

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Фармацевтичний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ВИВЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи Фм20(4,10д)-02
спеціальності 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Ігор КРАЙНІЙ

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення
якості у фармації, к.фарм.н., доцент Ганна БАБІЧЕВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти
кафедри соціальної фармації, к.фарм.н., доцент
Наталія ТЕТЕРИЧ

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню інноваційних технологій управління персоналом фармацевтичних організацій. У роботі проведено аналіз використання тимбілдингових практик в управлінській діяльності фармацевтичних компаній.

Робота викладена на 61 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота ілюстрована 23 рисунками і 4 таблицями, містить 35 джерел наукової літератури.

Ключові слова: інноваційні методи управління персоналом, HR—брендінг, фармацевтичні організації, командний менеджмент, тимбілдинг.

ANNOTATION

The final qualification work is devoted to the study of innovative technologies of personnel management of pharmaceutical organizations. The work analyzes the use of team building practices in the management activities of pharmaceutical companies.

The work is presented on 61 pages of printed text and consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of sources used and appendices. The work is illustrated with 23 figures and 4 tables, contains 35 sources of scientific literature.

Key words: innovative methods of personnel management, HR—branding, pharmaceutical organizations, team management, team building.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	7
1.1.Сутність, цілі та завдання управління персоналом.....	7
1.2.Традиційні та сучасні підходи до управління персоналом у фармацевтичній галузі.....	11
1.3.Роль тимбілдингу в управлінні персоналом: види, цілі, принципи, завдання.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТИМБІЛДИНГОВИХ ЗАХОДІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	22
2.1.Дослідження практик тимбілдингу в фармацевтичних організаціях.....	22
2.2.Аналіз ступеня впровадження тимбілдингових заходів у фармацевтичних колективах.....	28
2.3.Визначення рівня згуртованості колективу на прикладі відділів ТОВ «Аметрін ФК».....	32
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ТИМБІЛДИНГУ.....	38
3.1.Оцінка ефективності тимбілдингу для підвищення продуктивності роботи персоналу.....	38
3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом у фармацевтичних організаціях.....	54
Висновки до розділу 3.....	59
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Фармацевтична галузь є однією з найбільш інноваційних, вона вимагає постійного вдосконалення методів управління персоналом для забезпечення високої конкурентоспроможності організацій.

Дослідження нових методів управління персоналом у контексті забезпечення його конкурентоспроможності є актуальним, оскільки дозволяє визначити мотиви підприємств щодо впровадження новітніх технологій та провести порівняння з традиційними методами. Розкриття сутності управлінських нововведень у процесі підбору, оцінки результативності, навчання та мотивації персоналу, а також аналіз сучасних комунікативних методів, спрямованих на розвиток інноваційної активності, побудову команди й розкриття потенціалу кожного її члена, є важливими складовими сучасних підходів до управління персоналом фармацевтичних організацій.

Фармацевтичні компанії формують специфічні вимоги до персоналу, зокрема високий рівень професіональних компетентностей, відповідальності та дотримання етичних стандартів. Ефективне управління людським капіталом є ключовим фактором успіху фармацевтичних організацій, оскільки саме персонал відповідає за ефективність розробки та впровадження інноваційних лікарських засобів та фармацевтичних технологій. Нові технології управління персоналом у фармацевтичних організаціях дозволяють виявляти найбільш дієві практики для підвищення ефективності роботи колективів та компанії в цілому.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю впровадження управлінських інновацій у практику менеджменту персоналу українських фармацевтичних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності за сучасних умов.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є аналіз і дослідження сучасних інноваційних технологій управління персоналом фармацевтичних підприємств, виявлення найбільш ефективних практик та

розробка рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці, згуртованості та мотивації співробітників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- провести аналіз літературних джерел стосовно технологій управління персоналом та їх особливостей у фармацевтичній галузі;
- провести порівняльний аналіз ефективності традиційних та інноваційних методів управління персоналом;
- визначити роль тимблдингу в управлінні персоналом, провести огляд видів, функцій, завдань командоутворюючих заходів;
- провести дослідження практик тимблдингу в фармацевтичних компаніях;
- вивчити стан впровадження тимблдингових заходів у фармацевтичних колективах;
- дослідити рівень згуртованості колективу на прикладі відділів ТОВ «Аметрін ФК»;
- оцінити ефективність тимблдингу для підвищення продуктивності роботи персоналу ТОВ «Аметрін ФК»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом фармацевтичних компаній на засадах тимблдингу.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єкт дослідження:* фармацевтичні компанії, процес управління персоналом у фармації, персонал фармацевтичної компанії ТОВ «Аметрін ФК».

Предмет дослідження: інноваційні технології управління персоналом, які застосовуються у фармацевтичних організаціях для підвищення ефективності роботи персоналу; інструменти тимблдингу, рівень згуртованості колективів.

Методи дослідження. У роботі використані методи логіко-змістовного формування проблеми, системний і статистичний, методи маркетингових досліджень: контент-аналізу наукових джерел, аналіз офіційних веб-сайтів

фармацевтичних компаній, методика діагностики рівня згуртованості Сішора, анкетування працівників компанії ТОВ «Аметрін ФК», табличні та графічні засоби наочного представлення отриманих даних. З метою математичної обробки результатів було використано сучасні комп'ютерні технології.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати є основою для розробки конкретних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом у діяльність фармацевтичних організацій. Результати дослідження можуть бути використані керівниками фармацевтичних компаній, HR-менеджерами, фахівцями з корпоративної культури для вдосконалення системи управління персоналом, а також у навчальному процесі під час підготовки фахівців з управління персоналом.

Елементи наукових досліджень. Проведено комплексну оцінку технологій управління персоналом на прикладі ТОВ «Аметрін ФК», проаналізовано рівень згуртованості працівників, досліджено вплив тимбілдингу на ефективність роботи персоналу та запропоновані рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління на засадах командоутворення.

Апробація результатів досліджень і публікації. За результатами досліджень опубліковані тези у збірнику матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (м. Харків, 10-11 грудня 2024 р.); тези у збірнику матеріалів XXXI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (м. Харків, 23-25 квітня 2025 р.) (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 61 аркушах машинописного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Включає 4 таблиці, 23 рисунки та 35 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні виклики вимагають ретельно обґрунтованих рішень щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку фармацевтичних організацій, де ключову роль відіграє персонал як основний ресурс, що забезпечує гнучкість і адаптивність її діяльності. Успішність організації значною мірою залежить від всебічного розвитку працівників. Важливо зосереджувати увагу не лише на професійних знаннях фахівців, але й на здатності працівників швидко реагувати на зміни ринку, ефективно взаємодіяти та комунікувати у колективі, розподіляти відповідальність, розвивати навички командного прийняття рішення, розвитку та мотивації.

1.1 Сутність, цілі та завдання управління персоналом

У сучасному світі, де людський капітал визнається ключовим фактором успіху організацій, управління персоналом набуває все більшого значення. Це складна та багатогранна діяльність, яка охоплює широкий спектр процесів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей.

Управління персоналом — це інтегрована система взаємопов'язаних елементів кадрового господарства організації, що включає політику управління персоналом та адміністративно-трудове регулювання, спрямоване на ефективне формування, використання та розвиток людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації [1].

Кадрова політика організації — це комплексна система управлінських рішень, які формують розподіл та реалізацію ролей, засобів і методів управління персоналом з метою досягнення цілей та завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Вона є основою для прийняття керівних рішень в рамках управління персоналом, які відображають принципи взаємодії між керівництвом та підлеглими.

Кадрова політика та управління персоналом тісно переплітаються та взаємодіють між собою. Перша визначає загальний напрямок та принципи роботи з працівниками, тоді як друга забезпечує реалізацію цих принципів через конкретні рішення та дії. Ця політика є системою управління людьми, яка інтегрує в собі всі аспекти роботи з кадрами, від підбору та найму до розвитку та мотивації.

Ефективна кадрова політика дозволяє організації формувати згуртований та високопрофесійний колектив, здатний досягати поставлених цілей та забезпечувати конкурентоспроможність компанії на ринку. Вона є ключовим елементом стратегічного управління організацією та вимагає постійного вдосконалення та адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища [1].

За визначенням Армстронга М., управління персоналом — це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації — людьми, які колективно та індивідуально роблять внесок у досягнення цілей компанії [2]. Це визначення підкреслює стратегічну важливість персоналу та необхідність системного підходу до роботи з ним.

Приклади основних цілей управління персоналом наведені на рис 1.1 :

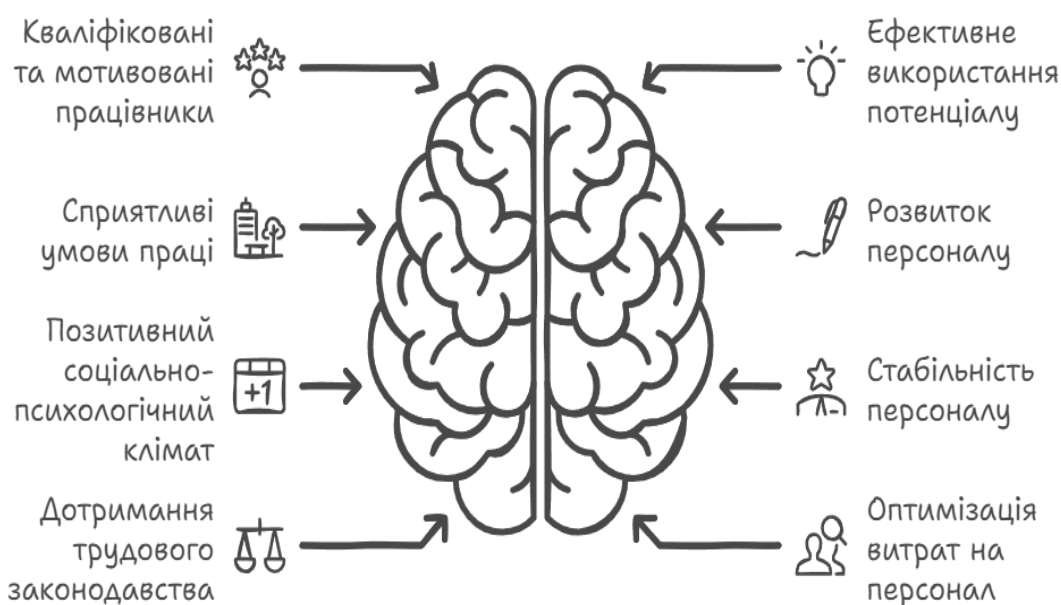


Рис 1.1. Основні цілі управління персоналом

Сутність управління персоналом полягає в систематичному та цілеспрямованому впливі на працівників з метою забезпечення оптимального функціонування організації та розвитку її співробітників. Це комплексний підхід до роботи з людьми, який враховує як потреби організації, так і інтереси кожного працівника.

На формування системи управління персоналом підприємств впливають зовнішні та внутрішні чинники (рис 1.2) [3] :

Рис 1.2. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємств

Для успішного досягнення поставлених цілей в управлінні персоналом необхідно вирішити ряд ключових завдань:

1. Забезпечити підприємство необхідною кількістю працівників з відповідною кваліфікацією.
2. Досягти оптимального балансу між організаційно-технічною структурою виробничих ресурсів та трудового капіталу.
3. Максимально ефективно використовувати можливості кожного працівника та виробничого колективу в цілому.
4. Створити умови для високопродуктивної праці, забезпечити високий рівень її організації, мотивації та самодисципліни, сприяти розвитку у працівників навичок взаємодії та співробітництва.
5. Сформувати стабільний колектив шляхом закріплення працівників на підприємстві.
6. Забезпечити реалізацію бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту та умов праці, виду зайнятості, можливостей професійно-кваліфікаційного та посадового зростання.
7. Узгодити виробничі та соціальні завдання, збалансувати інтереси підприємства та працівників, досягти економічної та соціальної ефективності.

8. Підвищити ефективність управління персоналом, досягти цілей управління при оптимізації витрат на робочу силу.

Вирішення цих завдань дозволить створити міцну основу для ефективного функціонування підприємства та забезпечить сталий розвиток за рахунок формування високопрофесійного і мотивованого колективу [3].

Розвиток персоналу являє собою комплексний та безперервний процес професійного навчання та вдосконалення працівників, який має системний характер, тобто він спрямований на підготовку співробітників до виконання нових виробничих завдань, сприяння їх професійно-кваліфікаційному зростанню, оптимізацію соціальної структури персоналу [4].

Цей процес передбачає набуття працівниками нових знань, умінь, навичок, необхідних для ефективного виконання їх поточних і майбутніх обов'язків, а також для реалізації їх потенціалу, кар'єрного зростання в рамках організації. Розвиток персоналу є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації, оскільки дозволяє формувати високопрофесійний та мотивований колектив, здатний швидко адаптуватися до змін і викликів сучасного бізнес-середовища. Основні складові, які притамані розвитку персоналу наведені на рис. 1.3 [5].

Отже, головна мета управління персоналом полягає в оптимізації та підвищенні ефективності управлінських процесів, пов'язаних з роботою з людськими ресурсами, шляхом пошуку та впровадження більш результативних технологій управління.

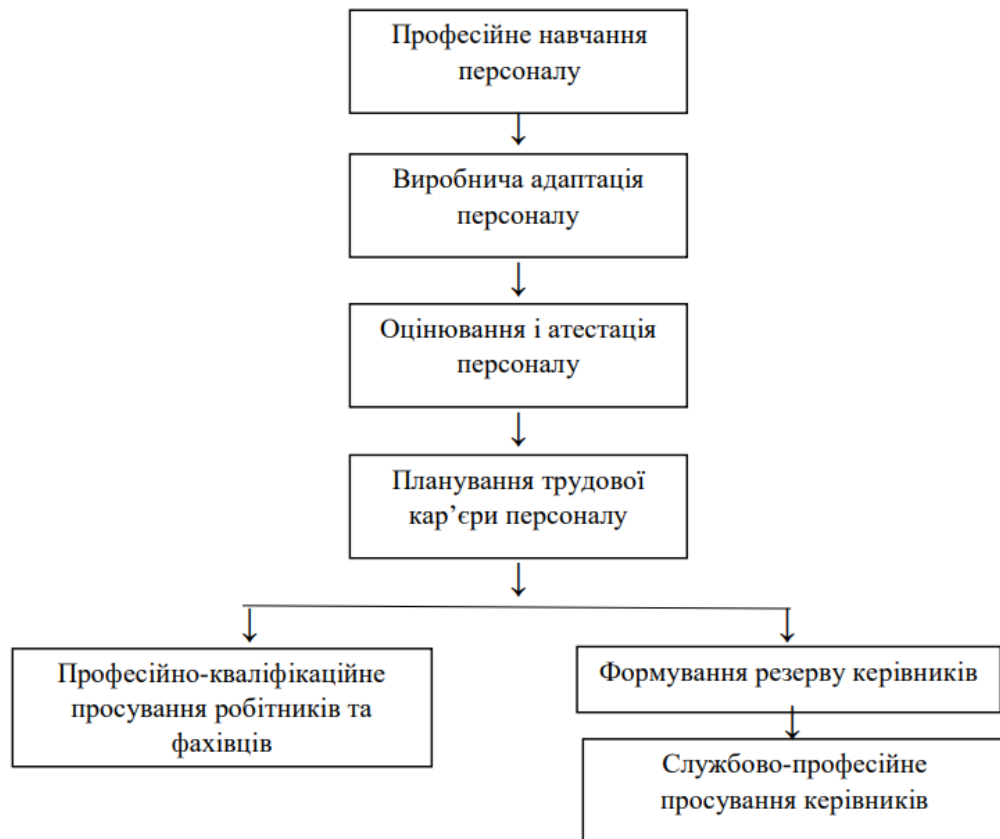


Рис. 1.3. Складові розвитку персоналу

1.2 Традиційні та сучасні підходи до управління персоналом у фармацевтичній галузі

Традиційні методи впливу на персонал можна класифікувати на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи характеризуються прямим характером впливу та обов'язковістю виконання. Вони реалізуються через накази, розпорядження та вказівки, спираючись на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, відповідальності та трудової дисципліни. Перевагою адміністративних методів є можливість оперативного досягнення цілей без значних матеріальних витрат.

Економічні методи базуються на матеріальній зацікавленості працівників. Вони включають регулювання заробітної плати, заохочення за якість та ефективність праці, елементи соціального забезпечення (наприклад, медичне страхування), а також систему покарань у вигляді штрафів.

Застосування економічних методів ґрунтується на принципі їх окупності: інвестування коштів у матеріальне стимулювання передбачає віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи персоналу.

Соціально-психологічні методи спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, задоволення соціальних потреб працівників та їх особистісний розвиток. Вони включають заходи з формування корпоративної культури, розвитку комунікацій, мотивації персоналу через визнання та повагу, а також створення умов для самореалізації та професійного зростання.

Ефективне управління персоналом передбачає комплексне використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів впливу з урахуванням специфіки організації та особливостей її людських ресурсів [6].

Сучасні методи управління персоналом дуже сильно відрізняються від традиційних підходів і створюють нову концепцію управлінської діяльності. Замість того, щоб зосереджуватися на пошуках і підборі персоналу, інноваційне управління людськими ресурсами наголошує на постійному розвитку співробітників, значних інвестиціях у навчання, утриманні талантів і створенні нових моделей професійного розвитку. Така переорієнтація на зростання ролі «людських ресурсів» і оптимізація процесу управління призводить до сильних змін організаційної структури управління або її окремих елементів. Зміни можуть торкатися професійного розвитку персоналу, трудових відносин між працівниками та роботодавцями, мотивації, ставлення до праці або морально-психологічного клімату в колективі.

Впровадження інноваційних методів управління позитивно впливає на функціонування компанії та її ефективність. Зосереджуючись на розвитку та підтримці співробітників, створюючи сприятливі умови для реалізації їхнього потенціалу та забезпечуючи позитивну атмосферу в колективі, компанія може досягти кращих результатів і на цьому шляху стати більш конкурентоспроможною [7].

Компанії зазвичай зацікавлені у впровадженні новаторських проєктів з управління персоналом по багатьом причинам. Вони намагаються не відставати від загальних трендів розвитку бізнесу та адаптуватися до швидких змін у ринкових технологіях, які втілюються через висококваліфікованих працівників. В умовах необхідності економії фінансових ресурсів, підприємства можуть вдаватися до зменшення витрат на персонал. Це спонукає роботодавців шукати шляхи оптимізації процесів управління людськими ресурсами та підвищувати ефективність їх використання.

Аналіз досвіду успішних компаній як на міжнародному, так і на національному рівні показав, що основними сферами впровадження інновацій в управлінні є:

1. Система винагород і управління кар'єрним ростом для стимулювання продуктивності праці.
2. Визначення результатів роботи співробітників та організація для них спеціальних навчальних програм для підвищення кваліфікації.
3. Залучення висококваліфікованих фахівців для ефективної роботи компанії.

Процес відбору персоналу базується на критеріях професіоналізму та здійснюється за допомогою спеціальних методик, які включають анкетування, тестування, тренінги та співбесіди. Провідними технологіями на цьому етапі є рекрутинг та хедхантинг.

Рекрутинг передбачає пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки, враховуючи вимоги до особистісних та професійних якостей кандидатів, а також особливості організації та майбутньої посади. Ця технологія дозволяє знайти відповідних спеціалістів, які зможуть ефективно виконувати свої обов'язки на певній позиції.

Також існує такий напрямок як хедхантинг (від англ. «head» — голова та «hunter» — мисливець) — це цілеспрямований пошук ексклюзивних фахівців високого рівня професіоналізму, які можуть обіймати головні посади менеджерів середньої та вищої ланок. Від діяльності таких спеціалістів

залежить успішне функціонування компанії, тому хедхантинг є важливим інструментом для залучення найкращих талантів на відповідальні позиції [8].

В умовах посилення боротьби за талановитих та ініціативних працівників, особливо на тлі загальної тенденції до оптимізації витрат на персонал, компанії почали активно впроваджувати методи залучення співробітників. Одним з відомих методів став HR-брендінг — це комплекс заходів які спрямовані на створення іміджу компанії в очах її працівників.

HR-бренд або «бренд роботодавця» став популярним і в Україні, оскільки він свідчить про визнання репутації підприємства на ринку праці, серед бізнес-спільноти, експертів, клієнтів та потенційних кандидатів на роботу. Компанії, які мають сильний HR-бренд, мають більше шансів залучити та утримати кращих фахівців, навіть в умовах обмеженого бюджету на персонал [9, 10].

Управлінські інновації включають в себе систему відбору і оцінки персоналу, яка дозволяє визначити, наскільки кваліфікаційні характеристики працівників відповідають вимогам посади і робочого місця з точки зору досягнутих результатів, а також виявити шляхи їх покращення.

У розвинених країнах популярним методом оцінки персоналу вважається метод assessment-center (від англ. assessment — оцінювання). Цей метод полягає у створенні завдань, які відтворюють ключові особливості діяльності працівника з метою виявлення професійно важливих якостей. Assessment-center передбачає використання кількох інструментів оцінювання, таких як інтерв'ю, рольові ігри і тестування.

На основі отриманих результатів роблять висновок про придатність людини до даного виду роботи, можливості його просування по службі. Тому метод assessment-center є потужним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом та розвитку людських ресурсів в організації[11].

Взагалі існує безліч новітніх методів навчання персоналу, особливою популярністю користуються методи, що наведені на рис. 1.4 [12].

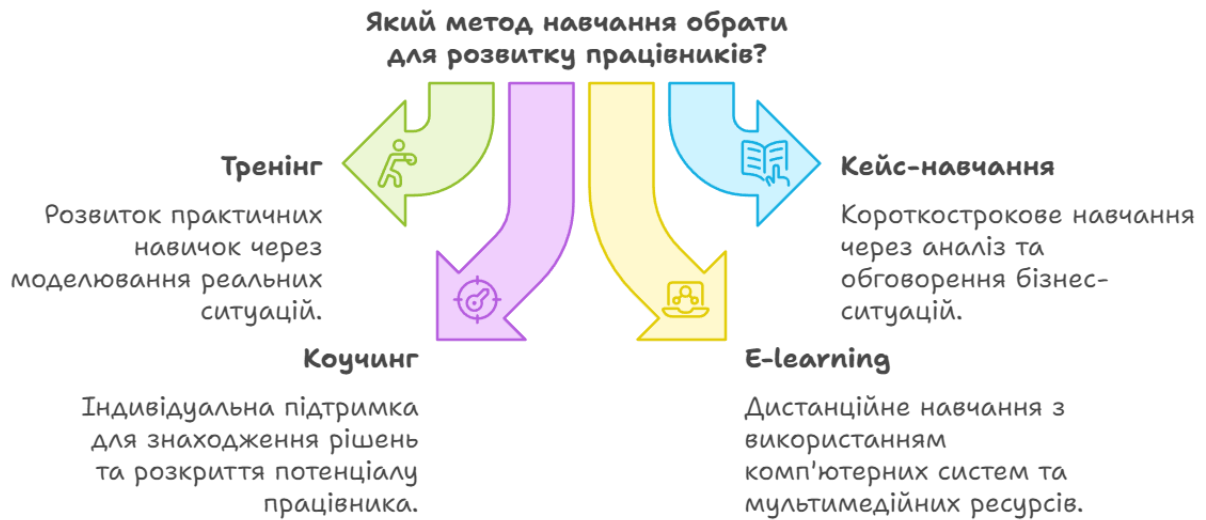


Рис. 1.4. Новітні методи навчання персоналу

Комунікативний аспект взаємовідносин між людьми відіграє ключову роль в управлінській діяльності. Формування позитивного внутрішнього клімату є важливою передумовою для стимулювання інноваційної активності співробітників, висунення нових ідей та пропозицій, а також реалізації експериментів, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Існують різноманітні методи, спрямовані на командування та розкриття потенціалу кожного члена команди.

Найбільше поширення отримала технологія тимбілдингу (від англ. team building — «побудова команди») — спеціально розроблених заходів, спрямованих на згуртування колективу і формування сильної команди, що успішно досягає поставлених цілей. Вони передбачають розвиток навичок командної роботи шляхом неформального спілкування, участі в майстер-класах, квестах, психологічних іграх, які, занурюючи співробітників у незвичайну ситуацію, змушують їх проявляти креатив і кмітливість, допомагають відчувати довіру до колективу і підтримку команди. [13].

Аналіз сучасних тенденцій управлінських нововведень показує, що управління персоналом стає ключовим елементом діяльності сучасних фармацевтичних підприємств. Ефективність та конкурентоспроможність досягаються завдяки ідеям, підходам та енергії працівників. Це вимагає докорінного переосмислення ролі персоналу в розвитку організації та

усвідомлення важливості його професійного зростання, що повинно стати стратегічним пріоритетом для будь-якого підприємства.

За сучасних умов розвитку фармацевтичного ринку та високої конкуренції фармацевтичні компанії стикаються з викликами, що вимагають злагодженої командної роботи фахівців. Технології тимбілдингу стають важливим інструментом управління, оскільки сприяють підвищенню ефективності колективної діяльності, мотивації персоналу та створенню сприятливого робочого середовища.

Особливо важливим є формування сильної команди у фармацевтичній галузі, де якість роботи напряму впливає на здоров'я та добробут суспільства. Впровадження технологій тимбілдингу допомагає покращити внутрішню комунікацію, гармонізувати взаємодію між різними відділами, що є критично важливим для досягнення цілей компанії. Крім того, командоутворення підвищує залученість працівників у робочі процеси, стимулює ініціативність та генерування нових ідей, що сприяє інноваційному розвитку підприємства. Це особливо актуально для фармацевтичних компаній, які повинні швидко адаптуватися до нових регуляторних вимог та змін у попиті на ринку.

1.3 Роль тимбілдингу в управлінні персоналом: види, цілі, принципи, завдання

Тимбілдинг — це комплекс активностей та заходів, метою яких є формування згуртованої команди, зміцнення міжособистісних зв'язків між співробітниками та створення сприятливого психологічного клімату в колективі для ефективної співпраці та досягнення спільних цілей організації (М. Істакова) [14].

Тимбілдинг — це управлінський підхід, що застосовується з метою підвищення продуктивності та результативності робочих груп за допомогою різноманітних активностей. Він вимагає від керівника володіння широким спектром навичок, здатністю до аналізу для створення потужної та

компетентної команди. Основна мета цієї методики полягає в досягненні командою цілей, поставлених організацією [15].

Досвід успішних українських та міжнародних організацій, які досягли значних результатів у своїй діяльності та впровадженні інновацій, свідчить про те, що ключовим фактором їхнього успіху є не окремі особистості, а злагоджені робочі групи, найвищою формою яких є команди. Тому тимбілдинг є важливим інструментом для розвитку та підтримки ефективної командної взаємодії [16].

Головна мета тимбілдингу полягає в згуртуванні колективу шляхом інтеграції кожного співробітника в єдину систему для покращення внутрішніх комунікацій та забезпечення успішної роботи всіх підрозділів організації.

У наш час технології тимбілдингу користується великою популярністю у малому бізнесі, і у великих корпораціях зі світовим ім'ям. Кожна компанія прагне адаптувати та вдосконалити цей підхід відповідно до своєї специфіки та сфери діяльності. Як результат, виникло багато різновидів тимбілдингу, серед яких можна виділити активний, сюжетний, інтелектуальний та творчий.

Активний тимбілдинг є найбільш популярним видом у командних заходах і чудово підходить для проведення в теплу пору року. Під час таких активностей учасники швидко налагоджують міжособистісні зв'язки та отримують задоволення від різноманітних спортивних ігор, естафет і квестів. Існує безліч сценаріїв для активного тимбілдингу, серед яких найцікавіші передбачають використання різноманітного спортивного інвентарю — від захоплюючих канатних доріг до міні-футболу або їзди на квадроциклах.

Сучасні програми тимбілдингу стають дедалі креативнішими та пропонують різноманітні сценарії. Сюжетний формат тимбілдингу може набувати форми бізнес-гри, квесту або змагальних програм. Учасники мають можливість спробувати себе в нових ролях, наприклад в ролі детектива. Історичні рольові ігри також належать до сюжетного тимбілдингу. Під час таких заходів колектив відтворює різноманітні історичні події, а учасники грають ролі відомих історичних постатей.

Інтелектуальні види тимбілдингу стають все більш популярними в наш час. Такий підхід до згуртування колективу підтримує різнобічний розвиток співробітників, і допомагає кожному учаснику розвинути навички швидкого прийняття рішень. Колективне вирішення складних завдань створює міцний фундамент для побудови ефективної команди. Організація інтелектуального тимбілдингу не потребує значних ресурсів або спеціального обладнання. Достатньо підібрати захоплюючі та інтригуючі завдання, які команда буде вирішувати спільними зусиллями. Такий формат тимбілдингу дозволяє розвивати як індивідуальні здібності кожного учасника, так і навички командної роботи та комунікації.

Тимбілдинг, який фокусується на розвитку творчих здібностей, має популярність на рівні інтелектуального, оскільки креативність цінують усі роботодавці. Компанії прагнуть, щоб їх працівники виконували оригінальні завдання. Одним із прикладів такого тимбілдингу є створення спільної картини. Команди учасників малюють окремі частини полотна, які в кінці об'єднуються в єдиний витвір мистецтва. Часто результат спільної роботи розміщують у вестибюлі компанії як символ командного успіху.

Усі різновиди тимбілдингу демонструють надзвичайну ефективність, оскільки спільна діяльність колективу, яка виходить за межі звичних робочих обов'язків, справляє позитивний вплив на взаємовідносини команди. Компанії часто організовують заходи, які поєднують різноманітні форми тимбілдингу, що робить процес ще більш захопливим та результативним. Така практика дозволяє співробітникам розкрити свої приховані таланти, покращити комунікацію та зміцнити командний дух. Завдяки тимбілдингу, який виходить за рамки звичайної роботи, колектив має можливість по-новому подивитись один на одного, знайти спільні інтереси та зрозуміти цінність кожного учасника.

Невід'ємним елементом тимбілдингу є тимспіріт (від англ. «team spirit» — «командний дух»), який включає в себе різноманітні корпоративні заходи, такі як тематичні вечори, свята з конкурсами та концертами. Ці події

створюють невимушену атмосферу, в якій співробітники мають змогу краще познайомитися один з одним поза робочим середовищем. Тимспіріт сприяє зміцненню взаємовідносин між колегами, підвищенню рівня довіри та згуртованості колективу.

Тимбілдинг може бути орієнтований як на розвиток навичок топ-менеджерів, так і на організацію свята для колективу. Спеціальні тренінги та коучинг з командоутворення для керівників та топ-менеджерів сприяють розвитку лідерських якостей у співробітників компанії. Такі програми допомагають учасникам навчитися швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях та розподіляти ролі в команді відповідно до сильних сторін кожного члена колективу. Ці заходи, проведені для всього персоналу, дозволяють виявити та вирішити приховані та явні конфлікти, чітко визначити ролі та обов'язки кожного співробітника, а також оцінити сильні та слабкі сторони команди в цілому.

Функції тимбілдингу:

1. Розвиток навичок командної роботи: навчання ефективній взаємодії в групі, розподіл ролей, спільне вирішення конфліктних ситуацій, оптимальне використання потенціалу кожного учасника та покращення комунікації.
2. Формування та зміцнення дружніх стосунків між співробітниками.
3. Полегшення процесу адаптації нових членів колективу.
4. Зниження рівня психологічного напруження та мінімізація конфліктів.
5. Посилення атмосфери довіри та взаємопідтримки в команді.
6. Підвищення почуття особистої відповідальності за результати роботи.
7. Зміна мислення співробітників від конкурентного до колаборативного.
8. Зміцнення командного духу та згуртованості колективу.
9. Обмін досвідом, відкрите обговорення проблем та шляхів їх вирішення, аналіз попереднього досвіду, врахування помилок та отримання цінних уроків.
10. Стимулювання ініціативності та активності серед співробітників [17].

Будь-який метод управління, має свої переваги та недоліки. Важливо пам'ятати, що кожна людина унікальна і може по-різному реагувати на ситуації, які з нею відбуваються [18, 19, 20]. Основні позитивні та негативні аспекти застосування тимбілдингу як інструменту командного менеджменту наведені у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки використання тимбілдингу

Плюси	Мінуси
Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Занадто тривале і бурхливе обговорення негативних моментів, які сталися на заході, можливі непорозуміння
Досягнення згуртованості колективом команди	Зниження самооцінки у деяких членів команди
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки, довіри та допомоги	Заходи проводяться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід
Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до них негативно і не націлені на результат
Підвищується ефективність роботи, налагоджуються комунікації	Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом

Тимбілдинг допомагає членам команди розвинути здатність брати на себе відповідальність за колективний результат, одночасно проявляючи свої індивідуальні здібності. Крім того, учасники засвоюють важливість чіткої субординації всередині команди та усвідомлюють ефективність виконання завдань за допомогою спільно розробленої стратегії та тактики.

Отже, технології тимбілдингу є стратегічним інструментом, який не лише покращує якість управління персоналом, а й підвищує конкурентоспроможність компанії, забезпечуючи її стабільний розвиток та адаптивність у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

1. За результатами аналізу наукової фахової літератури досліджено теоретичні аспекти управління персоналом організацій. Ефективна кадрова політика дозволяє компаніям формувати згуртований та високопрофесійний колектив, здатний досягати поставлених цілей та забезпечувати конкурентоспроможність компанії на ринку. Розвиток персоналу є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації, оскільки він дозволяє формувати мотивований колектив, здатний швидко адаптуватися до змін і викликів сучасного бізнес-середовища.

2. Наведено порівняльну характеристику традиційних та сучасних тенденції в управлінні персоналом фармацевтичних організацій. Аналіз демонструє плавний відхід від традиційних методів, таких як адміністративні, економічні та соціально-психологічні, на користь інноваційних підходів. Нові стратегії зосереджуються на безперервному розвитку співробітників, значних інвестиціях у навчання, збереженні талановитих кадрів і формуванні згуртованих команд. Побудова ефективних професійних команд у фармацевтичній галузі є надзвичайно важливим, адже якість їхньої роботи безпосередньо впливає на здоров'я та добробут суспільства.

3. Висвітлено роль і значення тимбілдингу як сучасної інноваційної технології в управлінні персоналом. Описані основні види, цілі, принципи, завдання та функції технології командоутворення. Тимбілдинг — це ефективний управлінський підхід, який має на меті формування згуртованої команди, зміцнення міжособистісних зв'язків між співробітниками та створення сприятливого психологічного клімату в колективі для досягнення спільних цілей фармацевтичної організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТИМБІЛДИНГОВИХ ЗАХОДІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Тимбілдингові заходи відіграють значну роль у сучасному управлінні, зокрема у фармацевтичній галузі, яка постійно розвивається та потребує злагодженої командної роботи для досягнення високих результатів. Тимбілдинг сприяє покращенню комунікації та зміцненню командної роботи, формуванню колективної відповідальності, що є важливим для забезпечення інноваційного розвитку та підвищення продуктивності в умовах загострення конкуренції. Крім того, ці заходи допомагають знизити рівень стресу та запобігти емоційному вигоранню персоналу, що позитивно позначається на загальному кліматі в компанії та сприяє побудові ефективних команд, здатних адаптуватися до динамічних змін на фармацевтичному ринку [34].

2.1. Дослідження практик тимбілдингу в фармацевтичних організаціях

Провідні фармацевтичні компанії та аптечні мережі приділяють велику увагу розвитку командної роботи та створенню позитивного середовища для співпраці між працівниками. Це відображається в їхніх корпоративних цінностях, можливостях для розвитку та кар'єрного зростання [35]. Розглянемо приклади використання технік командоутворення на фармацевтичному ринку України.

Акціонерне товариство (АТ) «Фармак» є однією з провідних українських фармацевтичних компаній в розробці, виробництві, постачанні якісних та безпечних лікарських засобів, виробів медичного призначення і дієтичних добавок, яке активно розвивається не лише в Україні, а й за кордоном. Нещодавно компанія відкрила нове виробництво в Іспанії, що стало важливим кроком у її міжнародному розвитку [21]. Одним із ключових напрямків у роботі з персоналом для АТ «Фармак» є створення сприятливого середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність. «Згуртовані — ми непереможні»

— так компанія відкликається про своїх працівників. Завдяки злагодженій роботі команди та підтримці партнерів, АТ «Фармак» забезпечує безперебійне постачання ліків до аптек та лікарень по всій країні навіть в умовах війни. Компанія регулярно проводить благодійні акції та надає медикаменти і фінансову допомогу лікарням, військовим госпіталям та іншим організаціям, які опікуються здоров'ям та добробутом громадян. АТ «Фармак» розуміє свою відповідальність перед суспільством і докладає максимум зусиль, щоб полегшити життя людей у ці непрості часи.

Підприємство продовжує надавати своїм працівникам усі можливості для професійного та особистісного зростання. Однією з ключових ініціатив АТ «Фармак» у цьому напрямку є власний портал дистанційного навчання — внутрішня бібліотека онлайн курсів. Ця платформа дозволяє співробітникам оновлювати свої професійні знання та вдосконалювати «soft skills», такі як комунікація, лідерство, управління часом. Окрім внутрішніх ресурсів, АТ «Фармак» також забезпечує своїх співробітників доступом до зовнішніх навчальних програм та тренінгів для розвитку актуальних навичок та компетенцій.

У 2024 році команда департаменту корпоративних комунікацій компанії «Фармак» отримала нагороду «Найкращий внутрішній PR» у конкурсі PR-кейсів від видання MMR. Кейс компанії «Єдність через внутрішню комунікацію» став яскравим прикладом того, як сучасний бізнес може ефективно підтримувати корпоративний дух команди в умовах швидких змін, форс-мажорів, нестабільності та викликів, з якими стикаються компанії в Україні. Для підтримки емоційного благополуччя своїх співробітників компанія «Фармак» також впровадила унікальну ініціативу — щотижневі онлайн-сесії ментально-дихальної гімнастики. Ці заняття проводяться під керівництвом члена спільноти Міжнародного наукового інституту з психології та нейробіології у США — «Mind&Life» [22].

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Юрія-Фарм» проводить захоплюючий футбольний турнір для своїх співробітників в Одесі

вже третій рік. Це свято спорту та командного духу об'єднало працівників компанії, даруючи їм можливість поспілкуватися в неформальній обстановці, зміцнити дружні стосунки та продемонструвати свої спортивні таланти. У турнірі взяли участь команди з різних відділів та підрозділів ТОВ «Юрія-Фарм». Кожна з них прагнула показати свою майстерність та завзяття на футбольному полі. Гравці демонстрували чудову техніку, швидкість та злагожденість, що свідчить про їхню згуртованість не лише на роботі, але й поза нею. Окрім спортивної складової, футбольне свято стало чудовою нагодою для співробітників поспілкуватися в невимушеній атмосфері, обмінятися думками та ідеями. Такі заходи допомагають зміцнювати корпоративну культуру компанії, сприяють формуванню дружніх стосунків між колегами та підвищують мотивацію і залученість працівників.

Організатори турніру подбали про комфорт учасників та вболівальників, забезпечивши їх усім необхідним для приємного проведення часу. Була створена святкова атмосфера, яка сприяла позитивним емоціям та незабутнім враженням. Футбольне свято ТОВ «Юрія-Фарм» є прикладом того, як компанія може ефективно поєднувати професійну діяльність із турботою про своїх співробітників, створюючи умови для їхнього всебічного розвитку та зміцнення командного духу [23].

Також, співробітники компанії «Юрія-Фарм» демонструють свою небайдужість та готовність рятувати людські життя, взявши участь у благодійній акції з донорства крові. Майже 50 працівників компанії долучилися до цієї ініціативи, розуміючи важливість своєї ролі у підтримці системи охорони здоров'я та допомозі тим, хто потребує донорської крові. Акція відбулася в рамках співпраці ТОВ «Юрія-Фарм» з Київським міським центром крові, який забезпечив усі необхідні умови для безпечної та комфортної здачі крові. Учасники акції з ентузіазмом відгукнулися на заклик здати кров, розуміючи, що їхній внесок може врятувати не одне життя. Серед донорів були представники різних відділів та підрозділів компанії, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності та згуртованості

колективу «Юрія-Фарм». Здача крові — це не лише благородний жест, але й відповідальний крок, який вимагає певної підготовки та дотримання рекомендацій лікарів. Співробітники компанії «Юрія-Фарм» підійшли до цього процесу з усією серйозністю, дотримуючись необхідних вимог та виконуючи рекомендації лікарів стосовно свого здоров'я [24].

На честь річниць з дня заснування ТОВ «Юрія-Фарм» щороку проводить благодійні веломарафони, учасниками яких є співробітники компанії та небайдужі громадяни. Такі заходи не лише популяризують здоровий спосіб життя, а й демонструють єдність та солідарність українців [25].

Корпорація «Артеріум», відомий лідер фармацевтичної галузі України, демонструє свою відданість підтримці освітніх ініціатив. Нещодавно компанія взяла участь у захоплюючому освітньому заході для школярів, спрямованому на популяризацію науки та заохочення молоді до вивчення природничих дисциплін. Під час заходу представники «Артеріум» мали змогу поспілкуватися зі школярами та розповісти їм про захоплюючий світ фармацевтики. Фахівці компанії підготували цікаві презентації та інтерактивні завдання, які допомогли учням зрозуміти, як працює фармацевтична галузь та яку важливу роль вона відіграє у суспільстві. Школярі дізналися про різні етапи створення лікарських засобів, від дослідження та розробки до виробництва та контролю якості. Вони також ознайомилися з сучасними технологіями та інноваціями, які використовуються у фармацевтичній промисловості.

Представники корпорації «Артеріум» наголосили на важливості вивчення природничих наук, таких як хімія, біологія та фармакологія, для майбутньої кар'єри у фармацевтичній галузі. Вони заохочували школярів розвивати свої таланти та прагнути до знань, адже саме молоде покоління є майбутнім науки та інновацій. Участь «Артеріум» у цьому освітньому заході є прикладом згуртуванням не тільки дитячого колективу, а й працівників компанії. Через такі ініціативи корпорація намагається привернути увагу

молоді до важливості науки та надихнути їх на вибір кар'єри у фармацевтичній галузі [26].

Компанія ТОВ «Teva Україна», яка є частиною глобальної фармацевтичної корпорації Teva Pharmaceutical Industries Ltd., отримала визнання як один з найкращих роботодавців країни. ТОВ «Teva Україна» увійшла до списку 50 найпривабливіших компаній для працевлаштування. Це досягнення є свідченням відданості компанії своїм співробітникам та створенню сприятливого робочого середовища. Компанія пропонує своїм працівникам не лише конкурентну заробітну плату та комплексний соціальний пакет, але й можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

ТОВ «Teva Україна» приділяє значну увагу навчанню та розвитку персоналу, регулярно проводячи тренінги та семінари для підвищення кваліфікації співробітників. Крім того, компанія підтримує ініціативи з покращення здоров'я та добробуту працівників, організовуючи спортивні заходи та програми зі здорового способу життя.

Потраплення до рейтингу найкращих роботодавців є результатом послідовної роботи компанії над створенням корпоративної культури, заснованої на цінностях поваги, довіри та співпраці. ТОВ «Teva Україна» прагне бути надійним партнером для своїх співробітників, забезпечуючи їм стабільність, підтримку та можливості для реалізації їхнього потенціалу [27].

Всесвітній день вишиванки — це свято, яке об'єднує українців по всьому світу навколо своєї культури та традицій. Співробітники ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», як і багато інших українців, долучаються до відзначення цього свята. Для них це не лише можливість продемонструвати свою любов до національних традицій, але й показати єдність та згуртованість свого колективу [28].

10 липня 2021 року відбулася значуща подія для любителів спортивної риболовлі — Чемпіонат м. Києва «Рибацьке щастя». Цей захід, організований у рамках програми Київської спартакіади «ЗДОРОВИЙ КИЯНИН», зібрав багато учасників та глядачів. Серед команд, які змагалися за перемогу, була і

команда ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». Завдяки злагодженій роботі, вправності та досвіду співробітників, вдалося досягти вагомого результату — 3 місця з загальною вагою вилову 5200 грамів. Участь у подібних заходах є важливою частиною корпоративної культури компанії. Працівники розуміють, що спорт та активний відпочинок не лише сприяють зміцненню здоров'я, але й допомагають розвивати командний дух, згуртованість та взаєморозуміння в колективі [29].

«Пробіг під каштанами» — це щорічний благодійний захід, який проводиться в Києві з 1993 року і приурочений до святкування Дня міста. У 2021 році, незважаючи на пандемію COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження, 30 травня відбувся 28-й за рахунком «Пробіг під каштанами». Участь у цьому заході взяли близько 11 тисяч учасників, серед яких були співробітники ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». Організатори забезпечили дотримання всіх необхідних карантинних норм та обмежень задля безпеки учасників та глядачів. «Пробіг під каштанами» є не лише спортивною подією, але й важливим благодійним заходом. Кошти, зібрані під час марафону спрямовуються на допомогу дитячим медичним закладам та на підтримку дітей з вадами серця. Участь співробітників ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» у цьому заході демонструє соціальну відповідальність підприємства та його готовність долучатися до важливих благодійних ініціатив. Це також сприяє згуртуванню колективу навколо спільних цінностей та ідей [30].

Оптова компанія ТОВ «Аметрін ФК» приділяє значну увагу розвитку командного духу та згуртованості колективу в кожному відділі. Для досягнення цієї мети компанія впроваджує різноманітні тимбілдингові заходи, наприклад, вихідні на природі, культурні події, спортивні змагання, мотивуючі п'ятихвилинки тощо. Ці заходи допомагають співробітникам краще пізнати одне одного, навчитися ефективно взаємодіяти та працювати як єдина команда.

Серед широкого спектру командоутворюючих активностей, які практикує «Аметрін ФК», можна виділити майстер-класи та тренінги,

спеціалізовані сесії для розвитку певних навичок або знань. Неординарні заходи такі як розважальні ігри та квести, костюмовані вечірки та тематичні корпоративи підвищують настрій та налаштовують на дружню атмосферу. Влітку посеред робочого тижня працівники HR-відділу влаштовують для працівників компанії «День морозива» або «День кавуна», привозять до офісу смачні ласощі і пригощають всіх співробітників, спілкуються, обмінюються враженнями та позитивними емоціями.

Соціальні проекти зближують команду, наприклад, працівники компанії періодично разом здають кров у Харківському обласному центрі служби крові. Також у компанії проводяться заходи не лише для співробітників, а і для їх сімей. Культурні заходи, такі як відвідування музеїв, театрів або арт-галерей підвищують рівень розвитку культурної обізнаності та розширюють спільні інтереси серед членів команд [33].

Грунтуючись на результатах дослідження офіційних веб-сайтів даних фармацевтичних компаній, можна дійти висновку, що їх працівники демонструють високий рівень професіоналізму та злагоженості у роботі завдяки активному використанню тимблдингових заходів. Кожен член команди усвідомлює важливість спільних цілей підприємства та свою роль у їх досягненні, що свідчить про відданість справі та розуміння власної відповідальності. Така згуртованість колективу сприяє ефективній співпраці та підвищує мотивацію працівників. Вони поважають один одного, цінують індивідуальний внесок кожного та мають добре налагоджені міжособистісні відносини. Це створює позитивну атмосферу в команді, де панує взаємна підтримка та розуміння.

2.2 Аналіз ступеня впровадження тимблдингових заходів у фармацевтичних колективах

На наступному етапі дослідження з метою вивчення ефективності використання тимблдингових інструментів в управлінні персоналом фармацевтичних компаній на прикладі ТОВ «Аметрін ФК» було розроблено

анкети для діагностики рівня згуртованості колективу та анкету з командоутворення для працівників обраної оптової фірми (додатки Б, В).

ТОВ «Аметрін ФК» — провідний дистриб'ютор фармацевтичної продукції в Україні з майже 30-річним досвідом. Він постачає сертифіковані медикаменти до аптек і медичних установ, підтримуючи здоров'я людей і впроваджуючи сучасні рішення для якісного обслуговування клієнтів. Керівництво компанії впроваджує нові підходи в роботі, мобілізуючи зусилля для досягнення головної мети — забезпечити якісне постачання ліків.

Місія компанії — «Щоденна турбота про здоров'я кожної людини. Це стає можливим завдяки якісному сервісу постачання ЛЗ до аптечної мережі України». Цінності: професіоналізм, чесність, відповідальність, орієнтація на клієнта. Бачення: бути лідером у фармацевтичній дистрибуції, забезпечуючи високий рівень якості на надійності. Характеристика пріоритетів та основних показників діяльності ТОВ «Аметрін ФК» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності ТОВ «Аметрін ФК»

Пріоритети	Результати діяльності
• Партнерські відносини з клієнтами і постачальниками. • Організація роботи відповідно до вимог GDP (Good Distribution Practice). • Динамічний розвиток компанії і її співробітників.	• 28 років досвіду роботи на фармацевтичному ринку України • 4 місце в рейтингу з продажу лікарських засобів та виробів медичного призначення серед дистриб'юторів України • 2 сучасних логістичних центри в Харкові і Києві • >4500 м² обладнаних складських і офісних площ • >200 надійних постачальників-виробників лікарських препаратів • >2500 вдячних покупців і клієнтів • 100% покриття території України регулярними поставками медикаментів до аптек та аптечних торгових точок • >7000 найменувань в оптовій пропозиції.

Компанія ТОВ «Аметрін ФК» має два філіали: у місті Харків та у селі Мила, під Києвом. Загалом у компанії працює 380 осіб, з яких 90 осіб працюють у Харківському офісі. Відділи компанії поділяються на комерційні і некомерційні, при цьому основна увага приділяється роботі комерційних відділів. До комерційних відділів належать: відділ продажів, закупівель та бюджетних продажів. Некомерційні відділи включають: фінансовий відділ, бухгалтерію, логістично-складську службу, відділ персоналу, відділ інформаційних технологій та відділ контролю якості.

Загальне схематичне зображення структури відділів компанії представлено на рис. 2.1:

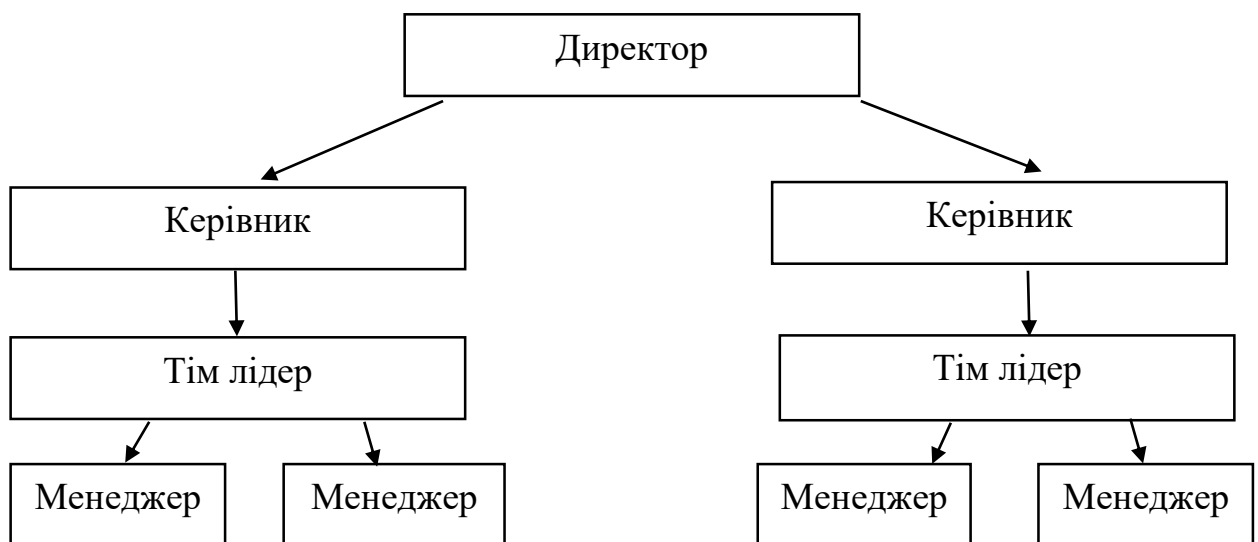


Рис. 2.1. Загальна структура відділів компанії ТОВ «Аметрін ФК»

Тімлід (від англ. team-leader) — це керівник команди, який організовує та координує дії команди, мотивує та контролює всі етапи роботи. Саме на нього лягає відповідальність за результат і саме він створює ефективні практики, що поліпшують роботу.

Слід відмітити, що керівництво компанії значну увагу приділяє сучасним інноваційним методам управління персоналом, зокрема, командоутворюючим інструментам. Для зміцнення командного духу та покращення взаємодії між співробітниками, ТОВ «Аметрін ФК» активно впроваджує різноманітні тимбілдингові заходи. Корпоративні заходи, такі як вихідні на природі, спортивні змагання та культурні події, зміцнюють

неформальні відносини між колегами. Подарунки до світ підвищують рівень лояльності до роботодавця та дають змогу колективу зблизитись. Загальні заходи всередині компанії дають змогу поспілкуватися колективу в неформальному дружньому середовищі.

Майстер-класи та тренінги — це спеціалізовані сесії для розвитку певних навичок або знань, а неординарні спонтанні заходи підвищують настрій та налаштовують на дружню атмосферу. Соціальні проекти зближують команду і формують високий рівень соціальної відповідальності. Інтерактивні завдання на командне будівництво, такі як спорудження мостів з паперу або веж зі спагетті, сприяють розвитку творчості, співпраці та вирішенню проблем.

Компанія також створює та облаштовує куточки для проведення вільного часу, де співробітники можуть неформально поспілкуватися, попити кави або пограти у настільний теніс. Корпоративні заходи організовуються не лише для співробітників, а й для їхніх сімей. Спортивні змагання, такі як футбольні матчі або тенісні турніри, сприяють здоровій конкуренції, виховують командний дух і мотивують співробітників. Вихідні на природі, наприклад, пікніки або туристичні походи, дозволяють колегам розслабитись, зміцнюючи особисті зв'язки та покращуючи взаєморозуміння.

Професійні тренінги, такі як курси з управління проектами, тренінги з продажу, допомагають розвивати професійні компетенції та підвищувати кваліфікацію фахівців. Культурні події, як-от відвідування театрів, концертів або арт-галерей, сприяють розвитку культурної особистості та спільним інтересам серед членів команди.

Для формування ефективних робочих команд в компанії ТОВ «Аметрін ФК» використовують мотивуючі п'ятихвилинки: раз на тиждень HR-менеджер проводить у відділах розважальні мотивуючі заходи (онлайн квести, вікторини, ребуси). Таким чином, колектив частково відволікається від роботи, релаксує, знаходиться в неформальній атмосфері з колегами, що сприяє побудові ефективних команд безпосередньо у відділах.

Керівництво компанії також приділяє увагу комфортній адаптації нових співробітників. Кожен новий працівник має особистого наставника, чіткий план стажування та повну підтримку відділу персоналу на всіх етапах адаптації [33].

Активне впровадження вищезазначених тимблдингових заходів та використання командоутворюючих інструментів в управлінні персоналом у ТОВ «Аметрін ФК» сприяє зміцненню командного духу, покращенню комунікації та співпраці між співробітниками, а також підвищенню їхньої лояльності до компанії. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці та досягнення спільних цілей організації. Регулярне проведення таких заходів допомагає створити сприятливе робоче середовище та підтримувати високий рівень мотивації серед співробітників фармацевтичної компанії.

2.3 Визначення рівня згуртованості колективу у відділах ТОВ «Аметрін ФК»

З метою оцінки ефективності командоутворюючих заходів у двох відділах досліджуваної компанії нами було проведено визначення рівня згуртованості колективу за методикою Сішора. Цей метод дозволяє оцінити рівень згуртованості команди або колективу, ґрунтуючись на показниках ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЕ).

Методика Сішора допомагає визначити, наскільки члени групи поділяють спільні цінності та орієнтації, що є важливим фактором для ефективної командної роботи. Методика оцінки згуртованості колективу за авторством Сішора буде корисна при дослідженні вже сформованих робочих груп, які тривалий час відчують проблеми з міжособистісними відносинами. Вона допомагає виявити учасників, які не прижилися в групі, підвищити продуктивність праці і об'єднати працівників, що позитивно вплине на комерційний успіх бізнесу.

Згуртованість групи — це ключовий параметр, який відображає ступінь інтеграції та єдності колективу. Окрім розрахунку соціометричних індексів, методика Сішора пропонує інший підхід до оцінки згуртованості [32].

Кожному члену колективу пропонується вибрати з наданого списку п'ять найбільш важливих, на його думку, особистісних якостей, які необхідні для успішного виконання спільної професійної діяльності. Ці якості включають такі характеристики:

1. Дисциплінованість.
2. Ерудованість.
3. Свідомість громадського обов'язку.
4. Кмітливість.
5. Начитаність.
6. Працьовитість.
7. Ідейна переконаність.
8. Уміння контролювати роботу.
9. Моральна вихованість.
10. Самокритичність.
11. Чуйність.
12. Громадська активність.
13. Уміння працювати з інформацією.
14. Допитливість.
15. Уміння планувати роботу.
16. Цілеспрямованість.
17. Колективізм.
18. Старанність.
19. Вимогливість до себе.
20. Критичність.
21. Духовне багатство.
22. Вміння пояснити завдання.
23. Чесність.

24. Ініціативність.
25. Уважність.
26. Почуття відповідальності.
27. Принциповість.
28. Самостійність.
29. Товарииськість.
30. Розсудливість.
31. Скромність.
32. Поінформованість.
33. Справедливість.
34. Оригінальність.
35. Впевненість в собі.

Після опитування всіх членів колективу, результати аналізуються, і розраховується індекс ЦОЕ. Чим вище значення цього індексу, тим більша згуртованість і єдність колективу.

Методика Сішора дає можливість оцінити потенційні проблемні зони в колективі та розробити заходи для підвищення групової згуртованості, що є запорукою ефективної командної роботи та досягнення спільних цілей.

Для обчислення коефіцієнта групової згуртованості (С) використовується формула:

$$C = (1,4 n - N) / 6 * N, \text{ де}$$

N — кількість учасників тестування;

n — сума виборів, що припадають на п'ять якостей особистості, які отримали максимальну кількість виборів.

Інтерпретація результатів:

Якщо $C \geq 0,5$, то група досягла рівня колективізму, що свідчить про високу згуртованість і єдність колективу.

Якщо $0,3 < C < 0,5$, то група розцінюється як проміжна за рівнем розвитку, що вказує на помірну згуртованість і потенціал для подальшого розвитку.

Якщо $C \leq 0,3$, то дана група недостатньо розвинена як колектив, що може свідчити про низьку згуртованість і необхідність вжиття заходів для покращення ситуації [32].

За результатами анкетування працівників відділу закупівель та відділу продажів ТОВ «Аметрін ФК» було проведено оцінку групової згуртованості за методикою Сішора.

Відділ закупівель: в анкетуванні взяли участь 6 працівників відділу закупівель ($N=6$). Сума виборів п'яти якостей особистості, які отримали максимальну кількість виборів (n), становить 16.

Отже, коефіцієнт групової згуртованості (C) для відділу закупівель дорівнює:

$$C = (1,4 * 16 - 6) / (6 * 6) = \mathbf{0,45}$$

Відділ закупівель демонструє помірний рівень згуртованості, що вказує на наявність спільних цінностей серед членів колективу. Однак, є потенціал для подальшого розвитку та зміцнення командної роботи. Керівництву відділу закупівель рекомендується звернути увагу на заходи, спрямовані на підвищення згуртованості, такі як відкрита комунікація та спільне вирішення проблем.

Відділ продажів: в анкетуванні взяли участь 5 працівників відділу продажів ($N=5$). Сума виборів п'яти якостей особистості, які отримали максимальну кількість виборів (n), становить 17.

Коефіцієнт групової згуртованості (C) для відділу продажів дорівнює:

$$C = (1,4 * 17 - 5) / (6 * 5) = \mathbf{0,63}$$

Працівники відділу продажів продемонстрували більш високий рівень згуртованості у порівнянні з працівниками відділу закупівель, що є проявом ефективної командної роботи та єдності членів колективу. Керівництву відділу продажів рекомендується підтримувати та заохочувати такий рівень згуртованості, а також продовжувати розвивати командний дух та співпрацю.

Регулярне проведення таких анкетувань та аналіз результатів є важливим інструментом управління персоналом, оскільки допоможе

керівництву ТОВ «Аметрін ФК» краще розуміти потреби своїх співробітників, а також своєчасно реагувати на зміни в динаміці розвитку колективів. Це, у свою чергу, сприятиме створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню продуктивності та досягненню спільних цілей відділів компанії.

Згуртованість колективу є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності фармацевтичної компанії. Високий рівень командної взаємодії сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню комунікації між співробітниками та створенню сприятливого психологічного клімату.

З урахуванням специфіки фармацевтичної галузі, де велике значення має точність, відповідальність і дотримання регламентів, згуртованість команди безпосередньо впливає на якість виконання професійних обов'язків. Таким чином, діагностика рівня згуртованості колективу є необхідним етапом для забезпечення стабільної та результативної роботи фармацевтичної компанії.

Висновки до розділу 2

1. Тимбілдингові заходи відіграють значну роль у сучасному управлінні, зокрема у фармацевтичній галузі. Вони сприяють покращенню комунікації, зміцненню командної роботи та формуванню колективної відповідальності. Ці заходи допомагають знизити рівень стресу, запобігти емоційному вигоранню персоналу та позитивно впливають на загальний клімат у компанії. Тимбілдинг є важливим інструментом для побудови ефективних команд, здатних адаптуватися до динамічних змін на фармацевтичному ринку.

2. Дослідження практик тимбілдингу в фармацевтичних організаціях показує, що провідні компанії галузі, такі як АТ «Фармак», ТОВ «Юрія-Фарм», корпорація «Артеріум», ТОВ «Teva Україна», ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» та ТОВ «Аметрін ФК», активно впроваджують різноманітні заходи для розвитку командної взаємодії та створення позитивного середовища для співпраці між працівниками: корпоративні свята, спортивні змагання, благодійні акції, освітні ініціативи та інші активності, спрямовані на зміцнення командного духу та згуртованості колективу. Такі практики демонструють відданість фармацевтичних компаній своїм співробітникам та розуміння керівництвом важливості тимбілдингу для успішної діяльності організації.

3. На прикладі оптової компанії ТОВ «Аметрін ФК» було проведено аналіз впровадження командоутворюючих технік у сферу управління персоналом. Керівництво приділяє значну увагу розвитку командного духу та згуртованості колективу в кожному відділі. Компанія активно використовує різноманітні тимбілдингові заходи, від традиційних корпоративних заходів, культурних подій, спортивних змагань, майстер-класів, тренінгів до неординарних командних активностей. За методикою Сішора було розраховано індекс групової згуртованості відділів закупівель та продажів ТОВ «Аметрін ФК», який склав 0,45 та 0,63 відповідно, що свідчить про помірний та високий рівень згуртованості та єдності колективів досліджуваних відділів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ТИМБІЛДИНГУ

Розробка рекомендацій стосовно вдосконалення управління персоналом на засадах тимбілдингу є важливим завданням для підвищення ефективності роботи фармацевтичних колективів, оскільки згуртованість команди безпосередньо впливає на продуктивність та якість виконання професійних обов'язків. Впровадження систематичної оцінки ефективності тимбілдингових заходів у фармацевтичній сфері дозволяє визначити їхній вплив на рівень командної взаємодії, мотивацію співробітників та загальний психологічний клімат у колективі. На основі отриманих результатів можуть бути розроблені науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень, спрямованих на посилення командного духу та покращення комунікаційних процесів у межах фармацевтичної організації.

3.1 Оцінка ефективності тимбілдингу для підвищення продуктивності роботи персоналу

На заключному етапі досліджень з метою загальної оцінки ефективності командоутворюючих заходів у ТОВ «Аметрін ФК» було проведено анкетування співробітників компанії у Харківському філіалі. За результатами опитування сформовано соціально-демографічний портрет респондентів. Переважна більшість опитаних — жінки (85 %), тоді як чоловіки становлять лише 15 %. Такий розподіл респондентів відповідає загальній тенденції гендерного складу в певних галузях, зокрема в медичних і фармацевтичних установах, де традиційно працює більше жінок. Дослідження ефективності тимбілдингу повинне враховувати гендерні особливості сприйняття командної роботи. Наукові джерела свідчать, що жінки часто краще адаптуються до колективної діяльності, демонструють вищу емоційну включеність у міжособистісні взаємодії та частіше беруть участь у неформальних комунікаціях, які є ключовим аспектом тимбілдингу. З іншого

боку, наявність чоловіків у команді також є важливою з точки зору балансу підходів до вирішення проблем, розподілу ролей та побудови комунікації.

Серед респондентів, які взяли участь в анкетуванні, простежується значне розмаїття посад і структурних підрозділів організації. Найбільшу частку серед опитаних (20 %) становлять менеджери без уточнення конкретного напрямку діяльності. Інші учасники анкетування (по 5 % кожен) обіймають різноманітні посади, зокрема менеджера відділу маркетингу, менеджера по роботі з клієнтами, фармацевта, менеджера з постачання, менеджера з розвитку, менеджера із закупівель, а також фахівців з управління персоналом і комунікацій у команді. Це дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину сприйняття командотворчих заходів у компанії.

Аналіз вікової структури працівників показав, що переважна більшість опитаних (80 %) належить до категорії 21-35 років (рис. 3.1). Ця вікова група представлена молодими фахівцями, які перебувають на етапі активного професійного зростання та найбільш схильні до участі у командних ініціативах.

Друга за чисельністю група — це респонденти віком від 36 до 45 років (15 %), які, як правило, мають більший професійний досвід та займають керівні посади. Також представлена вікова категорія 46-55 років, яка складає лише (5 %) від загальної кількості опитаних. Варто зазначити, що серед респондентів відсутні особи молодші 20 років та старші 55 років.

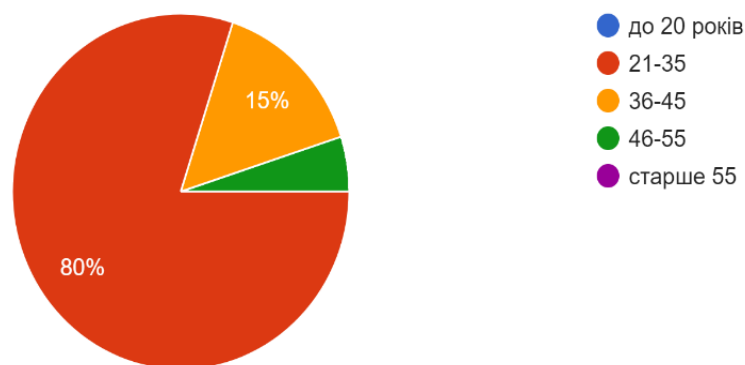


Рис 3.1. Розподіл респондентів за віком

Аналіз стажу роботи працівників у компанії показує, що найбільші частки припадають на респондентів, які працюють в організації до 3 років та від 3 до 5 років — по (40 %) у кожній категорії (рис 3.2). Це свідчить про те, що більшість опитаних мають порівняно невеликий або середній досвід роботи саме в компанії ТОВ «Аметрін ФК». Такий розподіл може впливати на процеси адаптації співробітників, згуртованість колективу та залученість до тимбілдингових заходів. Для працівників із незначним стажем роботи тимбілдинг відіграє не лише роль інструменту розвитку командного духу, а й сприяє їхній ефективній інтеграції в корпоративну культуру компанії.

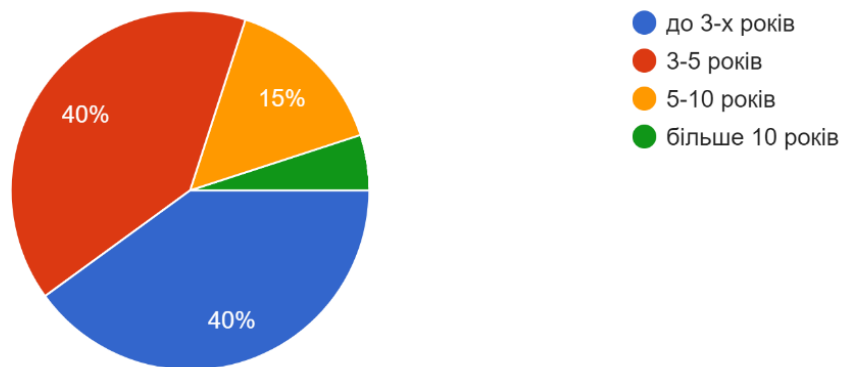


Рис 3.2. Розподіл працівників за стажем роботи в компанії

Аналіз відповідей щодо частоти проведення командоутворюючих заходів у компанії демонструє різноманітність думок, що свідчить про відсутність єдиного підходу до реалізації тимбілдингових ініціатив (рис 3.3). 40 % опитаних зазначили, що такі заходи відбуваються раз на місяць, що є позитивним показником регулярності та потенційного впливу на згуртованість колективу. Ще 20 % працівників повідомили, що тимбілдинг у їхньому підрозділі проводиться раз на квартал, що також можна вважати достатньо частим для підтримки командної динаміки. По 10 % опитаних обрали варіанти «раз на тиждень» та 5 % «по-різному». Однак, дані опитування також виявили і менш оптимістичні результати: 5 % працівників зазначили, що заходи не проводяться взагалі, а ще 5 % повідомили, що працюють віддалено і не знають, чи відбуваються подібні ініціативи. Ці відповіді підкреслюють виклик, з яким стикається компанія в умовах гібридної

або повністю дистанційної форми роботи — підтримка командної єдності вимагає адаптованих форматів тимбілдингу.

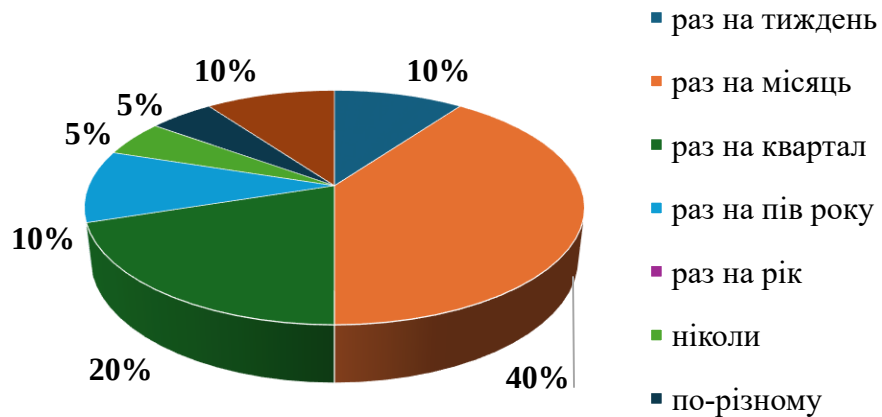


Рис 3.3. Частота проведення командоутворюючих заходів у компанії за оцінкою персоналу

Аналіз відповідей показує, що переважна більшість співробітників компанії 85 % була залучена до командоутворюючих заходів, у той час як лише 15 % не брали участі в таких ініціативах (рис 3.4). Такі результати є свідченням того, що керівництво компанії надає великого значення розвитку командного духу та згуртованості колективу. Проте, наявність працівників, які не були залучені до командоутворюючих заходів, може свідчити про необхідність додаткових зусиль для забезпечення участі всіх співробітників. Важливо дослідити причини, чому ці працівники не брали участі, та знайти шляхи їх мотивування для приєднання до майбутніх заходів.

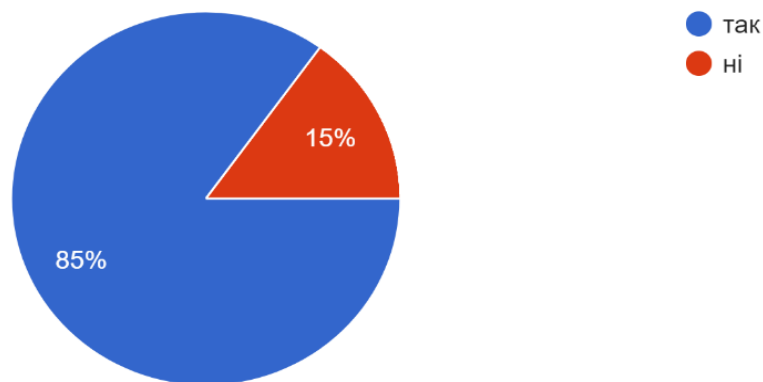


Рис 3.4. Рівень залученості персоналу до командоутворюючих заходів компанії

Відповіді показують, що переважна більшість (95 %) вбачає основний результат командоутворчих заходів у покращенні комунікацій у колективі. Це підкреслює роль тимбілдингу як дієвого засобу налагодження внутрішньої взаємодії, що є фундаментальним для ефективної роботи команди (рис 3.5).



Рис 3.5. Результати командоутворюючих заходів за оцінкою персоналу компанії

Другим за важливістю результатом, на думку 75 % опитаних, є формування дружніх стосунків. Цей факт підтверджує значущість неформальної взаємодії між співробітниками для зміцнення командного духу та створення сприятливої психологічної атмосфери. Половина учасників опитування відзначили, що тимбілдинг позитивно впливає на психологічний мікроклімат у колективі, що ще раз наголошує на важливості емоційного комфорту на робочому місці. Крім того, 45 % респондентів вказали, що командоутворюючі заходи сприяють зміцненню довіри серед працівників — ще одного ключового фактора ефективної командної взаємодії. Розвиток навичок командної роботи як наслідок тимбілдингу відзначили 40 % опитаних, що свідчить про позитивний вплив таких заходів на вдосконалення міжособистісної співпраці. Менш поширеними, але все ж згаданими результатами є підвищення мотивації 20 %, покращення працездатності 15 % та вирішення конфліктів 10 %. Це може вказувати на те, що хоча тимбілдинг і має певний вплив на ці аспекти, працівники сприймають їх як вторинні.

Результати опитування, свідчать про те, що переважна більшість респондентів вбачає позитивний вплив командотворчих заходів на покращення атмосфери в робочому колективі (рис 3.6). Майже половина опитаних (45 %) оцінили ефективність тимбілдингу на найвищому рівні, присвоївши 5 балів, 35 % також високо оцінили значення таких заходів, поставивши 4 бали. Отже, загалом 80 % респондентів переконані, що тимбілдинг дійсно допомагає налагодити сприятливу атмосферу в команді. Слід відзначити, що жоден респондент не обрав найнижчі оцінки 1 або 2 бали, які б свідчили про сприйняття тимбілдингу як неефективного або навіть шкідливого.

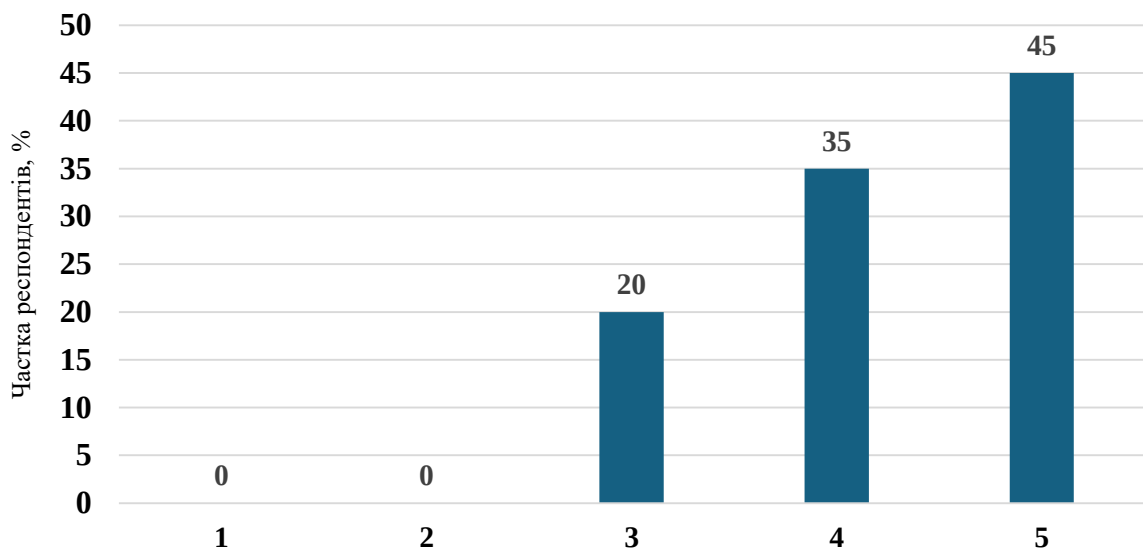


Рис 3.6. Оцінка впливу тимбілдингу на покращення робочої атмосфери в колективах

Можна підсумувати, що учасники опитування загалом високо оцінюють роль командоутворюючих заходів у формуванні позитивної робочої атмосфери. Це дає підстави вважати доречним і корисним проведення подібних активностей.

На основі результатів опитування, більшість респондентів позитивно оцінили вплив командоутворюючих заходів на взаємини з колегами (рис 3.7). Зокрема, 65 % опитаних зазначили, що після участі в тимбілдингу їхні стосунки з колегами покращилися. Це свідчить про високу ефективність таких заходів у зміцненні командного духу, покращенні комунікації та

взаєморозуміння в колективі. Ще 20 % респондентів відповіли, що їм важко оцінити зміни. Це може свідчити як про недостатній період спостереження за результатами тимбілдингу, так і про те, що зміни в соціальній взаємодії були не надто помітними. Водночас 15% учасників зазначили, що стосунки залишилися без змін. Це також є важливим показником, який може вказувати на те, що формат заходів виявився недостатньо ефективним або не зовсім релевантним для цієї частини колективу.

Рис 3.7. Вплив тимбілдингу на міжособистісні стосунки в колективі



Представлена на рис. 3.8 діаграма, демонструє, що переважна більшість співробітників позитивно оцінює ефективність комунікацій у своєму колективі (рис 3.8). Зокрема, 55 % респондентів задоволені, а 15 % — дуже задоволені рівнем комунікацій. Ще 25 % опитаних частково задоволені цим аспектом.

Рис 3.8. Рівень задоволеності ефективністю комунікації в колективі

Попри те, що загальна картина виглядає оптимістично, не можна ігнорувати той факт, що 5 % співробітників висловили незадоволення поточним станом комунікацій. Хоча ця частка і невелика, вона все ж

сигналізує про необхідність звернути увагу на шляхи покращення комунікаційних процесів у колективі.

Діаграма на рис. 3.9 дозволяє проаналізувати рівень взаємопідтримки та співпраці серед співробітників у колективі. Більшість опитаних (55 %) зазначили, що часто відчують підтримку колег, що свідчить про позитивну атмосферу та готовність до взаємодопомоги в команді. Крім того, 30 % респондентів завжди відчують підтримку з боку колег, це є показником високого рівня згуртованості та ефективності командної роботи. Загалом, 85 % працівників мають позитивний досвід взаємодії з колегами, що сприяє зростанню продуктивності та задоволеності роботою.

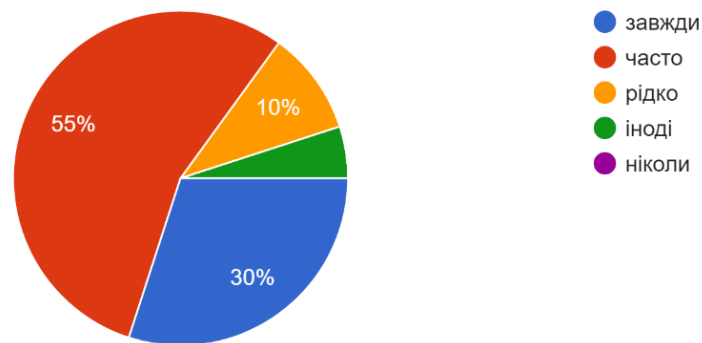


Рис 3.9. Рівень взаємодопомоги та підтримки серед колег у колективі

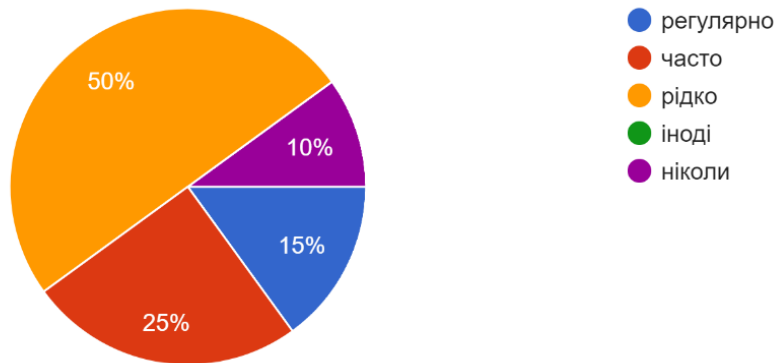
Однак, 10 % опитаних указали, що рідко відчують підтримку колег, а 5 % — лише іноді. Це може свідчити про певні проблеми у взаємодії між окремими співробітниками або підрозділами, що потенційно впливає на загальну ефективність роботи команди. Варто зазначити, що жоден з респондентів не обрав варіант «ніколи», що є позитивним показником загальної атмосфери в колективі.

Дані, наведені на рис 3.10, показують, що частота неформального спілкування між співробітниками поза робочим часом є досить низькою. Половина опитаних зазначили, що рідко контактують з колегами в неформальній обстановці. Чверть респондентів спілкуються з колегами часто. Лише 15 % респондентів відповіли, що регулярно спілкуються з колегами поза роботою, тоді як 10 % взагалі не підтримують таких контактів. Такий розподіл

відповідей ймовірно пов'язаний із завантаженістю працівників і браком вільного часу, що може негативно позначитися на мотивації співробітників та загальній ефективності праці.

Рис 3.10. Частота неформального спілкування співробітників поза робочим часом

Згідно з результатами опитування щодо командної взаємодії,



представленими на рис 3.11, половина респондентів вважають, що їхній колектив переважно ефективно співпрацює для досягнення спільних цілей. Четверть опитаних ще більш позитивно оцінюють ситуацію, стверджуючи, що їхній колектив завжди ефективно взаємодіє. Проте решта учасників дослідження 25 % зазначили, що ефективна командна взаємодія спостерігається не завжди, що свідчить про наявність певних викликів у злагодженій роботі колективу.

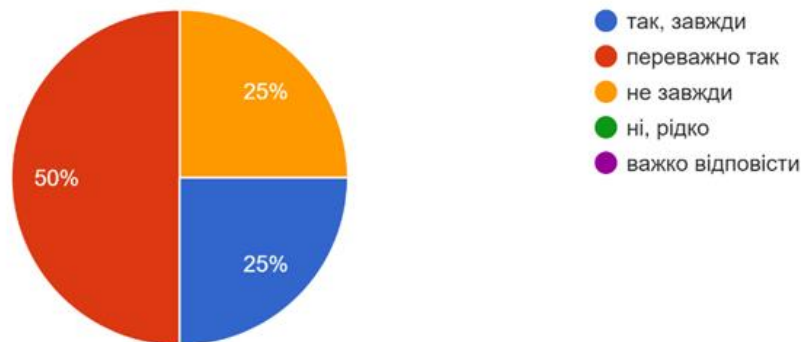


Рис 3.11. Оцінка ефективності командної взаємодії для досягнення цілей

У цілому результати демонструють досить позитивну тенденцію, оскільки 75 % респондентів схильні позитивно оцінювати ефективність співпраці. Втім, для подальшого вдосконалення командної роботи, регулярні

командні активності, тренінги з розвитку комунікаційних навичок та посилення взаєморозуміння між колегами можуть стати доцільними.

Результати опитування дозволяють оцінити практику визнання досягнень у компанії. Найбільша частка респондентів 30 % зазначила, що святкування відбувається часто, що свідчить про достатньо сформовану культуру визнання результатів праці. Ще 20 % вказали, що такі події проводяться регулярно — це також позитивний сигнал, адже систематичне визнання успіхів підвищує мотивацію працівників і сприяє зміцненню командного духу (рис 3.12).

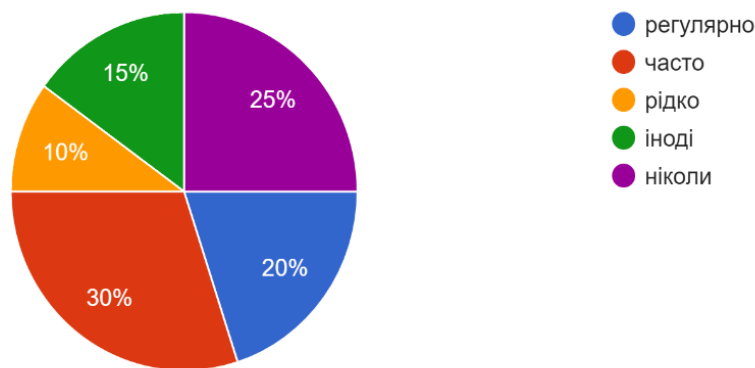


Рис 3.12. Частота святкування досягнень і успіхів у колективі

Водночас 25 % респондентів обрали варіант «ніколи», що свідчить про серйозні прогалини у внутрішній комунікації та системі визнання зусиль співробітників. Така ситуація може негативно позначатися на моральному кліматі в колективі та знижувати рівень командної ефективності. Ще 15 % опитаних відповіли, що святкування відбувається іноді, а 10 % — рідко, що також сигналізує про недостатню увагу до цього важливого аспекту корпоративної культури.

На основі діаграми, представленої на рис 3.13, можна зробити висновки щодо загального емоційно-психологічного стану в робочому колективі працівників ТОВ «Аметрін ФК».

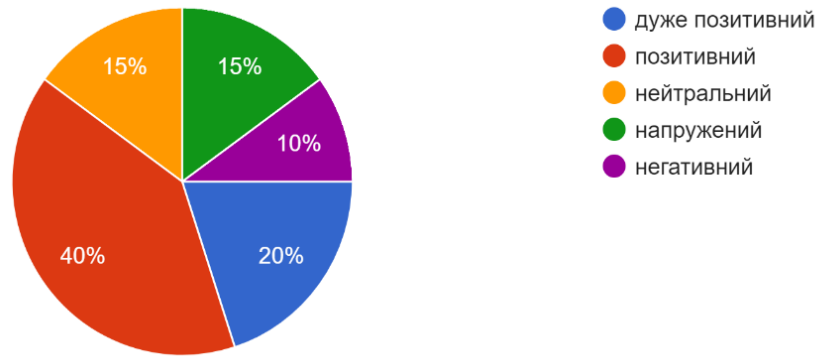


Рис 3.13. Оцінка психологічного клімату у колективі

Загалом 60 % респондентів мають позитивне сприйняття психологічного клімату в колективі, що є показником високого рівня довіри, підтримки та задоволення умовами командної роботи. Разом з тим, 15 % учасників визначили клімат як нейтральний, 15 % респондентів відзначили напружений клімат, а ще 10 % назвали його негативним. Ці результати сигналізують про наявність певних міжособистісних конфліктів, недостатню ефективність комунікації або незадоволення умовами роботи, що може негативно впливати на продуктивність персоналу.

За даними анкетування встановлено, що значна частина респондентів, а саме 80 %, оцінили рівень згуртованості на рівні 4 та 5 балів з 5-ти максимальних, що свідчить про високий рівень взаєморозуміння та ефективну співпрацю між членами колективу (рис 3.14). Проте, 15 % опитаних обрали середній рівень згуртованості (3 бали), а 5 % поставили негативну оцінку.

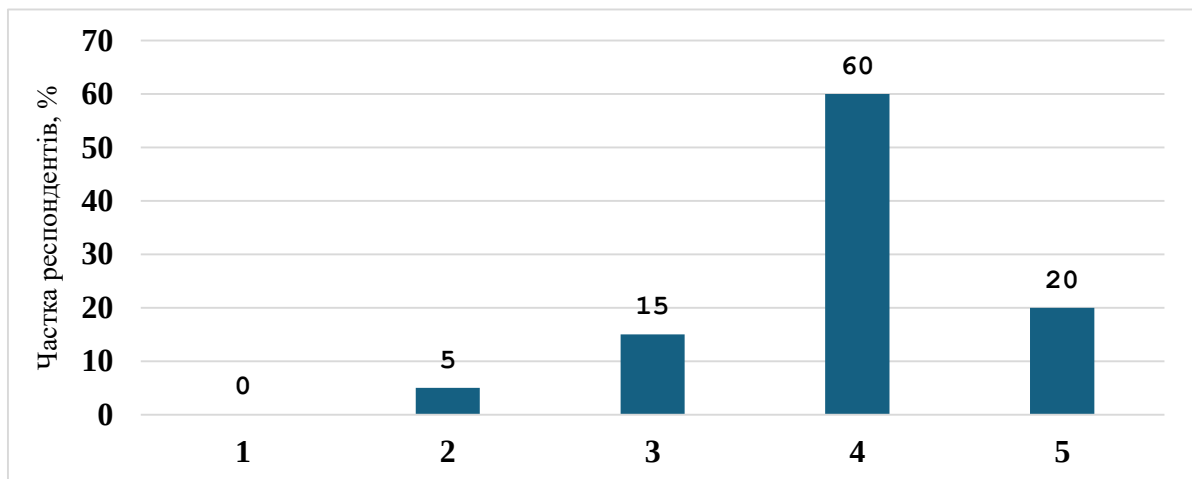


Рис 3.14. Оцінка рівня згуртованості колективу ТОВ «Аметрін ФК»

Такий результат може вказувати на наявність певних викликів у взаємодії між окремими членами команди та необхідність подальшого вдосконалення командної роботи.

Результати опитування, дозволили виявити найбільш ефективні види тимбілдингових заходів для підвищення продуктивності працівників. Переважна більшість працівників (75 %) віддали перевагу корпоративним святам та вечіркам. Це підкреслює важливість неформального спілкування у невимушеній атмосфері для зміцнення командного духу та покращення міжособистісних стосунків у колективі (рис 3.15).



Рис 3.15. Види командоутворюючих заходів, які респонденти вважають найбільш ефективними

Професійні тренінги посіли друге місце за ефективністю, отримавши підтримку 65 % респондентів. Волонтерські (соціальні) проєкти та виїзні заходи, пікніки отримали однакову кількість голосів — по 55 % відповідно. Це вказує на те, що як соціальна відповідальність, так і неформальний активний відпочинок відіграють важливу роль у побудові згуртованої команди. Творчі активності та майстер-класи також користуються популярністю серед працівників — 40 % підтримали цей вид тимбілдингу.

Менш популярними виявилися культурні події (35 %), інтелектуальні заходи (30 %), розважальні ігри (25 %) та спортивні заходи (15 %). Можна зробити висновок, що найбільш ефективними тимбілдинговими заходами є ті,

які поєднують елементи неформального спілкування, професійного розвитку та активного відпочинку. Ці результати врахувати при розробці програми командоутворення для підвищення ефективності персоналу.

На рис 3.16 наведені фактори, які заважають працівникам брати участь у командоутворюючих заходах. Особисті обставини виявилися найбільш значущим чинником — їх обрали 60 % респондентів. Це свідчить про необхідність гнучкого підходу до організації тимбілдингу, який би враховував індивідуальні потреби та зобов'язання працівників поза роботою. Високе навантаження на роботі, яке стало на заваді для 35 % опитаних, підкреслює важливість балансу між основними обов'язками та додатковими активностями. Незручний час проведення заходів, який відзначили 25 % респондентів, вказує на потребу в ретельному плануванні розкладу тимбілдингу. Керівництву варто стежити, щоб тимбілдинг не створював додаткового стресу або перевантаження для команди.

Також варто звернути увагу на такі фактори, як відсутність мотивації (15 %), незацікавленість у форматі заходів (10 %) та відчуття неприйнятності колективу (10 %). Ці результати підкреслюють необхідність зміни форматів тимбілдингу, а також роботи над покращенням психологічного клімату в команді. Фактори, які набрали по (5%) мали незначний вплив на загальну картину.



Рис 3.16. Фактори, що заважають участі в командоутворюючих заходах

На рис. 3.17 представлено результати опитування працівників щодо загальної ефективності командоутворюючих заходів у компанії за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає низьку ефективність, а 5 балів — високу.

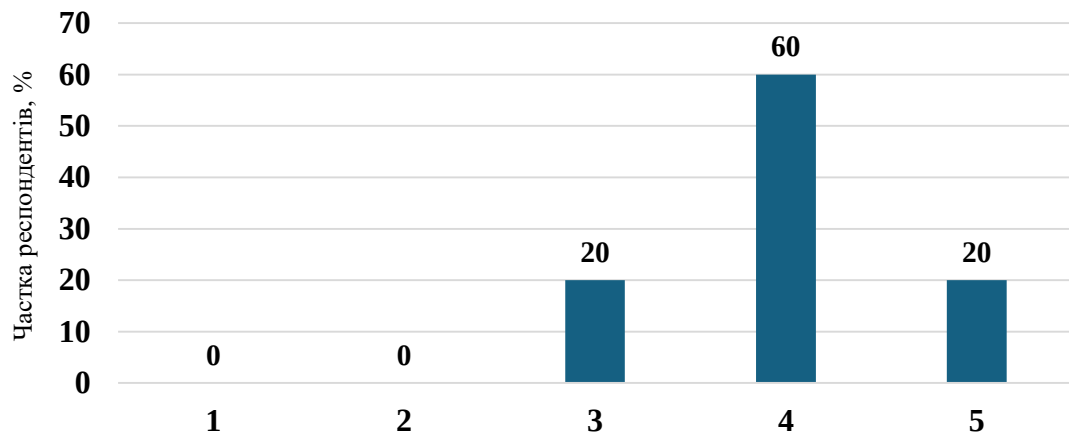


Рис 3.17. Оцінка ефективності командоутворюючих заходів у компанії ТОВ «Аметрін ФК»

Більшість співробітників високо оцінюють тимбілдинг, а саме 60 % опитаних поставили 4 бали з 5 можливих, ще 20 % респондентів оцінили ефективність на найвищому рівні (5 балів), що свідчить про позитивне сприйняття таких ініціатив, підкреслюючи високу задоволеність персоналу. Проте, 20 % працівників оцінили ефективність тимбілдингу на 3 бали, що може вказувати на необхідність удосконалення організації командоутворюючих заходів.

За даними анкетування було проведено оцінювання факторів, які, на думку працівників, можуть перешкоджати ефективності командоутворюючих заходів, за 5-тибальною шкалою, де 1 бал — мінімальна перешкода, а 5 — максимальна (рис 3.18). Встановлено, що найбільш критичним чинником, що перешкоджає ефективному тимбілдингу, виявилася «відсутність бюджету». Це свідчить про те, що фінансова складова є ключовим бар'єром для реалізації якісних командоутворюючих заходів. Другим за значущістю фактором респонденти визначили «відсутність вільного часу». Більшість оцінок для цього фактору припало на рівні «3-5», що підкреслює важливість часового ресурсу для ефективної участі у командних заходах. Оцінки «3-4» отримали

також такі фактори, як «відсутність чіткої мети заходів», «формальний підхід до організації» та «недостатня зацікавленість працівників», що вказує на необхідність усунення цих перешкод.

Найменш критичними, на думку респондентів, виявилися фактори «невідповідність форматів заходів» та «брак зворотного зв'язку після заходу», що може вказувати на достатньо якісний рівень інформування та організаційної підготовки вже існуючих заходів.

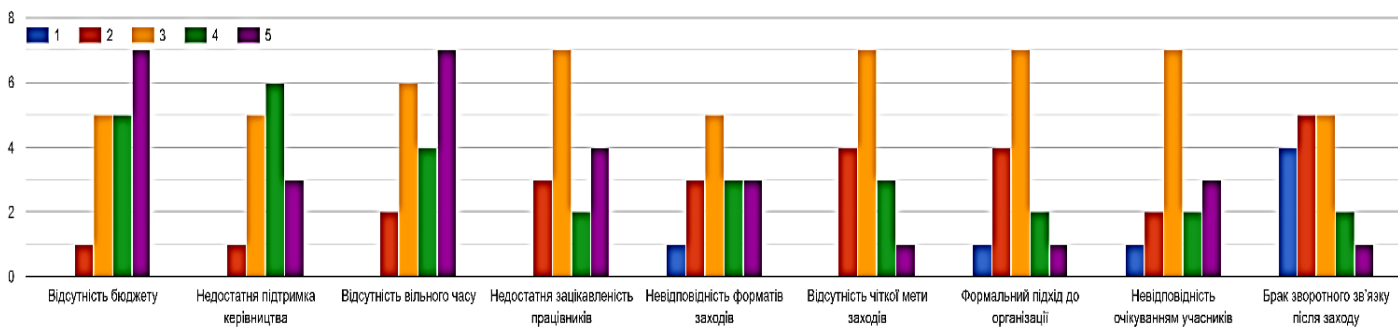


Рис 3.18. Фактори, що перешкоджають ефективності тимбілдингу

Також варто звернути увагу на відповіді респондентів щодо командоутворюючих заходів, які найбільше запам'яталися. Результати свідчать про широкий спектр індивідуальних вподобань серед учасників. Серед згаданих заходів можна виокремити як формальні події, наприклад, новорічні корпоративи, так і менш формальні активності — «День морозива», «пікніки», «тренінги», «5 хвилинок» тощо. Це демонструє, що як масштабні, так і невеликі ініціативи можуть справляти позитивний емоційний вплив, за умови їх якісної організації та врахування побажань працівників. Загалом результати ілюструють важливість різноманітності у форматах проведення заходів. Це дозволяє охопити ширше коло інтересів та вподобань персоналу, забезпечуючи тим самим вищий рівень залучення та задоволення.

Аналіз відповідей на відкрите питання анкети: «Що, на Вашу думку, можна покращити в організації і проведенні командоутворюючих заходів?» показав, що серед зазначених ідей трапляються як конструктивні пропозиції, наприклад, «залучати всіх співробітників до заходів», «робити їх частіше», так

і досить нейтральні або навіть скептичні, наприклад, «нічого», або «все задовольняє». Ці відповіді дають підстави припустити, що частина працівників відчуває потребу в більш інклюзивних, регулярних та цілеспрямованих тимбілдинг-активностях, тоді як інша частина або не бачить необхідності у змінах, або не приділяє цьому значної уваги.

Відповідно до зібраних даних на запитання: «Що можна зробити, щоб заохотити Вас або Ваших колег брати участь у командоутворюючих заходах?», можна виділити кілька напрямків пропозицій респондентів: «Організовувати заходи із залученням віддалених працівників», «Планування заздалегідь», що вказує на потребу у більш злагодженому процесі планування; роль керівництва «Керівництво з ідеями», що свідчить про очікування ініціативи зверху; особиста мотивація і залучення «важко відповісти», «завжди беремо участь», що відображає індивідуальне ставлення. Загалом, це питання відображає розрізнення думок та низький рівень усвідомлення потреби у змінах щодо стимулювання участі в тимбілдингових заходах. У той же час, окремі відповіді містять слухні ідеї щодо підвищення залучення, зокрема, підтримка керівництва та врахування інтересів працівників.

Проведене опитування дозволило всебічно проаналізувати поточну ситуацію щодо організації та сприйняття командоутворюючих заходів у компанії ТОВ «Аметрін ФК». Загальні результати вказують на достатню обізнаність і залученість більшості працівників до тимбілдингових активностей, але, водночас, — на низький рівень залучення окремих співробітників, мотивації та усвідомлення важливості.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що потенціал для розвитку командоутворення у компанії є. Необхідні кроки для покращення ситуації: підвищення рівня комунікації, регулярність організації командоутворюючих заходів, залучення працівників до планування тимбілдингових активностей та врахування їхніх інтересів та ініціатив.

3.2 Розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом у фармацевтичних організаціях

Розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом у фармацевтичних організаціях є актуальним завданням, оскільки ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на результативність діяльності компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом, зокрема на засадах тимбілдингу, дозволяє підвищити рівень залученості співробітників, покращити командну взаємодію та створити сприятливий психологічний клімат у колективі.

Для успішного впровадження інноваційних методів управління персоналом у фармацевтичних організаціях пропонуємо практичні рекомендації за наступними напрямками:

1. Розвиток командної корпоративної культури.

- Створення корпоративного кодексу етичної взаємодії між співробітниками.
- Запровадження регулярних зустрічей команд для обговорення спільних цілей та результатів.
- Розробка внутрішньої платформи для обміну досвідом та знаннями.
- Розвиток емоційного інтелекту та довіри у відділах компанії.

2. Інноваційне навчання та розвиток соціально-комунікативних навичок.

- Створення індивідуальних планів розвитку співробітників з урахуванням їхніх командних ролей.
- Використання симуляції робочих ситуацій для відпрацювання навичок командної взаємодії.
- Організація ігрових тренінгів для розвитку навичок командної роботи.
- Навчання співробітників технікам ефективної комунікації.

3. Формування міжфункціональних команд.

- Створення функціональних команд із представників різних підрозділів.

- Запровадження тимчасової ротації персоналу між суміжними відділами.
- Залучення працівників до процесів прийняття стратегічних рішень.

4. *Програма наставництва.*

- Призначення досвідчених працівників наставниками для новачків.
- Налагодження системи зворотного зв'язку між наставником і працівником.
- Програми психологічної підтримки та менторства.
- Регулярна оцінка ефективності наставницьких програм.

5. *Мотивація та визнання командних досягнень.*

- Впровадження системи заохочення команд.
- Гнучкі графіки роботи для співробітників.
- Організація та обладнання «куточків відпочинку в офісах».
- Створення «Стіни Слави» або інтерактивної дошки досягнень у внутрішній мережі.
- Проведення щорічних конкурсів на найефективнішу команду року.
- Проведення конкурсів на найкращі ідеї для покращення роботи компанії.

6. *Впровадження системи гейміфікації в управлінні персоналом.*

- Використання рейтингів, нагород та бонусних програм для стимулювання командної роботи.
- Запровадження інтерактивних модулів навчання з елементами гри.
- Створення корпоративних викликів та завдань для підвищення залученості персоналу.

7. *Залучення зовнішніх експертів і партнерів.*

- Співпраця з бізнес-тренерами для проведення сесій розвитку команд.
- Участь команди в зовнішніх конференціях та форумах, присвячених HR та фармацевтиці.

8. *Моніторинг та оцінка ефективності командного менеджменту.*

- Запровадження системи щоквартального аналізу командної взаємодії.
- Адаптація підходів на основі отриманих результатів і зворотного зв'язку.

У таблиці 3.1 представлено опис ключових інструментів тимбілдингу, застосування яких сприятиме покращенню управління персоналом.

Таблиця 3.1

Основні інструменти тимбілдингу та командного менеджменту

Захід	Мета	Очікувані результати
<i>Корпоративні заходи</i> (тренінги, спортивні змагання, тематичні зустрічі)	Покращення міжособистісної взаємодії, зміцнення командного духу	Зниження рівня конфліктів, підвищення рівня довіри між співробітниками
<i>Гейміфікація робочого процесу</i> (система балів, винагороди)	Підвищення мотивації персоналу, створення позитивного клімату	Посилення залученості працівників, зростання продуктивності
<i>Виробничі екскурсії та стажування</i>	Формування загального розуміння процесів компанії	Підвищення лояльності працівників, зміцнення корпоративної культури
<i>Менторство та коучинг</i>	Адаптація нових співробітників, передача досвіду	Зменшення часу адаптації, підвищення рівня професійної компетентності
<i>Відкриті комунікації</i> (регулярні зібрання, платформи для обміну ідеями)	Покращення співпраці між відділами, запобігання конфліктам	Підвищення ефективності командної роботи
<i>Делегування повноважень</i>	Розвиток відповідальності та ініціативності персоналу	Підвищення самостійності співробітників, зростання ефективності процесів
<i>Розвиток емоційного інтелекту</i> (тренінги з емоційної саморегуляції)	Поліпшення психологічного клімату в колективі	Зменшення стресу, підвищення рівня задоволеності працівників

Також нами розроблено програму тренінгу з командоутворення для окремих відділів фармацевтичної компанії ТОВ «Аметрін ФК» (табл. 3.2).

Очікувані результати після проведення тренінгу:

- Підвищення рівня згуртованості колективу.

- Покращення комунікативних навичок.
- Покращення залученості та мотивації співробітників.
- Розвиток довіри та взаєморозуміння між працівниками.
- Формування стратегій для подальшого розвитку команди.

Таблиця 3.2

Програма тренінгу з командоутворення для підвищення рівня згуртованості колективу фармацевтичної компанії

№	Етапи тренінгу	Методи проведення	Час (години)	Показники оцінки ефективності
1	Вступна частина	Презентація, дискусія	1	Активність учасників, зворотний зв'язок
2	Командна взаємодія та її значення	Лекція, групова робота	2	Анкетування, якість виконаних завдань
3	Діагностика команди	Тестування, SWOT-аналіз	2	Результати тестів, груповий аналіз
4	Рольова гра «Командні виклики»	Симуляція, мозковий штурм	3	Якість командної взаємодії, ефективність виконання завдання
5	Лідерство та розподіл ролей у команді	Лекція, кейс-метод	2	Анкетування, ефективність розподілу ролей
6	Методи вирішення конфліктів	Практичні вправи	2	Вироблення стратегії розв'язання конфліктів
7	Командні креативні завдання	Групові вправи, ігри	3	Креативність рішень, згуртованість групи
8	Підведення підсумків	Дискусія, аналіз	2	Підсумкове анкетування, рівень задоволеності

Отже, впровадження інноваційних методів управління персоналом, зокрема на засадах тимбілдингу, є важливим чинником підвищення ефективності діяльності фармацевтичних організацій та їх конкурентоспроможності за умов сучасного ринку. Для успішної реалізації інноваційних технологій управління персоналом запропоновано низку

практичних рекомендацій, які охоплюють розвиток командної корпоративної культури, інноваційне навчання та розвиток соціально-комунікативних навичок, формування міжфункціональних команд, програму наставництва, мотивацію та визнання командних досягнень, залучення зовнішніх експертів і партнерів, а також моніторинг та оцінку ефективності командного менеджменту.

Основні інструменти тимбілдингу дозволяють вдосконалити ефективність управління персоналом у фармацевтичних організаціях за рахунок покращення рівня взаємодії, комунікацій, мотивації працівників та створення сприятливого робочого середовища. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня згуртованості колективів у відділах ТОВ «Аметрін ФК» та забезпечить подальше успішне функціонування підприємства на фармацевтичному ринку України.

1. За результатами анкетування співробітників ТОВ «Аметрін ФК» встановлено, що соціально-демографічний портрет респондентів представлений переважно жінками (85 %) віком 21-35 років (80 %) з різних структурних підрозділів компанії, що мають стаж роботи в організації до 5 років (80 %). Частота проведення командоутворюючих заходів варіюється, проте більшість респондентів (60 %) зазначили, що вони відбуваються щомісяця або щокварталу. Разом з тим, виявлено потребу в адаптації форматів цих заходів для співробітників, які працюють дистанційно. Основними результатами командоутворюючих активностей респонденти вважають покращення комунікацій (95 %), формування дружніх стосунків (75 %), поліпшення психологічного мікроклімату (50 %) та зміцнення довіри (45 %). Учасники опитування високо оцінюють вплив тимбілдингу на покращення робочої атмосфери (80 %) та міжособистісні стосунки в колективі (65 %). Виявлено потребу в активізації неформального спілкування співробітників поза робочим часом. Результати дослідження демонструють позитивний вплив командоутворюючих заходів на різні аспекти командної роботи в ТОВ «Аметрін ФК», зокрема на комунікації, міжособистісні стосунки, психологічний мікроклімат та ефективність взаємодії.

2. На основі результатів дослідження запропоновано рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом на засадах практик тимбілдингу. Рекомендовано ТОВ «Аметрін ФК» забезпечити регулярність проведення командоутворюючих заходів, розробити адаптовані формати для співробітників, які працюють дистанційно, залучати всіх співробітників компанії, урізноманітити форми та методи командного менеджменту, заохочувати неформальне спілкування поза робочим часом, продовжувати практику визнання досягнень команди, проводити моніторинг ефективності. Реалізація рекомендацій дозволить підвищити ефективність командоутворюючих заходів у компанії.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз літературних джерел стосовно технологій управління персоналом та їх особливостей у фармацевтичній галузі; розвиток персоналу визначено як один із головних інструментів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку.

2. Проведено порівняльний аналіз ефективності традиційних та інноваційних методів управління персоналом. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід до інноваційних форм управління персоналом у фармацевтичній галузі. Основний акцент робиться на безперервний розвиток співробітників, збереження талантів та формування ефективних команд.

3. Визначено, що тимбілдинг є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Проведено огляд видів, функцій, завдань командоутворюючих заходів, які сприяють покращенню комунікацій, зміцненню командної роботи та формуванню позитивного мікроклімату.

4. Проведено дослідження практик тимбілдингу в фармацевтичних компаніях. Встановлено, що провідні компанії галузі, такі як АТ «Фармак», ТОВ «Юрія-Фарм», корпорація «Артеріум», ТОВ «Teva Україна», ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» та ТОВ «Аметрін ФК», активно впроваджують різноманітні заходи для розвитку командної взаємодії та створення позитивного середовища для співпраці між працівниками.

5. На прикладі оптової компанії ТОВ «Аметрін ФК» проведено аналіз впровадження командоутворюючих технік у сферу управління персоналом. Компанія активно використовує різноманітні тимбілдингові заходи, від традиційних корпоративних заходів, культурних подій, спортивних змагань, майстер-класів, тренінгів до неординарних командних активностей.

6. За методикою Сішора розраховано індекс групової згуртованості відділів закупівель та продажів ТОВ «Аметрін ФК», який склав 0,45 та 0,63 відповідно, що свідчить про помірний та високий рівень згуртованості та єдності колективів досліджуваних відділів. Це підтверджує ефективність

тимбілдингових заходів та вказує на доцільність подальшого розвитку командоутворюючих ініціатив.

7. Проведено оцінку ефективності тимбілдингових заходів у компанії ТОВ «Аметрін ФК». За даними анкетування співробітників компанії встановлено, що результати дослідження демонструють позитивний вплив тимбілдингу на різні аспекти командної роботи, зокрема на комунікації, міжособистісні стосунки, психологічний мікроклімат та ефективність взаємодії. Разом з тим, виявлено потребу в адаптації форматів командоутворюючих заходів для дистанційних співробітників та активізації неформального спілкування в колективі.

8. Розроблено комплекс рекомендацій, орієнтованих на підвищення ефективності управління персоналом шляхом впровадження системного тимбілдингу, регулярних тренінгів, зворотнього зв'язку та застосування HR-аналітики. Запропоновано орієнтовну програму тренінгу з командоутворення для компанії ТОВ «Аметрін ФК». Наголошено на необхідності адаптації інноваційних підходів до особливостей фармацевтичного ринку, з урахуванням динаміки його розвитку та специфіки трудових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL: <https://litresp.ru/chitat/ru/%D0%90/armstrong-majkl/praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата звернення: 25.11.2024).
3. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Леонтьян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Педагогіка*. 2012. Т. 188, № 176. С. 73–75.
6. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №. 5(1). С. 113–117.
7. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. Ч. 1, № 2(4). С. 96–100.
8. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1. С. 61–64.
9. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62.
10. Тертичний О. О. Фріланс як сучасний вид трудових відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 172–177.
11. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 173–179.

12. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
13. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент* : зб. наук. пр. Одеса, 2020. Вип.41. С. 61-67. DOI: 10.32841/2413-2675/2019-41-9
14. Істакова М. Г. Тимбілдинг: розкриття ресурсів організації та особистості. Київ : Мова, 2010. С. 257.
15. Dyer G., Dyer J. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them. *1st Edition*. 2019. Vol. 2. P.16–18.
16. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств : монографія / О. В. Мороз та ін. Вінниця : ВНТУ, 2011. 144 с.
17. Сартан Г. М. Тренінг командоутворення. Київ : Мова, 2015. 233 с.
18. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 384 с.
19. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. / Романовський О. Г. та ін. ; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf (дата звернення: 04.12.2024).
20. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1 (73). С. 23–28.
21. Про команду на новому виробництві в Іспанії, дефіцит кадрів в Україні, утримання людей. URL: <https://farmak.ua/ru/publication/pro-komandu-na-novomu-virobnicztvi-v-ispaniyi-deficzit-kadriv-v-ukrayini-utrimannya-lyudej->

- intervyu-z-viktorieyu-kondrashihinoyu-hr-direktorkoyu-farmak/ (дата звернення: 12.12.2024).
22. Згуртовані - ми непереможні: як АТ «Фармак» піклується про співробітників в умовах війни. URL: <https://farmak.ua/publication/zgurtovani-mi-pereremozhni-yak-farmak-pikluetsya-pro-spivrobitnikiv-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 12.12.2024).
23. Футбольне свято об'єднало співробітників Корпорації «Юрія-Фарм» в Одесі. URL: <https://www.uf.ua/news-page/futbolne-svyato-ob-yednalo-spivrobitnykiv-korporatsiyi-yuriya-farm-v-odesi/> (дата звернення: 13.12.2024).
24. Майже 50 співробітників «Юрія-Фарм» здали кров задля збереження людських життів. URL: <https://www.uf.ua/news-page/majzhe-50-spivrobitnykiv-yuriya-farm-zdaly-krov-zadlya-zberezhennya-lyudskyh-zhyttiv/> (дата звернення: 14.12.2024).
25. Благодійний веломарафон на честь річниці з Дня заснування «Юрія-Фарм». URL: <https://www.uf.ua/news-page/blagodijnyj-velomarafon-cherkaskyyiv-na-chest-27-richnytsi-z-dnya-zasnuvannya-yuriya-farm/> (дата звернення: 14.12.2024).
26. Корпорація «Артеріум» взяла участь в освітньому заході для школярів. URL: https://www.arterium.ua/post/arter%D1%96um_vzyav_uchast_v_osv%D1%96tnomu_zakhod%D1%96_dlya_shkolyar%D1%96v (дата звернення: 16.12.2024).
27. ТОВ «Тева» в Україні увійшла до рейтингу Топ-50 найкращих роботодавців країни за версією NV та Odgers Berndtson. URL: <https://www.teva.ua/news-and-media/latest-news/teva-top-50-naykrashchyykh-robotodavtsiv/> (дата звернення: 16.12.2024).
28. Всесвітній день вишиванки ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». URL: <http://bcpp.com.ua/news/19-travnya-2022-vsesvitniy-den-vishivanki> (дата звернення: 17.12.2024).

29. Команда ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» зайняла 3 місце. URL: <http://bcpp.com.ua/news/komanda-pat-nvts-borshhagivskogo-hfz-zaynyala-3-mistse> (дата звернення: 17.12.2024).
30. Пробіг під каштанами ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». URL: <http://bcpp.com.ua/news/probig-pid-kashtanami-2021> (дата звернення: 17.12.2024).
31. Пацієнти з гемофілією завітали на виробництво ліків, які рятують їм життя. URL: <https://biopharma.ua/news/novini/paciyenti-z-gemofiliyeyu-zavitali-na-virobnictvo-likiv-yaki-ryatuyut-jim-zhittya> (дата звернення: 24.12.2024).
32. Гуцало Е. Методика «Вивчення згуртованості групи». URL: <https://studfile.net/preview/5319772/page:5/> (дата звернення: 15.01.2025).
33. ТОВ «Аметрін ФК» : офіційний сайт. URL: <https://ametrin.biz/> (дата звернення: 15.12.2024).
34. Aliekperova N., Aliekperov A. Leadership traits as the basis for effective interaction between the leader and the team. *Journal of Leadership in Organizations*. 2023. Vol. 5(1). P. 36–64.
35. Belbin R. M. Team Role Inventories. Oxford : Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection, 2012. P. 477–494.

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

10-11 грудня 2024 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2024

Однією з головних переваг етичного лідерства є здатність формувати корпоративну культуру, орієнтовану на довгострокові цінності. Така культура підтримує відкриту комунікацію, посилює залученість працівників і забезпечує відповідність організаційної діяльності стандартам соціальної відповідальності.

Практичні інструменти етичного лідерства, зокрема розробка чітких етичних кодексів, проведення навчання з етики та залучення співробітників до прийняття рішень, є ключовими елементами побудови здорового організаційного середовища. Також важливо забезпечувати інтеграцію етичних принципів у всі рівні управління, що дозволяє уникнути конфліктів та підвищити ефективність роботи команди.

Для успішного впровадження етичного лідерства необхідно враховувати специфіку корпоративної культури та організаційного середовища. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію найкращих практик до різних типів організацій та вивчення впливу етичного лідерства на фінансові результати компаній. Етичне лідерство, як показує досвід, є інструментом не лише ефективного управління, але й засобом формування соціальної відповідальності, яка визначає успіх організації в сучасному світі.

ВИВЧЕННЯ ПРАКТИК ТИМБІЛДІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Крайній І. Д.

Науковий керівник: Бабічева Г. С.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
babicheva.ann5@gmail.com

Вступ. Тимбілдингові заходи відіграють важливу роль у сучасному управлінні, зокрема у сфері фармації, яка постійно розвивається та потребує злагодженої командної роботи для досягнення високих результатів. Провідні фармацевтичні компанії та аптечні мережі в Україні приділяють значну увагу розвитку командної роботи та створенню сприятливого робочого середовища. Це відображається в їхніх корпоративних цінностях, можливостях для розвитку та кар'єрного зростання. Ефективна командна робота є запорукою успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Згуртованість колективу, взаємна підтримка та спільне прагнення до досягнення цілей компанії дозволяють підвищувати продуктивність та ефективність персоналу, якість фармацевтичних товарів та рівень задоволеності споживачів.

Мета дослідження. Аналіз використання технік командоутворення в діяльності провідних фармацевтичних компаній України.

Матеріали та методи. У роботі використані методи логіко-змістовного формування проблеми, системний і статистичний, кабінетні методи маркетингових досліджень: аналіз веб-сайтів фармацевтичних компаній, контент-аналіз публікацій у наукових і практично-орієнтованих медичних і фармацевтичних виданнях.

Результати дослідження. Впровадження технологій тимбілдингу допомагає покращити внутрішню комунікацію, гармонізувати взаємодію між різними відділами, що є критично важливим для досягнення цілей компанії. Також командоутворення підвищує залученість працівників у робочі процеси, стимулює ініціативність та генерування нових ідей, що сприяє інноваційному розвитку підприємства. Провідні компанії на фармацевтичному

Продовження дод. А

Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю
«YOUTH PHARMACY SCIENCE»

ринку України активно використовують різноманітні техніки командоутворення для розвитку та зміцнення своїх колективів.

АТ «Фармак» приділяє значну увагу створенню гармонійного професійного середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність. Компанія реалізує соціальні види тимблдингу за рахунок проведення благодійних заходів та надання допомоги лікарням і військовим госпіталям. Для професійного та особистісного зростання співробітників АТ «Фармак» має власний портал дистанційного навчання, а також запровадила онлайн-сесії ментально-дихальної гімнастики для підтримки емоційного благополуччя працівників.

ТОВ «Юрія-Фарм» щорічно організовує футбольний турнір для своїх співробітників, який сприяє зміцненню командного духу. Працівники компанії також беруть участь у благодійних акціях, таких як донорство крові, демонструючи свою соціальну відповідальність. До річниць заснування ТОВ «Юрія-Фарм» традиційно проводить благодійні веломарафони.

Колективи корпорації «Артеріум» беруть активну участь в освітніх заходах для школярів, популяризуючи науку та заохочуючи молодь до вивчення природничих дисциплін. Компанія прагне привернути увагу молоді до важливості науки та надихнути їх на вибір кар'єри у фармацевтичній галузі.

Компанію ТОВ «Тева Україна» визнано одним з найкращих роботодавців країни. Підприємство забезпечує можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання своїх співробітників, а також підтримує ініціативи з покращення здоров'я та добробуту працівників.

Співробітники ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» щороку долучаються до відзначення Всесвітнього дня вишиванки, демонструючи єдність та згуртованість колективу. Команда підприємства бере участь у спортивних змаганнях, наприклад, таких як Чемпіонат м. Києва «Рибацьке щастя», розвиваючи командний дух. Крім того, співробітники ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» беруть участь у благодійному «Пробігу під каштанами», демонструючи свою згуртованість та єдність.

ТОВ «Аметрін ФК» використовує широкий арсенал командоутворюючих інструментів для формування команд безпосередньо у відділах. Розмаїта палітра тимблдингових заходів, що включає розважальні ігри, квести, корпоративи, виїзні івенти, соціальні командні проєкти, професійні тренінги, культурні заходи та спортивні змагання, створює сприятливе середовище для розвитку командного духу та зміцнення взаємин між співробітниками компанії.

Отже, національні фармацевтичні компанії розуміють важливість згуртованості та співпраці в колективі. Вони активно інвестують у розвиток своїх працівників, створюючи сприятливі умови для їхнього професійного та особистісного зростання. Такий підхід не лише підвищує ефективність роботи компаній, а й формує позитивний імідж соціально відповідального бізнесу.

Висновки. Результати дослідження офіційних веб-сайтів провідних фармацевтичних компаній України свідчать про високий рівень професіоналізму та злагожденості у роботі їхніх працівників завдяки активному використанню тимблдингових заходів. Кожен член команди усвідомлює важливість спільних цілей підприємства та свою роль у їх досягненні, що свідчить про відданість справі та розуміння власної відповідальності. Така згуртованість колективу сприяє ефективній співпраці та підвищує загальну мотивацію працівників.

Продовження дод. А



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет



Цим засвідчується, що

Крайній І. Д.

Науковий керівник:
Бабічева Г. С.

брав(ла) участь у роботі IV Всеукраїнської
науково-практичної конференції
з міжнародною участю

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

СЕРТИФІКАТ

Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф.



Алла КОТВИЦЬКА

10-11 грудня 2024 р.
м. Харків,
Україна



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет

ДИПЛОМ

II СТУПЕНЯ

нагороджується

**Ігор
Крайній**

секційне засідання
Кафедра менеджменту, маркетингу
та забезпечення якості у фармації

V Всеукраїнська науково-практична
конференція з міжнародною участю

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

10-11 грудня 2024 р.,
м. Харків, Україна

В.о. ректора НФаУ,
д. фарм. н., проф.



Алла КОТВИЦЬКА

10-11 грудня 2024 р.,
м. Харків, Україна

Продовження дод. А

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ
НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ**

МАТЕРІАЛИ
XXXI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ

23–25 квітня 2025 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2025

Продовження дод. А

XXXI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»

Instagram-сторінка компанії орієнтована на молоду аудиторію віком 18–35 років, містить 439 дописів і має понад 2,5 тисяч підписників. Facebook, який приваблює аудиторію старше 30 років, нараховує 1,5 тисяч підписників і має 1,2 тисяч позначок «Подобається». Соціальні мережі використовують слоган «Справжній оберіг Вашого здоров'я» і символ оберегу (ляльку-мотанку), що вдало поєднується з місією медичної лабораторії. Використовується відеоконтент у формі коротких відеороликів reels. У своїх соціальних мережах компанія поєднує корисний контент про важливі аспекти здоров'я, дописи про спеціальні пропозиції та акції, відкриття нових відділень, а також розважальний контент. YouTube канал медичної лабораторії «Аналітика», що був створений у 2023 році, містить тільки одне відео, що має 5,3 тисяч переглядів.

Компанія використовує email-маркетинг для підтримки зв'язку з постійними клієнтами. Електронні розсилки використовуються для інформування про нові послуги, спеціальні пропозиції, нагадування про планові щорічні обстеження тощо. Здійснюється персоналізована відправка результатів досліджень електронною поштою. Результати аналізів також можна отримати через SMS-повідомлення.

Висновки. Проведений аналіз показав, що медична лабораторія «Аналітика» використовує сучасні канали онлайн-комунікації для взаємодії з клієнтами. Завдяки комплексному підходу, який включає веб-сайт, сторінки в соціальних мережах, email-розсилки, компанія формує позитивний клієнтський досвід. Цифрова стратегія компанії не лише забезпечує зручність доступу до медичних послуг, а й відкриває можливості для розширення аудиторії та побудови довготривалих відносин із клієнтами та підтримки позитивного іміджу на ринку медичних послуг.

ОЦІНКА РІВНЯ ЗГУРТОВАНOSTІ КОЛЕКТИВУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ЗА МЕТОДИКОЮ СІШОРА

Крайній І.Д.

Науковий керівник: Бабічева Г.С.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

babicheva.ann5@gmail.com

Вступ. Єдність колективу є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності фармацевтичної компанії. Високий рівень командної взаємодії сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню комунікації між співробітниками та створенню сприятливого психологічного клімату. З урахуванням специфіки фармацевтичної галузі, де велике значення має точність, відповідальність і дотримання регламентів, згуртованість команди безпосередньо впливає на якість виконання професійних обов'язків.

Мета дослідження. Метою дослідження є оцінка рівня згуртованості колективу фармацевтичної компанії на прикладі ТОВ «Аметрін ФК» за методикою Сішора та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності командної роботи.

Матеріали та методи. Для оцінки рівня єдності колективу було використано методику Сішора, яка базується на визначенні ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЕ) членів групи. В анкетуванні взяли участь працівники двох підрозділів ТОВ «Аметрін ФК»: відділу закупівель (6 осіб) та відділу продажів (5 осіб). Коефіцієнт групової згуртованості (С) розраховувався за

формулою: $C = (1,4n - N) / 6 * N$, де N — кількість учасників тестування, n — сума виборів п'яти якостей особистості, які отримали максимальну кількість виборів.

Результати дослідження. За результатами анкетування працівників відділу закупівель коефіцієнт групової згуртованості становив 0.45, що свідчить про помірний рівень згуртованості та потенціал для подальшого розвитку. Для відділу продажів коефіцієнт групової згуртованості дорівнював 0.63, демонструючи більш високу та ефективну командну роботу колективу.

Висновки. Проведене дослідження показало, що працівники відділу продажів ТОВ «Аметрін ФК» мають вищий рівень згуртованості у порівнянні з працівниками відділу закупівель. Керівництву компанії рекомендується звернути увагу на заходи, спрямовані на підвищення єдності колективу у відділі закупівель, такі як відкрита комунікація та спільне вирішення проблем. Регулярна оцінка згуртованості колективу є важливим інструментом управління персоналом, що сприятиме створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню продуктивності та досягненню спільних цілей відділів компанії.

РОЛЬ ФАРМАЦЕВТІВ ТА МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕННЯ СПОЖИВАЧАМИ ЩОДО ВИБОРУ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ

Кузьменко Б.В.

Науковий керівник: Пестун І.В.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
kuzmenko.bogdana2003@gmail.com

Вступ. У сучасних умовах надлишку інформації та комерціалізації фармацевтичного ринку споживач часто стикається з труднощами при виборі лікарських засобів (ЛЗ). Рішення про придбання того чи іншого препарату формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів: соціально-економічного становища, рівня освіти, медичної грамотності, довіри до системи охорони здоров'я, наявності або відсутності медичного страхування, а також доступності кваліфікованих консультацій. Важливу роль відіграє і психологічний чинник — багато пацієнтів схильні шукати швидкі рішення та спиратися на особистий досвід, поради знайомих або інформацію з Інтернету. У цьому контексті професійна порада спеціаліста є критично важливою.

Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, рекомендації фармацевтів та лікарів залишаються одним із найавторитетніших джерел інформації. Їхній професійний досвід, знання та дотримання етичних стандартів формують обґрунтовану основу для прийняття рішень пацієнтами. Особливо важливою є роль фахівців у забезпеченні пацієнта релевантною, перевіреною інформацією про ЛЗ, що дозволяє зменшити ризик неправильного вибору та небажаних наслідків лікування.

Мета дослідження. Метою роботи було визначення та аналіз ролі фармацевтів і медичних працівників у процесі прийняття рішення споживачами при виборі лікарських засобів.

Матеріали та методи. У роботі використано аналітичний огляд наукових літературних джерел, що охоплюють роль медичних працівників та фармацевтів у формуванні вибору ЛЗ.

ДОДАТОК Б

АНКЕТА

Шановні колеги! Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету проводить маркетингові дослідження, спрямовані на вивчення ефективності командоутворюючих заходів у колективах. Будемо вдячні за відверті відповіді на наступні запитання:

1. Ваша стать:
 - ☐ чоловік
 - ☐ жінка
2. Ваша посада: _____
3. Відділ, у якому Ви працюєте: _____
4. Ваш вік:
 - ☐ до 20 років
 - ☐ 21-35
 - ☐ 36-45
 - ☐ 46-55
 - ☐ старше 55
5. Ваш стаж роботи в даній компанії:
 - ☐ до 3-х років
 - ☐ 3-5 років
 - ☐ 5-10 років
 - ☐ більше 10 років
6. Як часто у Вашій компанії (відділі) проводяться командоутворюючі заходи?
 - ☐ раз на тиждень
 - ☐ раз на місяць
 - ☐ раз на квартал
 - ☐ раз на пів року
 - ☐ раз на рік
 - ☐ ніколи
 - ☐ Ваш варіант
7. Чи брали Ви участь у командоутворюючих заходах у Вашій компанії?
 - ☐ так
 - ☐ ні
8. Укажіть, які, на Вашу думку, результати дають командоутворюючі заходи:
 - ☐ покращення комунікацій в колективі
 - ☐ покращення психологічного мікроклімату
 - ☐ підвищення мотивації
 - ☐ вирішення конфліктів
 - ☐ створення довіри
 - ☐ розвиток навичок командної роботи
 - ☐ побудова дружніх стосунків
 - ☐ підвищення працездатності
 - ☐ Ваш варіант
9. Оцініть за 5-ти бальною шкалою, наскільки, на Вашу думку, командоутворюючі заходи сприяють покращенню робочої атмосфери, де 1 бал – зовсім не сприяють, 5 балів – дуже сприяють?
 - ☐ зовсім не сприяють
 - ☐ скоріше не сприяють
 - ☐ нейтральний вплив

- ☐ скоріше сприяють
 - ☐ дуже сприяють
10. Чи змінилися Ваші стосунки з колегами після участі в командоутворюючих заходах?
- ☐ так, покращилися
 - ☐ ні, залишилися без змін
 - ☐ так, погіршилися
 - ☐ важко відповісти
11. Наскільки Ви задоволені рівнем ефективності комунікацій у Вашому колективі?
- ☐ дуже задоволений(а)
 - ☐ задоволений(а)
 - ☐ частково задоволений(а)
 - ☐ незадоволений(а)
 - ☐ дуже незадоволений (а)
12. Чи відчуваєте Ви підтримку та взаємодопомогу з боку колег у Вашому колективі?
- ☐ завжди
 - ☐ часто
 - ☐ рідко
 - ☐ іноді
 - ☐ ніколи
13. Як часто Ви спілкуєтеся з колегами поза робочим часом?
- ☐ регулярно
 - ☐ часто
 - ☐ рідко
 - ☐ іноді
 - ☐ ніколи
14. Чи вважаєте Ви, що Ваш колектив ефективно співпрацює для досягнення спільних цілей?
- ☐ так, завжди
 - ☐ переважно так
 - ☐ не завжди
 - ☐ ні, рідко
 - ☐ важко відповісти
15. Як часто Ваш колектив (компанія) святкує успіхи та досягнення?
- ☐ регулярно
 - ☐ часто
 - ☐ рідко
 - ☐ іноді
 - ☐ ніколи
16. Як би Ви оцінили психологічний клімат у Вашому колективі?
- ☐ дуже позитивний
 - ☐ позитивний
 - ☐ нейтральний
 - ☐ напружений
 - ☐ негативний
17. Оцініть за 5-ти бальною шкалою рівень згуртованості Вашого колективу, де 1 бал – дуже низький рівень, 5 балів – дуже високий.
18. Які види командоутворюючих заходів Ви вважаєте найбільш ефективними?
- ☐ корпоративні свята, вечірки
 - ☐ професійні тренінги
 - ☐ спортивні заходи

- ☐ інтелектуальні заходи
- ☐ розважальні ігри
- ☐ творчі активності, майстер-класи
- ☐ культурні події
- ☐ волонтерські (соціальні) проєкти
- ☐ виїзні заходи, пікніки
- ☐ інше (вказіть, що саме) _____

19. Які фактори найчастіше заважають Вам брати участь у командоутворюючих заходах?

- ☐ незручний час проведення
- ☐ невдалий формат заходів
- ☐ високе навантаження на роботі
- ☐ особисті обставини
- ☐ відсутність інтересу до формату заходів
- ☐ відсутність мотивації
- ☐ відчуття неприйнятності колективу
- ☐ інше (вказіть що саме) _____

20. Оцініть за 5-ти бальною шкалою загальну ефективність командоутворюючих заходів у Вашій компанії, де 1 бал – низька ефективність, 5 балів – висока.

21. Укажіть фактори, які, на Вашу думку, можуть перешкоджати ефективності командоутворюючих заходів у Вашій компанії. Оцініть за 5-ти бальною шкалою обрані фактори, де 1 бал – мінімальна перешкода, 5 – максимальна:

Фактор	1	2	3	4	5
Відсутність бюджету					
Недостатня підтримка керівництва					
Відсутність вільного часу					
Недостатня зацікавленість працівників					
Невідповідність форматів заходів					
Відсутність чіткої мети заходів					
Формальний підхід до організації					
Невідповідність очікуванням учасників					
Брак зворотного зв'язку після заходу					
Інше (укажіть що саме)					

22. Які командоутворюючі заходи Вам найбільше запам'ятались і сподобались? ____

23. Що, на Вашу думку, можна покращити в організації і проведенні командоутворюючих заходів? _____

24. Що можна зробити, щоб заохотити Вас або Ваших колег брати участь у командоутворюючих заходах? _____

Дякуємо за співпрацю!