а отриманий результат розділити на ці ж витрати.

Формула розрахунку показника ROI:

$$ROI = \frac{\Pi - I}{I} \times 100\% \quad (3.5)$$

де Π – прибуток, грн;

I – обсяг інвестицій, грн.

Таким чином, за допомогою ROI можна зробити висновок, чи ефективні вкладення у запропоновані заходи.

Якщо даний показник > 0 – визначаємо інвестиційний прибуток, якщо ж показник < 0 – тоді інвестиції нерентабельні.

Прибуток = $(8500 \times 500 - 15000 - 2800000) \times 30 = 35500000$ грн.

Розраховане значення ROI = 77%.

Це говорить про високу ефективність вкладень, так як, на кожную вкладену гривню фармкомпанія отримає 77 гривень прибутку. Передбачається, що вкладення будуть рентабельні.

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності організаційно-комунікаційного забезпечення фармацевтичної компанії «Здоров'я» запропоновано до впровадження ключові напрямки для оптимізації внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Впровадження зазначених заходів допоможе фармацевтичній компанії «Здоров'я» підвищити ефективність організаційно-комунікаційного забезпечення, що сприятиме зростанню продуктивності, поліпшенню взаємодії як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами, та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Наведено рекомендації щодо удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення ТОВ ФК «Здоров'я» в умовах військового стану. Низка заходів спрямована на забезпечення ефективного функціонування в умовах війни для забезпечити безпеки та стабільності бізнесу, підтримки співробітників та забезпечення безперебійності робочих процесів.

Запропоновано застосовувати експертний метод для підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення клінічних випробувань. Було обчислено коефіцієнт конкордації, який виявив ступінь узгодженості думок експертів щодо кожного з критеріїв вибору користувачами програмного забезпечення, а також визначено стандартизовані ранги. Встановлено, що найбільш важливими критеріями для клієнтів при виборі програмного забезпечення є «зручність швидкого користування, повний функціонал» та «зручний інтерфейс». Впровадження електронної бази та її подальше використання компенсує витрати на розробку і обслуговування цієї комп'ютерної системи.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра, згідно до визначеної мети – удосконалити організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності фармацевтичної компанії «Здоров'я» було вирішено усі визначені завдання. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також адаптації до викликів військового стану. Впровадження сучасних технологій, розвиток навичок працівників та забезпечення прозорості процесів допоможуть компанії досягти кращих результатів та забезпечити сталий розвиток навіть у складних військових умовах.

Наведені пропозиції стосувались внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів організації. Крім того, можливо зазначити, що:

1. Оптимізація внутрішніх комунікаційних каналів завдяки впровадженню сучасних технологій таких як використання корпоративних месенджерів, відеоконференцій та спеціалізованих платформ для обміну інформацією забезпечить оперативний обмін даними та сприятиме ефективнішій взаємодії між співробітниками.

2. Створення внутрішнього порталу – розробка інтранет-порталу для централізованого розміщення важливої інформації, оголошень та документів допоможе працівникам швидко знаходити необхідну інформацію.

3. Підвищення кваліфікації персоналу – це може бути організація тренінгів та семінарів. Регулярні навчальні заходи з акцентом на комунікаційні навички та ефективне використання цифрових інструментів підвищать загальний рівень обізнаності та компетентності працівників. Розвиток лідерських якостей – програми з розвитку лідерських якостей допоможуть керівникам ефективніше комунікувати з підлеглими та приймати обґрунтовані рішення.

4. Покращення зовнішніх комунікацій – налагодження зворотного зв'язку з клієнтами та партнерами, використання CRM-систем для

ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами, а також регулярне проведення опитувань та анкетувань для отримання зворотного зв'язку.

5. Активне використання соціальних мереж та онлайн-платформ. Збільшення присутності в соціальних мережах та на спеціалізованих платформах для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

6. В роботі було зазначено про необхідність реагування на виклики військового стану: безпека та захист персоналу (розробка планів евакуації та безпеки для захисту співробітників у разі небезпеки, а також забезпечення засобами індивідуального захисту); адаптація ланцюгів постачання. (оптимізація логістичних процесів для мінімізації ризиків, пов'язаних з ускладненням ланцюгів постачання під час війни.

7. Крім того, важливою складовою залишаються питання щодо підвищення прозорості та відкритості інформації. Це стосується регулярного інформування працівників. Організація регулярних зборів та зустрічей для обговорення поточного стану компанії, майбутніх планів та стратегії. Забезпечення доступу до інформації – вільний доступ до корпоративної інформації та звітів для всіх співробітників сприятиме підвищенню рівня довіри та залученості.

В роботі було визначено та запропоновано до впровадження напрями підвищення ефективності організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності для об'єкта дослідження та представлено удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності з використанням експертного методу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куліш Д., Лазько А. В., Глебова Н. В. Удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали II наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 січ. 2024 р. Харків : НФаУ. 2024. С. 271–273.
2. Лазько А. В., Глебова Н. В. Впровадження комунікаційних медіаплатформ для просування іміджу фармпідприємства за допомогою відеохостингу тік-ток. *Youth Pharmacy Science* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнарод. участю., м. Харків, 7-8 груд. 2022 р. Харків : НФаУ. 2022. С. 428–430.
3. Наумік К. Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 132 с.
4. Свистун В. І. Загальнонаукові засади управлінської діяльності керівників у системі професійно-технічної освіти. *Наук. вісник Ін-ту професійно-технічної освіти НАПН України*. 2011. № 1(1). С. 68–75.
5. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / за ред. О. М. Ястремської та ін. Харків : ХНЕУ, 2019. 432 с.
6. Michael Albert Mescon, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
7. Антіпцева О. Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки. *Наукові записки*. 2014. № 4 (49). С. 68–72.
8. Гришина В. В. Теоретичні засади організаційно-комунікаційного забезпечення ефективного управління на підприємстві. *Вісник Волинського ін-ту економіки та менеджменту* : зб. наук. пр. Луцьк : Волинський ін-т економіки та менеджменту, 2016. Вип. 14. С. 37–44.
9. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*.

2018. Вип. 23. С. 389–394.

10. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2011. 325 с.

11. Михалюк М., Бінерт О., Федик О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. *Вісник Львівського національного екологічного університету*. 2023. № 3. С. 145–150.

12. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : статистичний бюлетень. *Державна служба статистики України*. 2022. 30 с.

13. Онуфрієнко Г., Черневич А. Термін комунікація в поняттєвому вимірі й лінгвістичному контексті. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 675. С. 154–160.

14. Онуфрієва Л. А., Чайковська О. М. Психологія міжособистісних взаємин та комунікації : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О. В., 2021. 128 с.

15. Каретна О. О., Яценко М. А. Соціологія масової комунікації : навч.-метод. посіб. / Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 84 с.

16. Іващенко П. В. Основи теорії інформації : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2015. 53 с.

17. Олійник Н. Ю. Комунікативний менеджмент : навч.-метод. посіб. Кам'янець Подільський, 2020. 112 с

18. Васильченко М. Ю, Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ. 2018. 228 с.

19. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях : навч. посіб. / ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. Ч. 2 190 с.

20. Олтражевський Д. О. Цифрові комунікації : навч. посіб. із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.

21. Лашкіна М. Конвергентна інтерактивна комунікація. Політологія :

навч. енциклопед. слов. довід. для студентів ВНЗ / за наук. ред. д-ра політ. н. Хоми Н. М. Львів : Новий Світ-2000. С. 312.

22. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с.

23. Антіпцева О. Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки. *Наукові записки*. 2014. № 4 (49). С. 68–72.

24. Гришина В. В. Визначення інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 244–250.

25. Аналіз фармацевтичного і аптечного ринку України. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-farmaceuticheskogo-rynka-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 10.05.2024).

26. Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 166–170.

27. Гарафонов О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУТД, 2014. 364 с.

28. Фармацевтична компанія «Здоров'я» : офіційний сайт. URL: <https://zt.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2024).

29. Компанія «Здоров'я» – володар сертифікату GMP Європейського Союзу! URL: <https://zt.com.ua/news/kompaniya-zdorov-ya-volodar-sertyfikatu-gmp-yevropejskogo-soyuzu/> (дата звернення: 01.05.2024).

30. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка, 2021. 126 с.

31. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: https://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoro

pi_zdorovya (дата звернення: 20.04.2024).

32. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я : монографія. Київ : ОЛДІ ПЛЮС, 2020. 392 с.

33. Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Братішко Ю. С. Управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Харків : НФаУ, 2018. 207 с.

34. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Гладкова О. В., Глєбова Н. В. Управління інноваційним розвитком і конкурентоспроможністю організацій : навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти, що навч. за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом». Харків : НФаУ, 2023. Ч. 1. 244 с.

35. Посилкіна О. В., Гладкова О. В. Удосконалення управління трудовим потенціалом фармацевтичної компанії як фактор підвищення її конкурентоспроможності. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 12, Т. 1. С. 32–42.

36. Lisna A. G., Kovalenko Sv. M., Litvinova O. V. Directions for improvement of the system of labor protection management at a pharmaceutical enterprise using digital technologies. *Annals of Mechnikov Institute*. 2023. № 2. P. 31–36. DOI: 10.5281/zenodo.8046111 (дата звернення: 20.04.2024).

37. Деренська Я. М. Інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали І міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 27–34. URL: <https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/materialy-konferentsii-19.05.2023.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).

38. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа*. Вип. № 3 (36) 2022. С. 50–57. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-36-2022> (дата звернення: 15.04.2024).

39. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. / за заг.

Редакцією Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

40. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С., Петруня В. Ю. Менеджмент: базовий курс (практикум) : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 140 с.

41. Franchuk V., Sylkin O. Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Insuring Sustainable Development of Enterprise. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2022. Vol. 170. P. 37-38.

42. Лукіна Т., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf> (дата звернення: 14.04.2024).

43. Agile: Use This Flexible Management style to transform your team's productivity. ProofHub. 2021. URL: <https://blog.proofhub.com/agile-use-this-flexible-management-style-to-transform-your-teams-productivity-ec65db674960> (дата звернення: 15.04.2024).

44. Божидарнік Т. В., Білик О. С. Інформаційне забезпечення менеджменту у воєнний та кризовий час. *Теорія та практика менеджменту* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 24-26 трав. 2022 р. Луцьк, 2022. С. 46–48.

45. Chaffey D., Chappel M. Managing digital marketing in 2021 research report. URL: <https://www.smartinsights.com/guides/managing-digital-marketing2021/> (дата звернення: 12.04.2024).

46. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72.

47. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. 2019. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. С. 42–50.

48. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.

49. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of

Europublic SA/NV, 2013. 264 p.

50. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/97.pdf (дата звернення: 17.05.2024).

51. Kulic R., Djuric I. The development of the human resources management units. *Filozofsko gfakulteta u Pristini*. 2016. № 46–4. P. 257–276.

52. Shyfrina N. I., Ukrainska L. O., Marchenko O. S., Cherkashyna T. S. Improvement of economic efficiency of the enterprise based on automation of management of motivation of personnel. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. № 3 (30). P. 196–205.

53. Валінкевич Н., Чигир А. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495> (дата звернення: 21.05.2024).

54. Боровик М. В. Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням сталого розвитку закладів вищої освіти на засадах економіки знань: теорія та методологія : монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 440 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	73	89	0
накопичена амортизація	1002	73	89	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	149	171	0
Основні засоби:	1010	18950	17221	0
первісна вартість	1011	35276	36897	0
знос	1012	16326	19676	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1051	835	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	305	335	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	20455	18562	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5554	10268	0
Виробничі запаси	1101	2574	2672	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	2980	7596	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4785	8358	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457	700	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2019 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед. року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	269594	197593
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(258551)	(183078)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	11043	14515
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в ін. страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	251	1186
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4231)	(3528)
Витрати на збут	2150	(7793)	(6363)
Інші операційні витрати	2180	(1519)	(1812)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	3998
збиток	2195	(2249)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3	6
Інші доходи	2240	0	54
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1243)	(1159)
Втрати від участі в капіталі	2255	(216)	(178)
Інші витрати	2270	(1)	(2)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	2719
збиток	2295	(3706)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-30	503

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	2216
збиток	2355	(3676)	(0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період поперед. року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3676	2216
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	238601	162238
Витрати на оплату праці	2505	13433	11055
Відрахування на соціальні заходи	2510	2990	2391
Амортизація	2515	3379	2521
Інші операційні витрати	2520	18203	17867
Разом	2550	276606	196072
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Б

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

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	89	89
накопичена амортизація	1002	(89)	(89)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	171	205
Основні засоби	1010	17 221	12 449
первісна вартість	1011	36 897	32 993
знос	1012	(19 676)	(20 544)
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	835	937
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	335	335
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	18 562	13 926
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 268	19 434
Виробничі запаси	1101	2 672	3 122
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	7 596	16 312
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 358	11 577
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	700	788

з бюджетом	1135	412	142
у тому числі з податку на прибуток	1136	412	142
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	464	510
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	322	111
Готівка	1166	186	62
Рахунки в банках	1167	136	51
Витрати майбутніх періодів	1170	140	5 149
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	58	138
Усього за розділом II	1195	20 722	32 613
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	39 284	46 539
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 785	1 785
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	91	91
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	119	119
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 829	12 061
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	12 824	14 056
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	889	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

1	2	3	4
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	889	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 500	7 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	15 812	20 469
розрахунками з бюджетом	1620	717	548
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	212	200
розрахунками з оплати праці	1630	857	723
одержаними авансами	1635	3 057	72
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	782	777
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	634	2 094
Усього за розділом III	1695	25 571	32 483
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	39 284	46 539

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період поперед. року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	235 227	269 594
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(220 096)	(258 551)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	15 131	11 043
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 709	251
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 460)	(4 231)
Витрати на збут	2150	(5 773)	(7 793)
Інші операційні витрати	2180	(3 782)	(1 519)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 825	0
збиток	2195	(0)	(2 249)
Дохід від участі в капіталі	2200	103	0
Інші фінансові доходи	2220	13	3
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

1	2	3	4
Фінансові витрати	2250	(787)	(1 243)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(216)
Інші витрати	2270	(652)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 502	0
збиток	2295	(0)	(3 706)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-270	-30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 232	0
збиток	2355	(0)	(3 676)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період поперед. року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 232	-3 676

III. Елементи операційних витрат

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	205 001	238 601
Витрати на оплату праці	2505	15 280	13 433
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 331	2 990
Амортизація	2515	3 191	3 379
Інші операційні витрати	2520	14 375	18 203
Разом	2550	239 378	276 606

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

1	2	3	4
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00	0,00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00	0,00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Додаток В

(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	89	89
накопичена амортизація	1002	(89)	(89)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	205	231
Основні засоби	1010	12 449	10 666
первісна вартість	1011	32 993	33 238
знос	1012	(20 544)	(22 572)
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	937	959
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	335	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	13 926	11 856
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	19 434	31 169
Виробничі запаси	1101	3 122	2 912
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	16 312	28 257
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 577	9 551
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	788	889
з бюджетом	1135	142	0

у тому числі з податку на прибуток	1136	142	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	510	356
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	111	-3 839
Готівка	1166	49	140
Рахунки в банках	1167	62	-3 979
Витрати майбутніх періодів	1170	51	99
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	138	0
Усього за розділом II	1195	32 613	38 225
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	46 539	50 081

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 785	1 785
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	91	91
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	119	119
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 061	12 794
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	14 056	14 789
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	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
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	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7 600	8 003
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	20 469	17 522
розрахунками з бюджетом	1620	548	642
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	200	198
розрахунками з оплати праці	1630	723	853
одержаними авансами	1635	72	42
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	777	935
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 094	7 097
Усього за розділом III	1695	32 483	35 292
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	46 539	50 081

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	194 432	235 227
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(184 906)	(220 096)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	9 526	15 131
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	127	1 709
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 323)	(4 460)
Витрати на збут	2150	(2 085)	(5 773)
Інші операційні витрати	2180	(392)	(3 782)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 853	2 825
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	21	103
Інші фінансові доходи	2220	5	13
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(7 986)	(787)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(652)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	893	1 502
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-160	-270
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	733	1 232
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	733	1 232

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	175 079	205 001
Витрати на оплату праці	2505	12 557	15 280
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 710	3 331

Амортизація	2515	2 238	3 191
Інші операційні витрати	2520	11 000	14 375
Разом	2550	203 584	239 378

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0,00	0,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0,00	0,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00	0,00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00	0,00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Елементи організаційно-комунікаційного забезпечення
управлінської діяльності персоналу підприємства**

Організаційні складові		Комунікаційні складові	
Елементи	Змістовність	Елементи	Зміст
Кадровий склад управлінського персоналу	Освіта, стаж, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації	Комунікаційна взаємодія	Конфліктність, зворотний зв'язок, групові взаємодії
Кваліфікація персоналу щодо інформаційних технологій	Знання ПК, пакетів прикладних програм, операційних систем	Програмне, апаратне забезпечення	Кількість і моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, види, вартість, прогресивність
Документація	Види, кількість	Канали зв'язку	Види, завантаженість, пропускна здатність, шуми
Роль у системі управлінської діяльності	Усвідомлення цілей, ініціативність, здатність до участі в управлінні	Мережі	Види, ступінь захисту, достатність

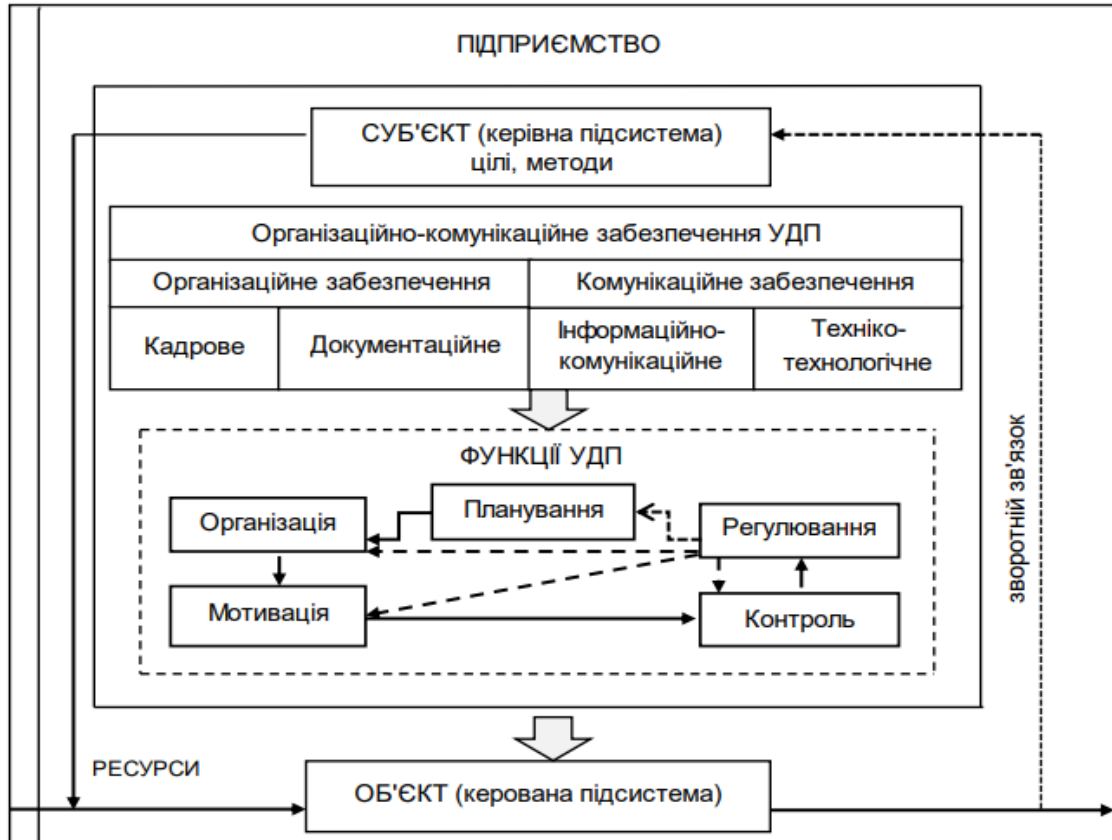


Рис. Г.1 Схема організаційно-комунікаційного забезпечення
управлінської діяльності персоналу підприємства

Додаток Д

Таблиця Д.1

Джерела інформації на підприємстві

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
- база CRM (контакти, історія); - база знань; - службова інформація (плани, звіти); - системи моніторингу, контролю, обліку; - локальні документи співробітника; - загальна інформація відділів; інтернет; - усі види документів; - електронна пошта; - ієрархічні, мережеві бази даних; - сховища даних; - системи ухвалення групових рішень; - системи групової роботи	- екстранет; - вебсайти; - електронна пошта; - інтернет; - факс, телефон; газети, журнали, ЗМІ; - механізми для перегляду та пошуку інформації; - база даних маркетингової інформації

Таблиця Д.2

Система каналів комунікацій управлінської діяльності персоналу на підприємстві

Найменування каналу	Характеристика
<i>Письмові канали комунікації (письмові або електронні носії)</i>	
Ділова комунікація (розпорядження, накази, інструкції, звіти, положення)	Дані канали комунікації є основним носієм всієї інформації, необхідної підприємству для успішного функціонування. Тому правильно організоване діловодство – один з факторів ділового успіху підприємства
Корпоративні регламентовані документи	Дані канали комунікації доносять інформацію щодо основних елементів корпоративної культури підприємства. Це документи, що регламентують здійснення внутрішніх комунікацій підприємства за певними корпоративними правилами
Дошки оголошень	У трансляції інформації через ці канали комунікацій необхідно звернути увагу на характер розміщених матеріалів і місця розташування стенду
Інтранет	Під час трансляції інформації з цього каналу комунікацій необхідно звернути увагу на характер розміщуваних матеріалів, систему обміну інформацією
<i>Усні канали комунікації</i>	
Зустрічі керівників з підлеглими («круглі столи»)	У трансляції інформації за цими каналами комунікацій необхідно звернути увагу на періодичність проведення, залучення в підготовку тем і питань для обговорення всіх співробітників підприємства
Корпоративні семінари	У трансляції інформації за цими каналами комунікацій необхідно звернути увагу на періодичність проведення заходу – має стати елементом кадрової політики підприємства
Інтерактивні форми спілкування (телефон, інші засоби)	Ці комунікаційні канали прискорюють процес обміну інформацією, а також надають можливість отримання швидкого зворотного зв'язку
Орієнтаційні програми	Основною метою орієнтаційної програми є прискорення процесу адаптації нових співробітників на підприємстві

Додаток Е

Шановні експерти!

Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 балів ступінь важливості критеріїв вибору користувачів до програмного забезпечення для клієнтів.

Оцінка ступеню важливості критеріїв вибору для клієнтів

№	Критерії	Оцінка
1	Отримання проміжних підсумкових звітів у візуальній формі	
2	Можливість установки додаткових модулів	
3	Зручність швидкого користування, повний функціонал	
4	Зручний інтерфейс	
5	Високий рівень захищеності інформації	
6	Низькі вимоги до операційної системи	

Дякуємо за співпрацю!