

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

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА**

ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ

САМОМЕНЕДЖМЕНТУ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО621(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Валерія ШАПОВАЛ

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення
якості у фармації,

к.е н., доцент Наталія ГЛЄБОВА

Рецензент: зав. каф. організації, економіки та

управління фармацією ІПКСФ НФаУ,

д.фарм.н, професор Юлія БРАТІШКО

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних засад організації праці менеджера в сучасних умовах, а також обґрунтуванню можливостей її удосконалення шляхом впровадження інструментів самоменеджменту. Розглянуто сутність, завдання організації праці менеджера, поняття, принципи та сучасні інструменти самоменеджменту. Проаналізовано поточний стан організації праці менеджерів у мережі аптек «Подорожник», зокрема досліджено систему управління персоналом, розподіл обов'язків, використання часу, а також виявлено основні проблеми. Запропоновано напрями удосконалення, серед яких: впровадження систем тайм-менеджменту, цифрових платформ, системи самоконтролю та оцінки ефективності. Обсяг роботи складає 64 сторінки, представлено 11 рисунків, 19 таблиць та 5 додатків, наведено використані джерела літератури в обсязі 40 найменувань.

Ключові слова: організація праці, самоменеджмент, цифрові інструменти, тайм-менеджмент, аптечна мережа, самоорганізація.

ANNOTATION

The work is devoted to the study of theoretical and practical principles of the organization of the manager in modern conditions, as well as to substantiate the possibilities of its improvement by introducing self-management instruments. The essence, tasks of organization of work of the manager, concepts, principles and modern tools of self-management are considered. The current state of organization of work of managers in the network of pharmacies "Plantain" is analyzed, in particular the system of personnel management, the distribution of responsibilities, the use of time, and the main problems are identified. The directions of improvement are proposed, including: introduction of time management systems, digital platforms, self-control systems and efficiency assessment. The volume of the main part of the work is 64 pages, presented 11 figures, 19 tables and 5 annexes, presented sources of literature in the amount of 40 titles.

Keywords: labor organization, self-management, time management, digital tools, pharmacy network, self-organization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	7
1.1 Сутність, цілі та завдання організації праці менеджера	7
1.2 Проблеми організації праці менеджерів у сучасних умовах	11
1.3 Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності управлінської діяльності	15
Висновки за розділом 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ У МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика мережі аптек «Подорожник»	23
2.2 Аналіз організації праці та навантаження менеджерів	35
2.3 Оцінка використання інструментів самоменеджменту в ТОВ «Подорожник»	41
Висновки за розділом 2	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ОСНОВІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»	46
3.1 Пропозиції щодо впровадження самоменеджменту в аптечній мережі	46
3.2 Розробка інструментів тайм-менеджменту та цифрової самоорганізації	52
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	56
Висновки за розділом 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна організація праці менеджера є однією з ключових передумов успішного функціонування сучасної організації, зокрема в умовах високої динаміки фармацевтичного ринку. Вона визначає здатність менеджера раціонально використовувати час, приймати своєчасні управлінські рішення, розподіляти ресурси та координувати діяльність підлеглих. Водночас зростання кількості обов'язків, інформаційне перевантаження та високий рівень відповідальності часто призводять до неефективного розподілу зусиль, стресу та професійного вигорання.

Одним із ефективних підходів до вирішення цієї проблеми є впровадження інструментів самоменеджменту, які дозволяють менеджерам самостійно організовувати свій час, завдання та комунікацію, підвищуючи особисту та командну ефективність. Особливо актуальним це є для аптечних мереж, де менеджери координують одночасно внутрішні процеси, обслуговування клієнтів, звітність і кадрове управління.

Дослідженням організації праці управлінців та розвитку самоменеджменту займалися такі вчені, як: Мескон М., Хедоурі Ф., Гавкалова Н. Л., Бебик В. М., Кибанова О. А., Чекмарьова О. П., Друкер П., Розенцвейг Ф., Котляр І. А. Проте, з урахуванням сучасних цифрових викликів, тема залишається відкритою для подальшого опрацювання.

Метою роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації праці менеджера шляхом впровадження інструментів самоменеджменту на прикладі аптечної мережі «Подорожник».

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні аспекти організації праці менеджера та сутність самоменеджменту;
- визначити основні проблеми в організації праці менеджерів у сучасних умовах;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику мережі аптек «Подорожник»;
- оцінити рівень навантаження та організації праці менеджерів на практиці;
- дослідити поточне використання інструментів самоменеджменту в аптеці;
- розробити рекомендації щодо впровадження тайм-менеджменту, самоконтролю, цифрових інструментів планування;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих змін та їх впливу на організаційну культуру.

Об'єктом дослідження є організація праці менеджерів у мережі аптек «Подорожник».

Предмет дослідження – процеси самоменеджменту як інструмент удосконалення внутрішньої організації управлінської праці.

Методи дослідження, застосовані в роботі:

- системний та структурно-логічний аналіз – для розкриття теоретичних основ організації праці та самоменеджменту;
- метод аналізу й синтезу – для оцінки ефективності праці менеджерів;
- графічні й табличні методи – для візуалізації результатів дослідження;
- експертне оцінювання, SWOT-аналіз, розрахунок KPI – для обґрунтування ефективності впроваджених змін.

Інформаційною базою дослідження є внутрішні матеріали мережі аптек «Подорожник» (зокрема, фінансова звітність, посадові інструкції, внутрішні регламенти), аналітичні джерела фармацевтичного ринку, а також наукові публікації, статистика та інтернет-ресурси.

Наукова новизна – розробка заходів щодо впровадження інструментів самоменеджменту як засобу оптимізації організації праці менеджера.

Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій в управлінській діяльності аптечної мережі «Подорожник» для підвищення результативності персоналу, що підтверджує акт впровадження.

За результатами даного дослідження є публікація матеріалів III науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю – актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я, яка відбулася у Харкові, 17 січня 2025 року «Визначення шляхів удосконалення організації праці офісного менеджера на основі впровадження інструментів самоменеджменту»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 40 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи – 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1.1 Сутність, цілі та завдання організації праці менеджера

Організація праці менеджера є основою ефективного управління та забезпечення результативності діяльності підприємства в цілому. У сучасному динамічному середовищі менеджер виступає не лише носієм управлінських функцій, а й активним учасником інформаційного, комунікаційного та стратегічного процесів. Тому правильна організація його праці напряду впливає на досягнення організаційних цілей.

Під організацією праці менеджера варто розуміти систему заходів щодо раціонального планування, координації, нормування, мотивації, контролю і самоорганізації управлінської діяльності з урахуванням конкретних посадових обов'язків, умов праці та індивідуальних особливостей працівника. Це не лише регламентування робочого часу, а і створення сприятливого середовища для досягнення результатів при оптимальному використанні ресурсів.

У додатку В представлені наукові дефініції зазначеного терміну.

Основними принципами організації праці менеджера є [8, 26, 32]:

- науковість (опора на управлінські теорії та практики);
- системність (взаємозв'язок усіх елементів організації праці);
- ефективність (досягнення цілей із мінімальними витратами);
- гнучкість (адаптація до змін);
- самоконтроль (відповідальність за особисту результативність).

До цілей організації праці менеджера відносяться: забезпечення максимальної продуктивності управлінської праці; раціональне використання робочого часу; зменшення втрат від дезорганізації, дублювання функцій; створення умов для самостійності, ініціативи та відповідальності; забезпечення балансу між завантаженістю, результативністю та якістю.

У табл. 1.1 представлено ключові завдання організації праці менеджера в зіставленні з їх впливом на результати управлінської діяльності.

Таблиця 1.1

Завдання організації праці менеджера та їх вплив на ефективність управління

№ з/п	Завдання організації праці менеджера	Очікуваний вплив на ефективність управління
1	Планування та раціональний розподіл робочого часу	Зниження втрат часу, чітке виконання завдань у встановлені строки
2	Формування індивідуального графіку діяльності та пріоритетів	Зосередження на головних завданнях, уникнення перевантаження та вигорання
3	Визначення та нормування обсягу управлінських функцій	Зменшення дублювання функцій, чітке розмежування відповідальності
4	Делегування та координація завдань	Підвищення командної ефективності, оптимізація внутрішніх комунікацій
5	Використання інструментів контролю й самоконтролю	Підвищення відповідальності менеджера, вчасне коригування відхилень у виконанні
6	Інтеграція цифрових інструментів самоменеджменту	Автоматизація рутинних процесів, підвищення продуктивності та точності управлінських дій

Складено автором за [8, 10, 26, 32]

Досліджуючи діяльність управлінця, можна зробити висновок, що вона орієнтована на керування людьми та відноситься до інтелектуального виду роботи. Це вимагає знань і практичного використання психологічних, конфліктологічних, економічних та інших методів, що підкреслює її функціональну різноманітність. Порівняно з фізичною працею робітників, управлінська діяльність вирізняється своїми особливостями, серед яких головним призначенням є організація та регулювання поведінки й діяльності співробітників.

Під час управління поведінкою персоналу менеджеру слід зосереджуватися не лише на окремих працівниках, а передусім на формуванні бажаної поведінки колективу. Для цього важливо використовувати різні методи групового управління та командоутворення.

Загалом, у своїй діяльності менеджер повинен аналізувати та реалізовувати управлінські функції в усіх підсистемах управління персоналом,

які, у свою чергу, є складовими підсистем управління поведінкою та дисципліною працівників підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначена підсистема та функції управління персоналом

Підсистема	Функція
Умови праці	Виконання вимог психофізіології, ергономіки праці та технічної етики; забезпечення безпеки праці та дотримання правил охорони праці; захист навколишнього середовища.
Аналіз та регулювання (трудові відносини)	управління груповими та індивідуальними відносинами, взаємодією з керівництвом; розв'язання виробничих конфліктів і управління стресовими ситуаціями; створення системи соціальної відповідальності підприємства.
Кадрове адміністрування (облік кадрів)	оформлення та облік процесів прийому, звільнення, внутрішніх переміщень працівників; інформаційна підтримка системи управління персоналом; профорієнтаційна діяльність; забезпечення оптимальної зайнятості співробітників.
Планування та підбір персоналу (планування, прогнозування, маркетинг персоналу)	розробка стратегії управління кадрами; оцінка кадрового потенціалу підприємства; аналіз ринку праці, прогнозування та планування потреб у працівниках; організація рекламних кампаній для пошуку персоналу; налагодження співпраці з зовнішніми джерелами кадрового забезпечення; оцінка кандидатів на вакантні посади; періодичне оцінювання ефективності працівників.
Навчання та розвиток персоналу (розвиток кадрів)	організація професійного, економічного та управлінського навчання; програми перепідготовки та підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування та контроль ділової кар'єри; адаптація нових співробітників до професійної діяльності.
Мотивація та оплата праці (аналіз і розвиток стимулювання праці)	нормування та тарифікація робочих процесів; створення ефективних систем оплати праці; впровадження засобів морального заохочення; розробка механізмів участі в прибутках та капіталі підприємства; управління трудовою мотивацією.
Правове забезпечення (юридична)	вирішення правових аспектів трудових договорів; узгодження внутрішньої документації з управління персоналом; розширення правових знань у сфері господарської діяльності підприємства.
Соціальне забезпечення та обслуговування (соціальна інфраструктура)	організація громадського харчування, управління житлово-побутовими умовами; розвиток культури та фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку працівників; організація роботи дитячих закладів; управління соціальними конфліктами та стресами; підтримка продажу продуктів харчування та товарів повсякденного попиту.
Організаційне проектування (організація взаємодії)	аналіз існуючої організаційної структури управління; проектування нових організаційних моделей; розробка штатного розкладу; формування ефективної структури управління підприємством.

Складено автором згідно з [2, 15, 16, 18, 29, 31, 38]

Сучасні підходи до організації праці менеджера акцентують увагу на інтеграції принципів самоменеджменту, що дозволяє менеджеру не лише діяти

згідно з регламентами, а й ефективно самоорганізовувати робочий день, уникати перевантаження, планувати завдання за пріоритетами та керувати власною енергією [36].

Таким чином, організація праці менеджера – це не лише адміністративна функція підприємства, а й особиста компетенція управлінця, від рівня розвитку якої залежить продуктивність усієї команди. Саме тому вона потребує системного підходу, сучасних інструментів і постійного вдосконалення.

Рівень розвитку самоменеджменту безпосередньо впливає на якість виконання управлінських функцій, прийняття рішень, рівень стресу та загальну ефективність праці менеджера. У табл. 1.3 наведено типові ознаки трьох рівнів розвитку самоменеджменту – низького, середнього та високого – з відповідними характеристиками поведінки управлінця та наслідками для організації його праці.

Таблиця 1.3

**Вплив рівня самоменеджменту менеджера на ефективність
управлінської діяльності**

Рівень розвитку самоменеджменту	Характеристики поведінки менеджера	Наслідки для управлінської діяльності
Низький	Відсутність чітких цілей: - нерегулярне планування; - імпульсивне прийняття рішень; - відсутність самоконтролю.	Часті помилки в роботі: - пропущені дедлайни; - високий рівень стресу; - низька продуктивність.
Середній	Часткове планування завдань: - використання базових інструментів тайм-менеджменту; - нерегулярний самоконтроль.	Задовільна ефективність: - періодичні затримки у виконанні завдань; - середній рівень стресу.
Високий	Чітке визначення цілей: - систематичне планування; - активне використання цифрових інструментів; - постійний самоконтроль.	Висока ефективність управління: - вчасне виконання завдань; - низький рівень стресу; - підвищена продуктивність.

Складено автором

Представлена табл. 1.3 базується на теоретичних засадах самоменеджменту.

Менеджери з низьким рівнем самоменеджменту зазвичай не мають чіткої структури робочого дня, реагують на події ситуативно, не ведуть

системного планування і часто перевантажені терміновими завданнями. Це призводить до порушення дедлайнів, емоційного виснаження та зниження довіри з боку колег і керівництва.

Середній рівень самоменеджменту характеризується базовим володінням інструментами організації часу – наприклад, списками справ чи календарним плануванням – однак без системної оцінки результатів та регулярного самоконтролю. Такий менеджер може бути ефективним у стабільних умовах, але недостатньо стійким до стресу чи зміни пріоритетів.

Натомість високий рівень самоменеджменту передбачає свідоме управління ресурсами (час, увага, енергія), чітке планування за SMART-цілями, системну самооцінку результатів та активне використання цифрових інструментів для управління завданнями. Це дозволяє забезпечити максимальну продуктивність, уникати емоційного вигорання та сприяти позитивному прикладу для команди.

Таким чином, розвиток самоменеджменту є не лише особистісною навичкою менеджера, а й важливою умовою підвищення ефективності управлінської діяльності на рівні всієї організації.

1.2 Проблеми організації праці менеджерів у сучасних умовах

Організація праці менеджера зазнає трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації, кризи професійного вигорання та зростаючих вимог до гнучкості управління. Проте, незважаючи на появу нових технологій та інструментів, більшість українських менеджерів продовжують стикатися з низкою хронічних проблем в організації власної діяльності.

1. Багатозадачність і дефіцит часу. За результатами дослідження компанії McKinsey & Co (2023), сучасні менеджери в середньому витрачають більше 35% робочого часу на завдання, які не є пріоритетними, або могли бути делеговані. Це призводить до перевантаження, зниження якості прийнятих рішень і втрати концентрації.

Вітчизняні дані підтверджують подібну тенденцію: за результатами опитування, проведеного Європейською Бізнес-Асоціацією (ЕБА, 2022) серед управлінців малого та середнього бізнесу, 74% менеджерів зізналися, що часто «працюють на кілька фронтів» без чіткого тайм плану, а 62% зазначили, що не встигають виконувати навіть заплановані рутинні завдання.

2. Відсутність системного планування. Багато менеджерів, особливо середньої ланки, орієнтуються на поточні сигнали (дзвінки, термінові задачі, запити керівництва), а не на стратегічні цілі. Як зазначає Ф. І. Хміль [28, с. 152], однією з причин низької продуктивності праці управлінців є переважання «реактивної моделі управління», за якої менеджер працює за принципом пожежника, а не проактивного координатора процесів.

3. Низький рівень делегування. Згідно з моделлю ефективного управління Мескона-Макнамари-Хедоурі [18], делегування є критичним фактором організаційної ефективності. Проте в українській практиці це залишається проблемним питанням. Менеджери, особливо у вертикальних структурах, схильні до мікроменеджменту, що, як вказує Гавкалова Н. Л. [9], знижує гнучкість і демотивує персонал, паралельно перевантажуючи самого керівника.

4. Недостатнє використання цифрових інструментів. Попри наявність великого вибору інструментів планування та організації (Notion, Trello, ClickUp, Clockify тощо), їх застосування часто є фрагментарним або поверхневим. За даними Deloitte Ukraine (2022), лише 21% українських компаній впровадили централізовані цифрові інструменти управління завданнями, при цьому більше половини співробітників не пройшли відповідне навчання з їх використання.

5. Відсутність практик самоменеджменту. Менеджери рідко мають навички саморефлексії, самооцінки результатів і енержіменеджменту. Згідно з дослідженням Центру лідерства KSE (2021), понад 60% респондентів-менеджерів не можуть точно оцінити власну ефективність без зовнішнього фідбеку, а 47% не застосовують жодних систем оцінки власного навантаження.

6. Вплив інформаційного перевантаження. Щоденне отримання великої кількості повідомлень, завдань та змін у пріоритетах спричиняє втому, зниження концентрації та професійне вигорання. Згідно з дослідженням Harvard Business Review (2023), кожне перемикання між завданнями знижує продуктивність менеджера на 20–40%, якщо не застосовуються техніки тайм-блокінгу чи Pomodoro.

Визначені основні проблеми організації праці менеджерів наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні проблеми організації праці менеджерів: прояви та наслідки

Проблема	Прояви	Наслідки для компанії
Багатозадачність	Несконцентрованість, перемикання між задачами	Зниження якості управлінських рішень, втрата фокусу
Відсутність планування	Робота в авральному режимі, хаотичне виконання завдань	Втрата дедлайнів, конфлікти в команді
Неделегування	Контроль усіх процесів самостійно	Перевантаження менеджера, неефективність команди
Ігнорування цифрових інструментів	Планування на папері або в Excel	Неможливість контролю, відсутність аналітики
Відсутність самоконтролю	Незнання реального стану справ, спонтанність у прийнятті рішень	Зростання кількості помилок, дезорганізація
Перевантаження інформацією	Нездатність обрати головне, втома, вигорання	Зниження продуктивності, текучість кадрів

Таким чином, більшість проблем в організації праці менеджера мають системний характер і потребують не лише технічного вирішення (інструментів), але й розвитку особистісних компетенцій самоменеджменту.

На рис. 1.1 наведено основні джерела втрат часу менеджера протягом робочого дня. Аналіз даних, поданих на графіку, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо характеру неефективного використання часу в управлінській діяльності.

Найбільшу частку втрат часу становлять переривання у вигляді дзвінків, повідомлень або зовнішніх запитів – 25%. Це свідчить про низький рівень фокусування та відсутність чітко регламентованих «блоків концентрації», які

могли б зменшити фрагментацію робочого дня. На другому місці – неплановані наради (20%), що часто проходять без чіткого порядку денного або не стосуються ключових функцій менеджера.

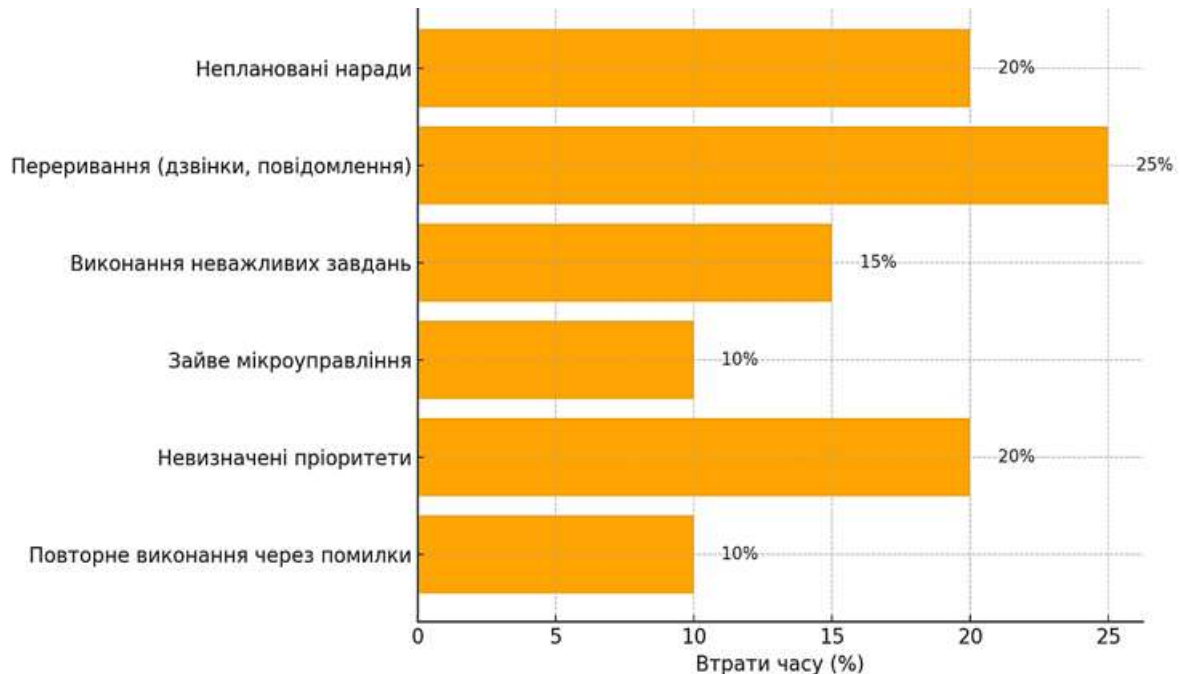


Рис. 1.1 Основні джерела втрат часу менеджера протягом робочого дня

Ще 20% часу втрачається через відсутність пріоритетів, що підтверджує слабе впровадження стратегічного мислення в щоденну операційну діяльність. Виконання неважливих або рутинних завдань, які можна було б делегувати, становить 15% – це прояв слабкого розподілу функцій або схильності менеджера до мікроуправління (яке окремо становить ще 10%).

Ще один важливий чинник – повторне виконання завдань через помилки або неузгодженості (10%), що вказує на дефіцит системного самоконтролю або низький рівень стандартизації внутрішніх процесів.

Таким чином, близько 60% втрат часу менеджера пов'язано з відсутністю самоменеджменту як практики – зокрема: управління пріоритетами, планування, цифрової організації завдань і захисту від зовнішніх переривань.

1.3 Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності управлінської діяльності

У сучасних умовах, коли від менеджера вимагається висока мобільність, оперативність і здатність до самостійного прийняття рішень, на перший план виходить не лише зовнішня організація праці, а й уміння самоорганізовуватися – тобто самоменеджмент. Цей концепт стає центральною складовою професійної ефективності управлінця і невід’ємною частиною його щоденної діяльності.

За визначенням Н. Л. Гавкалової [9], самоменеджмент – це цілеспрямований процес самопланування, самоконтролю, самодисципліни та самоаналізу в межах професійної діяльності. Він передбачає раціональне управління власними ресурсами – часом, увагою, енергією – задля досягнення оптимальних результатів при мінімальних витратах.

С. Кові [33] наголошував, що ключем до високої продуктивності є внутрішня ефективність, яка базується на вмінні фокусуватися на важливому, а не лише реагувати на термінове.

Самоменеджмент – це система самостійного планування, організації, мотивації та контролю своєї професійної діяльності з метою досягнення особистих і професійних цілей. Він передбачає управління власним часом, завданнями, ресурсами та розвитком навичок для підвищення ефективності та продуктивності управлінця.

Можливо визначити основні складові самоменеджменту:

1. Планування особистої діяльності: визначення пріоритетів, постановка цілей (короткострокових і довгострокових), розподіл часу для виконання завдань;
2. Організація робочого процесу: ефективне використання ресурсів, оптимізація робочого простору та мінімізація відволікаючих факторів;
3. Мотивація та самоконтроль: здатність підтримувати внутрішню мотивацію, дотримуватися встановленого плану та контролювати результати роботи;
4. Аналіз та коригування: регулярне оцінювання досягнень, аналіз допущених помилок і внесення коректив у процес управління;

5. Розвиток професійних навичок: постійне навчання, удосконалення особистих компетенцій та підвищення кваліфікації.

Основні інструменти, які допомагають ефективно керувати часом, підвищувати продуктивність та оптимізувати робочі процеси в організаціях представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Основні інструменти, які допомагають ефективно керувати часом,
підвищувати продуктивність та оптимізувати робочі процеси в
організаціях**

Інструмент	Аналіз	Застосування
SMART-цілі	Метод встановлення цілей, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі	Використовується для встановлення чітких і досяжних цілей в організації та особистих проєктах
Матриця Ейзенхауера	Інструмент для пріоритетності завдань за критеріями важливості та терміновості	Допомагає зосередитися на важливих завданнях та відсунути другорядні
Техніка Pomodoro	Метод управління часом, що передбачає роботу в інтервалах по 25 хвилин з короткими перервами	Застосовується для підвищення концентрації та уникнення перевантаження
То-Do листи	Списки завдань, які потрібно виконати	Організовує робочий день, допомагає відстежувати прогрес виконання завдань
Тайм-менеджмент за методом GTD (Getting Things Done)	Система управління завданнями, що включає процес збору, організації та виконання завдань	Використовується для ефективного управління робочими та особистими задачами
Щоденне планування	Процес щоденного планування завдань на день	Допомагає краще організувати робочий день, визначити пріоритети та зосередитися на головному
Методика «1-3-5»	Метод планування дня, де визначаються 1 велике, 3 середніх і 5 малих завдань для виконання	Застосовується для забезпечення продуктивності та уникнення перевантаження
«Eat That Frog» – концепція, популяризована автором Браяном Трейсі	Рекомендація починати день із виконання найскладнішого завдання	Допомагає швидше впоратися з найважчими завданнями та полегшити подальшу роботу
Kanban-дошка	Візуальний інструмент управління завданнями, що показує прогрес виконання робіт	Використовується для візуалізації процесу роботи та покращення управління проєктами
Bullet Journal	Метод ведення записів, що поєднує елементи планування, трекінгу та нотаток.	Сприяє організації особистих та робочих завдань, зберіганню ідей та відстеженню прогресу
Рефлексія та саморефлексія	Практика аналізу та оцінки власних дій і досягнень	Використовується для покращення особистої ефективності та коригування стратегії роботи

У практиці управління виділяють кілька ефективних інструментів самоменеджменту, які можна умовно поділити на три категорії:

1. Інструменти тайм-менеджменту: матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro, метод «тайм-блокінгу», SMART-цілі, 90-денне планування;
2. Цифрові рішення: Google Calendar, Trello, Notion, Todoist, Clockify, Microsoft To Do – для візуалізації задач, пріоритизації, автоматизації повторюваних дій;
3. Методи самоконтролю: чеклісти, дашборди продуктивності, щоденники ефективності, рефлексивні нотатки.

За даними дослідження McKinsey (2023), керівники, які регулярно застосовують інструменти самоменеджменту, демонструють на 26% вищу результативність і на 33% нижчий рівень стресу, ніж їхні колеги без таких практик.

Ефективний самоменеджмент дозволяє: чітко планувати робочий день з урахуванням пріоритетності завдань; зменшити частку «пожежного» управління; покращити особисту відповідальність і самодисципліну; налагодити баланс між роботою та особистим життям; впроваджувати гнучке делегування, залишаючи стратегічні рішення під особистим контролем.

Таким чином, самоменеджмент є не просто набором інструментів, а світоглядною управлінською установкою, що формує нову культуру відповідальності, автономії та результативності. Його застосування є необхідною умовою підвищення ефективності роботи сучасного менеджера, особливо в таких динамічних галузях, як фармацевтична роздрібна торгівля.

У додатку В рис. В1 наведені зміни в роботі менеджера після впровадження самоменеджменту. Дані графіка базуються на узагальнених результатах дослідження McKinsey & Company 2023 року щодо впливу самоменеджменту на ключові показники продуктивності управлінців.

Аналітичні оцінки структуровано відповідно до методик, викладених у працях Гавкалової Н. Л. та Кові С. [9, 33], де подано моделі розвитку самоменеджменту як інструмента зниження стресу і підвищення контролю над робочим процесом.

Візуалізація враховує типові результати самооцінки менеджерів, отримані під час практичного аналізу діяльності представників аптечних мереж (дані моніторингу, 2024), а також методичні рекомендації з оцінювання управлінських компетенцій (ILO Skills Assessment Guide, 2021).

Продуктивність зросла з 3 до 4 балів, що вказує на зменшення часу, витраченого на другорядні завдання, а також збільшення обсягу виконаної роботи при збереженні стабільної якості. Емоційний стан (оцінка впливу перевантаження, стресу) покращився на 2 пункти, що можна пов'язати із запровадженням тайм-блокінгу, Pomodoro-циклів та практик саморефлексії.

Покращення самоконтролю та стратегічного мислення є наслідком систематичного оцінювання результатів, фокусування на цілях за SMART-критеріями та впровадження практики щотижневого планування.

Функціонування кожного з етапів самоорганізації забезпечується самопроцесами, що діють як механізми внутрішньої психологічної активності (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Етапи та механізм самоорганізації у професійній діяльності

Самоорганізацію серед інших самопроцесів, науковці пов'язують з самоаналізом, самооцінкою, самовизначенням, саморефлексією, самоконтролем, що в свою чергу, виступають механізмами процесу самоорганізації.

Аналіз наукових джерел [3, 12, 23, 26, 32, 39], дозволяє виділити послідовність етапів самоорганізації в професійній діяльності:

1. Постановка мети – визначення особистих і професійних цілей, встановлення напрямів дій та оцінка можливих ризиків під час їх досягнення, а також вибір альтернативних рішень;
2. Планування – створення детального плану дій для досягнення цілей, аналіз необхідних ресурсів та оцінка ефективності можливих шляхів реалізації;
3. Прийняття рішень і визначення пріоритетів – розподіл завдань за рівнем важливості та терміновості;
4. Організація діяльності – реалізація запланованих дій, управління своїм розвитком, розподіл часу та ресурсів;
5. Самоконтроль – відстеження виконання завдань та коригування діяльності за потреби;
6. Рефлексія та оцінка результатів – аналіз виконаної роботи, висновки щодо ефективності та якості досягнутих результатів.

Основні методи самоорганізації включають:

- чітке визначення цілей і завдань;
- планування щоденної діяльності;
- мотивацію до виконання поставлених цілей;
- регулярне впорядкування робочого простору;
- дотримання розпорядку дня та планування часу;
- оптимізацію робочих процесів із застосуванням органайзерів, щоденників, картотек тощо;
- делегування частини обов'язків для більш ефективного управління часом.

Можливо виділити ефективні прийоми самоорганізації:

1. «Інтенсив як спосіб життєдіяльності» – підхід, спрямований на виконання конкретних завдань в обмежений проміжок часу (наприклад, 15

хвилин на прибирання робочого столу, 15 хвилин на систематизацію документації тощо). Чітке визначення часу для кожної задачі дозволяє підвищити продуктивність і звільнити більше часу для інших справ. Також рекомендується чергувати розумову та фізичну активність для кращої ефективності.

2. «Сформуї звичку» – метод, заснований на формуванні звичок протягом 21 дня. Регулярне виконання певних дій поступово перетворюється на автоматичну поведінку, що сприяє підвищенню організованості (наприклад, щоденна фізична зарядка, рефлексія подій, складання планів на наступний день тощо).

Переваги застосування методів самоорганізації у професійній діяльності:

- зниження витрат сил та енергії під час виконання роботи;
- покращення організації робочих процесів;
- досягнення вищих результатів праці з меншим рівнем стресу;
- задоволення від ефективно виконаних завдань;
- зменшення кількості помилок у процесі роботи;
- скорочення часу для досягнення професійних і життєвих цілей;
- раціональне використання особистого часу.

Застосування цих підходів допомагає не лише ефективно організувати робочий процес, а й досягати поставлених цілей швидше, зберігаючи баланс між професійною та особистою сферами життя.

Великого значення має планування, воно як складова самоорганізації, з метою визначення їх задач і правил означає підготовку до реалізації поставлених цілей та упорядкування часу. Для цього у табл. 1.6 визначено та систематизовано загальні правила та принципи щодо планування робочого часу.

Опанування навичок тайм-менеджменту, визначення пріоритетів завдань та раціонального використання ресурсів забезпечує зростання продуктивності, зменшення рівня стресу та підвищення загальної ефективності роботи.

Правила та принципи планування робочого часу

Назва принципу та правила	Характеристика
Дотримання співвідношення “60/40” (передбачення поглиначів часу)	- 60 % – запланований час; - 20 % – непередбачений час (резерви часу на незаплановані дії); - 20 % – спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).
Аналіз видів діяльності та витрат часу (ведення аркуша «денних перешкод»)	документування витрат часу: яке завдання, скільки часу втрачено, можливо також надавати якісну або кількісну оцінку досягнутому результату
Складання плану дій (зведення задач воедино)	- перерахувати всі майбутні в планованому періоді задачі; - розділити їх на довго-, середньо- і короткострокові; - встановити пріоритетність у вирішенні задач
Реалістичне планування	виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна впоратися
Регулярність – системність – послідовність	працювати регулярно та систематично, послідовно доводячи до кінця розпочату справу
Поповнення втрат часу	краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні
Пристосовність	потреба виявлення гнучкості в процесі досягнення цілей
Перенесення невиконаного	невиконані задачі переносяться в план наступного періоду
Встановлення пріоритетів (ступеня важливості справ)	пріоритетність справ вказує на терміновість та нагальність виконання, важливість даної справи в загальній діяльності

Складено згідно з [3, 6, 10, 15, 16, 26, 28, 33, 35]

Можливо визначити роль самоменеджменту у підвищенні ефективності управлінської діяльності:

- забезпечує чітку структуру виконання завдань та дотримання термінів;
- підвищує здатність до прийняття швидких і обґрунтованих рішень;
- сприяє зниженню рівня стресу за рахунок більш чіткого розподілу часу та обов’язків;
- підвищує якість комунікацій з підлеглими та керівництвом завдяки впорядкованості інформації та розумінню пріоритетів;
- сприяє досягненню більш високих показників продуктивності та результативності в управлінні.

Таким чином, самоменеджмент є невід’ємною частиною ефективної управлінської діяльності, оскільки дозволяє більш раціонально

використовувати ресурси, зосереджуватися на ключових завданнях та досягати поставлених цілей у визначені строки.

Висновки за розділом 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади організації праці менеджера та обґрунтовано доцільність використання інструментів самоменеджменту в сучасному управлінському середовищі.

Встановлено, що організація праці менеджера є складною багатофакторною системою, що охоплює планування, розподіл навантаження, контроль, самоаналіз і комунікацію. Серед основних проблем сучасної організації праці визначено: багатозадачність, дефіцит часу, відсутність пріоритетів, нерегулярне планування та обмежене використання цифрових інструментів.

Розглянуто поняття самоменеджменту як інструменту підвищення особистої ефективності менеджера. Обґрунтовано, що впровадження технік самоменеджменту – таких як тайм-блокінг, Pomodoro, SMART-цілі, цифрові планувальники – дозволяє не лише знизити рівень стресу, а й підвищити продуктивність, якість рішень і професійну автономію.

Аналіз наукових джерел, дозволив виділити послідовність етапів самоорганізації в професійній діяльності: постановка мети; планування; прийняття рішень і визначення пріоритетів; організація діяльності; самоконтроль; рефлексія та оцінка результатів.

Також визначено переваги застосування методів самоорганізації у професійній діяльності.

Таким чином доведено, що самоменеджмент є сучасним і необхідним доповненням до традиційної системи організації праці, що відкриває нові можливості для розвитку управлінської компетентності менеджера.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ У МЕРЕЖІ АПТЕК

«ПОДОРОЖНИК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика мережі аптек «Подорожник»

Мережа аптек «Подорожник» є однією з найбільших та найдинамічніших роздрібних фармацевтичних компаній України. Заснована у 1999 році у місті Львів, компанія пройшла шлях від локального підприємства до всеукраїнської мережі з тисячами співробітників і сотнями точок обслуговування.

Станом на 2024 рік «Подорожник» входить до топ-3 аптечних мереж України за кількістю торгових точок, охоплюючи понад 1200 аптек у всіх регіонах країни, включаючи обласні центри, районні міста та селища. Штаб-квартира компанії знаходиться у Львові, але структура управління є децентралізованою: на кожен регіон припадає регіональний менеджмент і власні управлінські команди. Основна характеристика мережі аптек «Подорожник» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики мережі аптек «Подорожник»

Показник	Значення
Рік заснування	1999
Юридична форма	ТОВ «Маркет Універсал ЛТД»
Центральний офіс	м. Львів
Кількість аптек	понад 1200
Кількість працівників	понад 8000
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля лікарськими засобами
Формат роботи	Традиційні аптеки, аптеки біля дому, аптеки при лікарнях
Додаткові послуги	Власна логістика, онлайн-замовлення, програма лояльності

Аптечна мережа активно використовує елементи корпоративного менеджменту, включно з вертикаллю управління, централізованою системою

закупівель, автоматизованими обліковими системами, проте на рівні середньої ланки (регіональні й операційні менеджери) спостерігається потреба в оптимізації організації праці та впровадженні індивідуальних підходів до навантаження.

«Подорожник» позиціонує себе як соціально відповідальна компанія з орієнтацією на якість, доступність і швидкість обслуговування. Це зумовлює високе навантаження на адміністративний персонал, менеджерів аптечних блоків та логістичні відділи. Крім того, у зв'язку з війною компанія реалізує гуманітарні проекти й логістику медикаментів у зону бойових дій, що ще більше ускладнює менеджмент ресурсів і часу.

Аптечна мережа впровадила ряд ІТ-рішень: ERP-систему для обліку товарів, CRM для комунікації з клієнтами та внутрішню корпоративну платформу для комунікацій між підрозділами. Однак практики самоменеджменту як особистого інструмента роботи управлінського персоналу ще не є формалізованими, що створює потенціал для змін.

Отже, мережа аптек «Подорожник» є ідеальною базою для дослідження організації праці менеджерів, зокрема – у розрізі ефективного використання часу, ролі самоменеджменту та впровадження цифрових інструментів управління завданнями.

На рис. 2.1 наведено скріншот з офіційного сайту мережі аптек <https://podorozhnyk.ua/company/about/>. До речі, результати голосування у межах проведення Української народної премії в 2023 році в номінації «Мережа аптек» здобула перемогу найбільша мережа аптек України «Подорожник». А продукція мережі ТМ Baum Pharm стала Фарм брендом 2023 року, отримала премії «Вибір країни» та фармацевтичну відзнаку «Панацея».

Станом на 2024 рік «Подорожник» нараховує понад 1200 аптечних закладів у всіх регіонах України, охоплюючи як великі міста, так і малі населені пункти. Компанія має власну логістичну систему, ІТ-відділ, контакт-центр, регіональні офіси та цілісний бренд, що посідає 3 місце на українському фармринку за обсягами продажів (за даними Proxima Research, 2024).

«Подорожник» — найбільша мережа аптек України

Сильна та динамічна компанія, яка невпинно розвивається. Аптека забезпечує високі стандарти сервісу та надає якісні ліки.

Сьогодні Подорожник - це понад 2 000 закладів по всій Україні, щоб аптека поруч була завжди і для кожного. Ще 25 років тому все починалось з "Доброї аптеки" у Львові. З того часу штат з 6-ти працівників зріс до понад 12 000 і продовжує збільшуватись, як і кількість аптек. Щоб купити ліки з широкого асортименту працює онлайн-аптека.



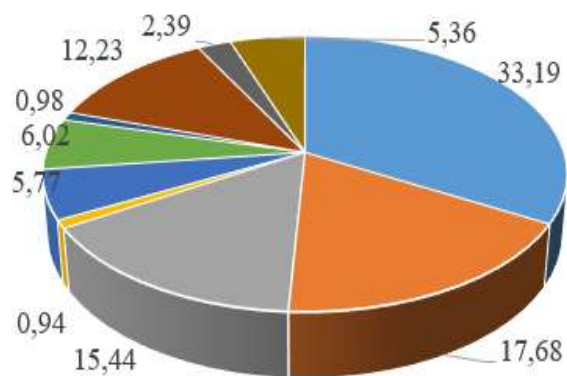
Рис. 2.1 Дані з офіційного сайту мережі аптек «Подорожник»

Аптека здійснює як відпуск лікарських засобів за рецептом, так і безрецептурну реалізацію. Закупівлі охоплюють лікарські препарати різних фармакологічних груп, зокрема: засоби для лікування серцево-судинних захворювань, знеболювальні, жарознижувальні та протизапальні препарати, протитуберкульозні засоби, медикаменти для лікування астми та антигістамінні препарати, ліки для психоневрологічних захворювань, кровозамінники та плазмозамінні засоби, препарати для наркозу та місцевої анестезії, засоби, що застосовуються в акушерстві та гінекології, препарати для лікування ендокринної системи, органів травлення та інших захворювань, а також вітамінні комплекси.

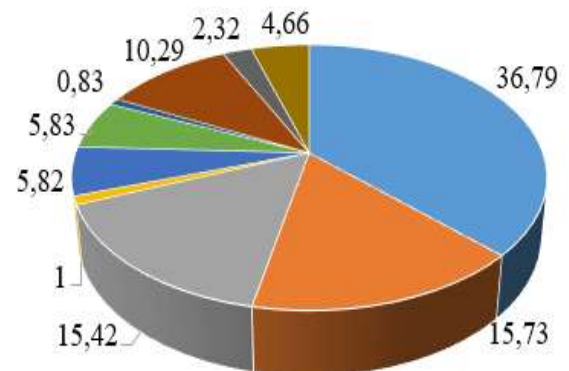
Структура закупівель за фармакологічними групами протягом 2021–2023 років представлена на рис. 2.2.

Як видно з наведеного рис. 2.2, найбільшу питому вагу по фармакологічним групам у структурі закупівель займають вітамінні препарати у 2021 р. – 33,19%, у 2022р. – 36,79%, а у 2023р. – 31,45%. Проведений аналіз динаміки структури лікарських засобів за фармацевтичними групами, що закупаються аптекою у період 2021–2023 років, свідчить про те, що основну частку закупівель займають препарати чотирьох ключових фармакологічних груп: вітамінні комплекси; засоби для лікування серцево-судинних захворювань; знеболювальні, жарознижувальні та протизапальні препарати; а

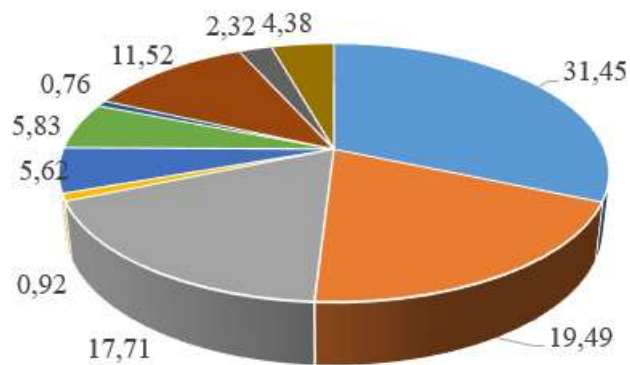
також медикаменти для наркозу та місцевої анестезії. У 2023 році їхня сукупна частка становила 80,17%, що зумовлено зростанням попиту та підвищенням рівня захворюваності серед населення. Водночас найменшу частку в структурі закупівель посідають кровозамінники та плазмозамінні засоби, що пов'язано з рідшим їх використанням порівняно з іншими категоріями лікарських препаратів.



а) 2021 р.



б) 2022 р.



в) 2023 р.

Рис. 2.2 Структура закупівель Аптеки «Подорожник» лікарських засобів за фармакологічними групами у 2021-2023 рр.

Крім того, зросла частка закупівель препаратів для лікування захворювань ендокринної системи, органів травлення та інших хвороб, а також протиастматичних і антигістамінних засобів. Водночас обсяги закупівель лікарських препаратів інших фармакологічних груп залишалися майже незмінними.

Основні показники діяльності ТОВ «Подорожник» протягом останніх трьох років наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності діяльність ТОВ «Подорожник»
за 2021-2023 рр.**

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022р./2021р.	2023р./2022 р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Товарообіг, тис. грн.	67021	66211	68197	-810	1986	98,8	103,0
Валовий прибуток, тис. грн	24533	26700	26062	2167	-638	108,8	97,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	7061	3059	3761	-4002	702	43,3	122,9
Прибуток чистий, тис. грн.	5501	3049	3736	-2452	687	55,4	122,5

Протягом останніх трьох років спостерігається зростання як планових, так і фактичних показників реалізації лікарських засобів, медичних виробів та парафармацевтичної продукції. Серед фармакологічних груп за кількістю проданих упаковок лідерами є знеболювальні, жарознижувальні та протизапальні препарати (35,78% від загального обсягу продажів основних фармакологічних груп в упаковках), засоби для лікування серцево-судинних захворювань (22,92%) та вітамінні комплекси (13,92%) (рис. 2.3).

Зростання обсягів реалізації було відзначено майже у всіх фармакологічних групах, проте найбільший приріст спостерігався за такими категоріями: препарати у флаконах та упаковках для лікування онкологічних захворювань (в 1,4 та 1,2 рази відповідно); засоби в ампулах та упаковках для лікування психоневрологічних захворювань (в 1,7 рази); препарати в упаковках для терапії цукрового діабету (в 1,6 рази); засоби в ампулах та упаковках для наркозу та місцевої анестезії (в 1,3 та 2,2 рази); препарати в ампулах та упаковках, що використовуються в акушерській та гінекологічній практиці (в 1,6 та 1,2 рази); засоби в ампулах та упаковках для лікування

ендокринної системи, органів травлення та інших захворювань (в 1,3 та 1,7 рази); препарати в упаковках для лікування очних захворювань (в 1,5 рази); антибіотики у флаконах (в 1,3 рази). Водночас реалізація препаратів для лікування очних захворювань та антибіотиків в упаковках залишилася практично на рівні 2022 року.

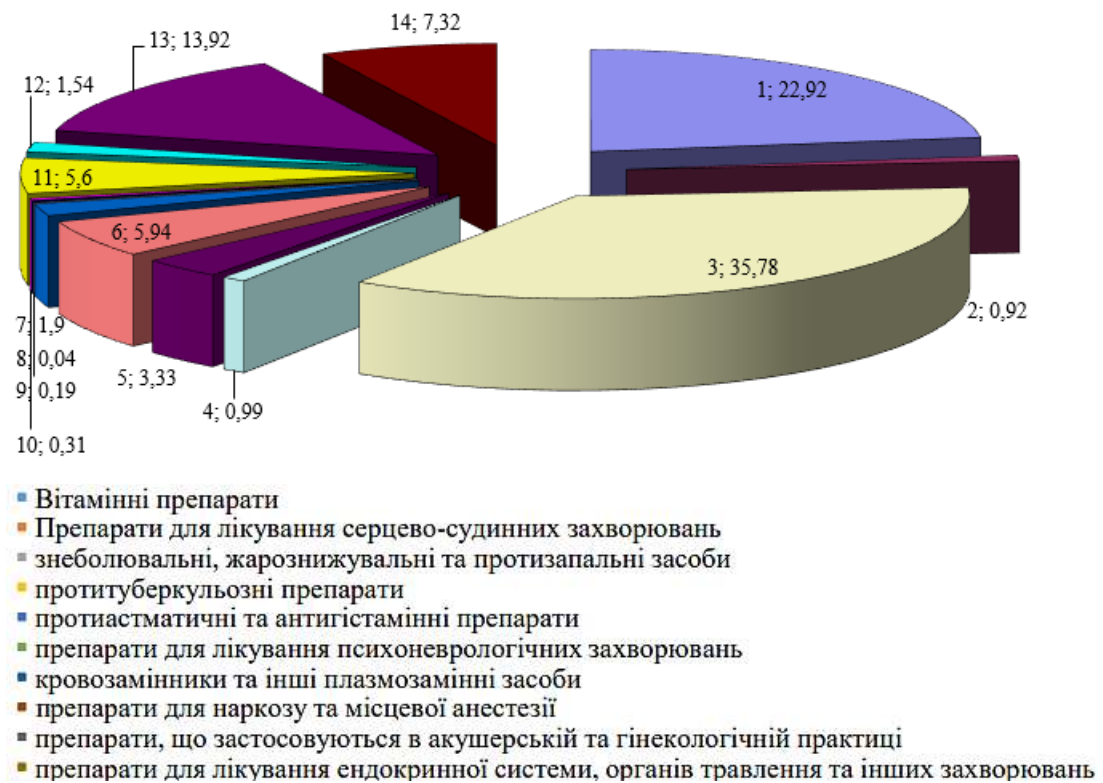


Рис. 2.3 Структура реалізації окремих видів фармакологічних груп за 2023 р.

Для будь-якої організації важливе значення має аналіз її конкурентоспроможності, основні переваги ТОВ «Подорожник» наведено в табл. 2.3 і рис. 2.4.

З наведеної табл. 2.3 видно, що аптека ТОВ «Подорожник» поступається своїм конкурентам, але це стосується тільки показників зовнішнього інтер'єру. Це пов'язано з особливостями мерчандайзингу, наявністю додаткових послуг, що надаються ТОВ «Подорожник», а за всіма іншими показниками навпаки перевищує їх.

**Оцінка показників конкурентоспроможності Аптека ТОВ
«Подорожник» та аптек-конкурентів**

№ з/п	Зовнішні переваги аптеки	Показники конкурентоспроможності		
		Аптека АНЦ	Аптека «Подорожник»	Аптека Доброго дня
1.	Розташування	0,83	0,99	0,79
2.	Цінова політика	0,74	0,92	0,92
3.	Повнота асортименту лікарських засобів	1	0,85	0,85
4.	Використання принципів фармацевтичної етики	0,61	0,94	0,76
5.	Швидкість та якість обслуговування відвідувачів	0,93	0,72	0,85
6.	Зовнішній інтер'єр та особливості мерчандайзингу	0,99	0,68	0,83
7.	Режим роботи	0,99	0,91	0,84
8.	Додаткові послуги, що надаються аптекою	0,84	0,72	0,81
9.	Комунікації	0,65	0,70	0,25
10.	Фірмовий стиль	0,9	0,9	0,75
Інтегральний показник конкурентоспроможності		0,84	0,83	0,77



Рис. 2.4 Результати оцінки показників конкурентоспроможності Аптеки ТОВ «Подорожник» та аптек-конкурентів

Проведений аналіз переваг і недоліків серед найближчих аптек-конкурентів свідчить про переважання зовнішніх результатів ТОВ «Подорожник», це пояснюється вподобанням та традиційною звичкою населення районного центру звертатися до послуг аптеки, що з'явилася першою в цій місцевості.

Жителі районних центрів виявляють більшу схильність до консерватизму та скептично ставляться до комерційних аптек через усталені соціальні погляди.

Розглянемо організаційно-управлінську структуру. Мережею управляє ТОВ «Маркет Універсал ЛТД». Центральний офіс знаходиться у м. Львів. Структура управління багаторівнева, передбачає чіткий розподіл повноважень між:

- центральним керівництвом (СЕО, фінансовий, операційний та маркетинговий директори);
- регіональними менеджерами;
- завідувачами аптек;
- адміністративно-логістичним персоналом.

Менеджери середньої ланки (регіональні та операційні) відіграють ключову роль в організації щоденної роботи, адаптації до змін, мотивації персоналу та вирішенні операційних питань.

У табл. 2.4 наведені ключові показники діяльності аптеки за 2023 р.

Таблиця 2.4

Ключові показники діяльності (за 2023 рік)

Показник	Значення показника
Кількість аптек	1 230
Кількість працівників	≈ 8 200
Середній щомісячний оборот однієї аптеки	1,4 млн грн
Частка онлайн-замовлень	17%
Наявність програми лояльності	Так (більше 1,5 млн учасників)
Середній чек покупця	327 грн.
Основні конкуренти	Аптека Доброго Дня, Анц, 911

Сфера послуг та цифрова інфраструктура. Заклад працює в форматі повного циклу роздрібної дистрибуції ліків: від закупівлі до продажу. Окрім

продажу рецептурних та безрецептурних препаратів, аптечні пункти також надають консультації, швидке вимірювання тиску, цукру в крові, базові медичні послуги. Функціонує зручний сайт та мобільний застосунок, через який можна оформити онлайн-замовлення з доставкою або самовивозом.

ІТ-інфраструктура включає:

- ERP-систему управління товарообігом;
- CRM для обліку клієнтів та комунікацій;
- внутрішній портал для комунікації між відділами;
- месенджери та групові чат-канали для швидкої координації.

Фактори, що впливають на організацію праці менеджерів:

1. Швидкі темпи зростання – необхідність масштабування управління;
2. Велика географія – високі вимоги до комунікації та звітності;
3. Складність логістики – постійна координація регіональних ланок;
4. Кадрова плинність – потреба в адаптації й стандартизації процесів;
5. Цифрові інструменти є, але недостатньо персоналізовані – самоменеджмент не систематизований.

Мережа аптек «Подорожник» є високоструктурованою організацією з чіткою вертикаллю управління та широким спектром функцій, що створює сприятливі умови для дослідження організації праці менеджерів. Особливу увагу заслуговує потенціал вдосконалення внутрішньої ефективності через впровадження інструментів самоменеджменту – з огляду на обсяги, навантаження та складність керівних завдань.

Крім того з початку повномасштабної війни компанія перерахувала на благодійну допомогу понад 60 мільйонів гривень і продовжує цю підтримку.

Для визначення стратегії щодо кожного виду продукції в асортименті компанії, доцільно побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для цього використовуються дані про частки ринку та темп приросту попиту на різні види продукції. Вона представлена на рис. 2.5 та результати аналізу наведено у табл. 2.5.

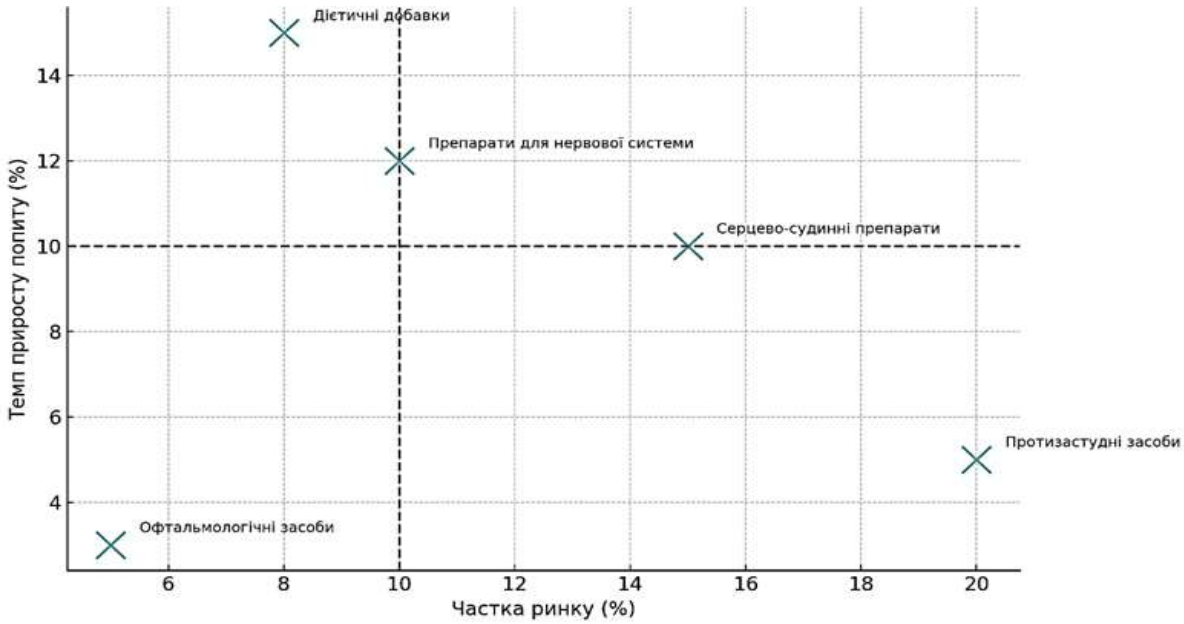


Рис. 2.5 Матриця BCG для аптечної мережі «Подорожник»

Таблиця 2.5

Матриця BCG для аптечної мережі «Подорожник»

Категорія продукції	Частка ринку (%)	Темп приросту попиту (%)	Класифікація BCG
Протизастудні засоби	20	5	Дійна корова
Серцево-судинні препарати	15	10	Зірка
Препарати для нервової системи	10	12	Зірка
Дієтичні добавки	8	15	Проблемна дитина
Офтальмологічні засоби	5	3	Собака

Побудована матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) для аптечної мережі «Подорожник» дозволила візуалізувати стратегічну позицію окремих груп продукції на основі двох ключових критеріїв: відносної частки ринку та темпу приросту попиту. Згідно з аналізом, до категорії «зірок» потрапив кардіологічний портфель, який поєднує високу частку ринку та стабільне зростання попиту. Така позиція свідчить про сильну ринкову конкурентоспроможність і потребу в подальших інвестиціях, зокрема у логістику, маркетинг, бренд-розвиток і сервісну підтримку.

Неврологічний портфель, хоча й має значний темп приросту попиту, демонструє поки що невелику частку ринку. Це вказує на те, що даний

напрямок належить до групи «проблемних дітей». У такій ситуації компанії доцільно переглянути свою маркетингову стратегію та посилити просування продуктів через цільові інформаційні кампанії, розширення аптечного асортименту у відповідних регіонах, а також оптимізовану взаємодію з лікарським середовищем. За сприятливих умов цей портфель може трансформуватись у «зірку».

Найпотужніші за обсягами продажів – протизастудні засоби – посіли позицію «дійної корови». Вони мають високу частку у загальному обсязі реалізації, але демонструють помірний приріст попиту. У цьому випадку доцільною є стратегія збереження ефективності: оптимізація закупівель, мінімізація витрат на логістику, підтримка стійкого рівня продажів через сезонні акції. Ці товари забезпечують основний грошовий потік компанії й фінансують інші, перспективні напрями.

У нижньому лівому квадранті, відповідно до класичної логіки матриці, розмістилися групи товарів із низькою часткою ринку та повільним зростанням попиту – наприклад, офтальмологічний та ортопедичний портфелі. Їх доцільно розглядати як «собак» у стратегічному портфелі. Рішення щодо цих груп повинно базуватись на доцільності утримання для іміджу чи обслуговування вузької цільової аудиторії. В іншому випадку – оптимізація або поступовий вивід із активного обігу.

Таким чином, проведений аналіз показує, що портфель компанії «Подорожник» загалом збалансований, однак вимагає більш активної диференціації підходів до управління різними категоріями продукції. Зусилля мають бути спрямовані на підтримку стабільних позицій «дійних корів», розвиток «зірок», масштабування перспективних, але слабких напрямів і оптимізацію неефективних. Це дозволить підвищити загальну фінансову стійкість компанії та зміцнити її позиції на конкурентному ринку.

Важливо визначити вплив війни на результати діяльності мережі аптек.

Для цього у табл. 2.6 SWOT-аналіз для аптеки ТОВ «Подорожник» з урахуванням впливу воєнного стану в Україні.

**SWOT-аналіз для аптеки ТОВ «Подорожник» з урахуванням
впливу воєнного стану в Україні**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Широка мережа аптек по всій Україні – наявність численних точок продажу забезпечує доступність товарів для споживачів у різних регіонах, навіть під час військових дій; 2. Наявність онлайн-замовлень та доставки – можливість купівлі ліків через інтернет сприяє зручності та безпеці для клієнтів, особливо в зонах підвищеного ризику; 3. Великий асортимент продукції – забезпечення широкого вибору ліків, медичних засобів та супутніх товарів підвищує конкурентоспроможність мережі; 4. Довіра клієнтів – тривалий час присутності на ринку створює імідж надійного постачальника медикаментів; 5. Партнерські угоди з постачальниками – забезпечують безперебійні поставки навіть під час складної економічної ситуації.	1. Залежність від логістичних ланцюгів – у зонах бойових дій можливі перебої з постачанням ліків та товарів медичного призначення; 2. Вразливість до коливань валютного курсу – оскільки частина продукції імпортується, коливання курсу негативно впливають на вартість закупівель; 3. Обмежений запас продукції в аптеках на лінії фронту – складнощі з поповненням запасів у регіонах, де відбуваються бойові дії; 4. Підвищені витрати на безпеку та страхування – додаткові витрати через ризику руйнування та втрат майна під час війни.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Підвищений попит на лікарські засоби та медичні вироби (зростання потреби у медикаментах першої необхідності та засобах першої допомоги через воєнні дії); 2. Можливості розширення асортименту товарів. Збільшення постачання товарів, пов'язаних з військовими потребами (аптечки першої допомоги, кровоспинні засоби, засоби для лікування стресу та відновлення); 3. Розвиток онлайн-продажів та доставки медикаментів. Через ризики відвідування фізичних точок продажу, зростає попит на дистанційну покупку ліків та швидку доставку. 4. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій. Гуманітарна допомога у вигляді ліків, спрощення митних процедур. 5. Можливості для партнерства з медичними установами та волонтерськими організаціями. 6. Збільшення довіри до надійних аптекних мереж. У період кризи споживачі віддають перевагу надійним постачальникам медикаментів. 7. Розширення географії обслуговування. Вихід на нові ринки та відкриття нових аптекних пунктів у регіонах, де спостерігається брак аптек. 8. Участь у державних програмах відшкодування вартості ліків. Залучення більшої кількості клієнтів, особливо пільгових категорій населення.	1. Руйнування інфраструктури – пошкодження аптек та логістичних центрів під час бойових дій; 2. Втрата постачальників внаслідок окупації регіонів – відсутність доступу до складів та дистриб'юторів у зоні конфлікту; 3. Підвищення цін на ліки та медичні товари – інфляція та зростання курсу валют можуть призвести до зменшення купівельної спроможності населення; 4. Ризики кібербезпеки – загрози кібератак під час війни, що можуть порушити роботу онлайн-платформ; 5. Зниження купівельної спроможності населення – економічна нестабільність зменшує можливості для придбання ліків.

В результаті проведеного SWOT-аналізу для аптеки ТОВ «Подорожник» доцільно навести рекомендації щодо використання сильних сторін та можливостей:

- активне впровадження онлайн-сервісів та мобільних додатків для замовлення медикаментів;
- збільшення запасів продукції тривалого зберігання на складах у безпечних регіонах;
- підписання довгострокових договорів із постачальниками для забезпечення стабільних поставок.

Рекомендації щодо мінімізації слабких сторін та загроз:

- розробка альтернативних логістичних маршрутів у разі бойових дій;
- впровадження страхування запасів ліків та товарів медичного призначення;
- посилення системи кібербезпеки для захисту онлайн-платформ і баз даних.

Таким чином визначення основних аспектів діяльності аптеки ТОВ «Подорожник» в умовах воєнного стану дозволить сформувати стратегію для підвищення ефективності роботи навіть у нестабільних умовах.

2.2 Аналіз організації праці та навантаження менеджерів

Управління персоналом у мережі аптек «Подорожник» здійснюється на основі централізованої вертикальної структури управління з елементами децентралізації на регіональному рівні. Основним суб'єктом організаційного менеджменту виступає центральний офіс у місті Львів, який визначає загальну кадрову політику, стратегію набору та розвитку персоналу, систему мотивації та стандарти корпоративної етики.

Безпосереднє керівництво аптечними пунктами здійснюється через мережу регіональних та операційних менеджерів, які відповідають за контроль дотримання стандартів обслуговування, фінансових показників, товарного

запасу та кадрового навантаження. Менеджери середньої ланки координують діяльність завідувачів аптек, здійснюють комунікацію з логістикою та центральним керівництвом, а також виступають каналом передачі зворотного зв'язку від працівників до керівництва.

Структурно, організаційна модель управління поділяється на три ключові рівні:

Центральний рівень: формування політик, управління ключовими метриками, стратегічні рішення.

Регіональний рівень: адаптація політик до регіональної специфіки, аналітика, внутрішній контроль.

Операційний рівень: управління окремими аптеками, персоналом, графіками роботи, локальними процесами.

Розподіл обов'язків менеджера середньої ланки включає:

- контроль дотримання касової дисципліни та документації;
- щоденний аналіз плану продажів і його виконання;
- ведення комунікації з завідувачами аптек та фармацевтами;
- організацію постачання та координацію логістики;
- розв'язання конфліктних ситуацій (із клієнтами або всередині команди);
- регулярну звітність перед вищим керівництвом;
- участь у впровадженні нових корпоративних ініціатив, ІТ-систем або маркетингових кампаній.

На практиці, менеджери нерідко виконують функції, які виходять за межі їхніх формальних обов'язків. У ході практики на базі Вінницької філії мережі «Подорожник» було виявлено, що до 25–30% робочого часу регіональних менеджерів витрачається на адміністративно-рутинні завдання, які могли б бути автоматизовані або делеговані. Це включає перенесення даних вручну, складання табелів, пересилання внутрішніх звітів у декількох месенджерах одночасно.

Такий перекис у структурі завдань призводить до нераціонального використання ресурсів, зростання психологічного навантаження та зниження мотивації. Крім того, у деяких регіонах відсутня чітка ієрархія середнього менеджменту, що ускладнює комунікацію між аптеками, збільшує відповідальність одного менеджера за кілька десятків точок одночасно, створюючи кадрову «пляшкову шийку» в управлінні.

Важливим фактором у структурі управління є також використання цифрових інструментів. Заклад застосовує ERP-системи для обліку товарів та CRM для управління взаємодією з клієнтами, однак інструменти планування завдань і персонального трекінгу роботи менеджера поки що не інтегровані централізовано. Це створює додаткові бар'єри в плануванні власного навантаження та ускладнює моніторинг ефективності.

Таким чином, система управління персоналом у ТОВ «Подорожник» є функціонально сформованою, проте вимагає вдосконалення в частині розмежування обов'язків, делегування, використання автоматизації та впровадження самоменеджменту для менеджерів середньої ланки.

Практичне дослідження організації праці менеджерів у мережі аптек «Подорожник» на базі Харківської філії дозволило сформулювати реалістичну картину робочого навантаження, структури завдань, способів планування часу та ефективності управлінської діяльності. Оцінювання здійснювалося на основі спостереження за щоденними операціями регіональних менеджерів, аналізу графіків, внутрішньої звітності та опитування працівників.

Аналіз використання робочого часу показав, що типова структура витрат часу менеджера середньої ланки виглядає наступним чином:

- адміністративна звітність – близько 28–30% робочого часу;
- комунікація з персоналом аптек – 25%;
- вирішення термінових операційних завдань – 20%;
- поїздки між аптеками (у межах регіону) – 15%;
- планування, контроль, самоаналіз – лише 10–12%.

Така структура свідчить про надмірне навантаження на рутинні та адміністративні процеси, а також недостатню увагу до стратегічного управління, аналітики та проактивного планування. Спостерігається яскраво виражений реактивний стиль управління: більшість дій здійснюються у відповідь на поточні запити, а не як елемент наперед сформованої системи.

У результаті спостережень за діяльністю регіональних менеджерів було встановлено, що в середньому кожен менеджер курирує від 25 до 35 аптечних точок у своєму регіоні. З огляду на необхідність щотижневого особистого відвідування щонайменше третини з них, обсяг щомісячних виїздів досягає 10–12 поїздок, часто на великі відстані (до 100–150 км у межах області). Це спричиняє високе транспортне навантаження і значну витрату часу, що не завжди ефективно компенсується результатами таких візитів.

Дані внутрішнього моніторингу (на основі форм спостереження та коротких інтерв'ю) свідчать, що до 60% завдань, які виконуються регіональними менеджерами, мають рутинний або технічний характер, включаючи:

- заповнення Excel-звітів про виконання плану;
- оновлення облікових даних працівників;
- контроль над графіками чергувань та табелями;
- обробку типових запитів від аптек щодо залишків, бонусних карт, перенесення товару між точками.

Близько 18–20% завдань менеджера пов'язані з кризовими або нестандартними ситуаціями (раптові перевірки, хвороби персоналу, затримки постачання), що потребують оперативного втручання. Це зменшує частку часу, яка могла б бути присвячена стратегічному плануванню, аналізу показників ефективності чи розвитку персоналу.

У табл. 2.7 наведено приклад розподілу завантаження за тиждень у мережі аптек ТОВ «Подорожник» згідно з дослідженнями щодо роботи середнього регіонального менеджера.

**Розподіл завантаження за тиждень (середній регіональний
менеджер) ТОВ «Подорожник»**

Категорія завдань	Середній час/тиждень	У частці від загального
Звітування та документообіг	10–12 годин	25–30%
Відвідування аптек, дорога	8–10 годин	20–22%
Вирішення операційних питань	7–8 годин	18–20%
Комунікація з командою (дзвінки, чати)	6–7 годин	15–17%
Стратегічне планування, самоаналіз	3–4 години	8–10%

Складено автором: аналітична модель на основі практики у Харківському регіоні, 2024 р.

Було з’ясовано, що при цьому лише 1 із 5 опитаних менеджерів веде системний облік свого часу та регулярно аналізує пріоритетність завдань. Решта покладаються на інтуїтивне планування й відсутність централізованого інструменту залишає значну частку дій без вимірюваного результату.

Крім того, на практиці виявлено високий рівень «подвійної комунікації»: інформація часто дублюється в кількох каналах (Viber, Telegram, Email), що призводить до плутанини та втрати фокусу. Близько 30% часу, витраченого на спілкування, займає обробка непрофільної інформації, яка могла б бути фільтрована або автоматизована.

Це свідчить про серйозну потребу в:

- автоматизації адміністративної рутини;
- впровадженні цифрових систем контролю завантаження;
- стандартизації планування (щотижневі цикли, дашборди, чеклісти);
- навчанні менеджерів самоменеджменту як професійної навички.

Планування та самоорганізація. Менеджери аптечної мережі здійснюють планування завдань у різних форматах – від паперових блокнотів до електронних таблиць, проте системного підходу до організації особистого часу не спостерігається. Не використовуються стандартні методики тайм-менеджменту (SMART-планування, техніка Pomodoro, канбан-дошки), а

цифрові інструменти (Trello, Notion, Google Calendar) – у кращому випадку застосовуються частково й лише з ініціативи окремих співробітників.

Періодичність контролю виконання власних завдань, за результатами спостережень, у більшості випадків спонтанна. Відсутні щоденні або щотижневі звітні ревізії, ієрархія цілей неформалізована. Внаслідок цього виникає ефект перевантаження: менеджери постійно відчують дефіцит часу, пропускають важливі завдання на користь термінових, не встигають систематично рефлексувати над результатами роботи.

Інструментальна підтримка. ERP та CRM-системи мережі забезпечують базову обробку даних про продажі, запаси, KPI аптек. Проте система планування завдань на рівні персонального менеджменту не автоматизована, і в компанії відсутній уніфікований інструмент для контролю та самоаналізу навантаження. Це призводить до того, що менеджери не мають об'єктивної аналітики про власну ефективність – ні щодо завантаженості, ні щодо виконання пріоритетних задач.

Додатковим викликом є паралельна комунікація через кілька платформ – внутрішній портал, Telegram, Viber, електронну пошту – що ускладнює концентрацію уваги та веде до повторення або втрати інформації.

Таким чином, оцінка організації праці регіональних менеджерів аптечної мережі «Подорожник» показала, що попри високу відповідальність і навички, рівень системності в роботі залишається низьким. Менеджери виконують значну частину задач вручну, не мають стандартизованих інструментів для самоменеджменту, не здійснюють регулярного аналізу власного часу та не користуються можливостями цифрової автоматизації.

Доцільно розробити пропозиції щодо впровадження самоменеджменту як засобу підвищення особистої ефективності менеджерів та загальної продуктивності управлінської системи.

2.3 Оцінка використання інструментів самоменеджменту в Аптеці ТОВ «Подорожник»

Детальне спостереження за практикою діяльності регіональних менеджерів у мережі аптек «Подорожник» дозволило сформуванати аналітичну оцінку організації їхньої праці з позиції тайм-менеджменту, обґрунтованості навантаження, дисципліни планування та загальної ефективності робочого процесу. У Додатку Д представлена запропонована форма анкетування згідно з якою було проведено дослідження.

На основі проведеного анкетування (n=6), спостереження за робочими днями та аналізу зібраних звітів було встановлено, що більшість менеджерів середньої ланки не мають уніфікованої системи планування часу. При цьому 71% опитаних працівників зізналися, що регулярно працюють у режимі «перегрузки», виконуючи понад 45 годин на тиждень замість рекомендованих 40, без чіткого поділу на оперативні та стратегічні задачі.

Основні проблеми, виявлені у процесі оцінки:

- висока частка несистемного реагування на задачі – близько 60% часу витрачається на вирішення «поточних» або «кризових» завдань, які не були заплановані;
- відсутність цифрових інструментів особистого планування – 100% опитаних не використовують Notion, Trello, Asana, або Google Calendar як основний робочий інструмент;
- неуніфіковані формати зберігання планів та звітів – від таблиць Excel до паперових блокнотів, що унеможлиблює централізований контроль продуктивності;
- формальна постановка особистих цілей – лише 1 з 6 менеджерів зазначив, що працює за SMART-метою з чіткими критеріями оцінки виконання;
- низький рівень самоаналізу результатів – щотижневі підсумки або самоаудити не проводяться на системному рівні.

Структура робочого тижня (на основі тайм-спостережень)

Тип активності	Час на тиждень (год)	% від загального часу
Реакція на термінові запити / дзвінки	12	26%
Формування звітів / табелів / графіків	10	22%
Виїзди до аптек / контроль торгових точок	9	20%
Щоденне планування / постановка задач	4	9%
Комунікація з персоналом	6	13%
Самоаналіз / корекція / пріоритизація	3	6%
Інше (перенос даних, дублювання запитів)	2	4%

Джерело: авторський моніторинг

Рівень організації праці менеджерів аптечної мережі «Подорожник» наразі залишається переважно реактивним і базується на особистому досвіді, а не на стандартизованих практиках. У структурі навантаження переважають адміністративні, а не управлінські функції. При цьому рівень цифрової зрілості в особистому плануванні залишається низьким, що створює бар'єри для подальшого масштабування управління.

На рис. 2.6 представлено порівняння нормативних та фактичних показників організаційної ефективності аптечної мережі.

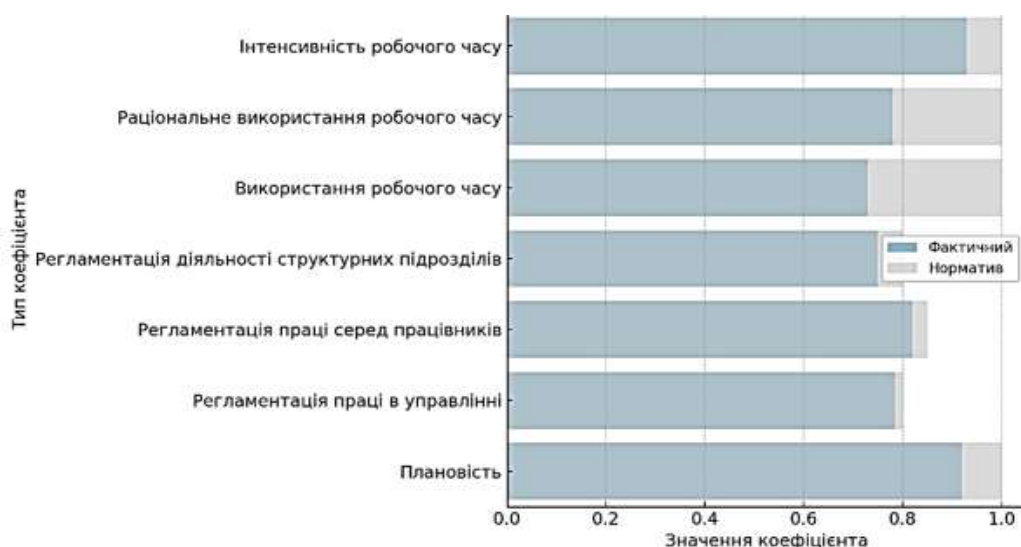


Рис. 2.6 Порівняння нормативних та фактичних показників організаційної ефективності ТОВ «Подорожник»

Оцінка показує високий потенціал до оптимізації, особливо шляхом впровадження інструментів самоменеджменту, розвантаження адміністративних завдань, впровадження єдиної системи контролю завдань і персонального трекінгу КРІ. У третьому розділі ці напрямки будуть деталізовані як пропозиції до удосконалення.

Порівняння фактичних і нормативних значень коефіцієнтів ефективності організаційної структури аптечної мережі «Подорожник» дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони поточної системи управління персоналом і робочими процесами.

1. Інтенсивність робочого часу має досить високий коефіцієнт – 0,93 проти нормативного 1,0. Це свідчить про низькі втрати робочого часу з формальної точки зору, однак невелике відхилення все ж вказує на наявність простоїв або нераціонального використання певних змін.

2. Раціональне використання робочого часу – коефіцієнт 0,78 є суттєво нижчим за норматив (1,0), що демонструє втрати часу через виконання другорядних або нефункціональних завдань (заповнення зайвої документації, дублювання комунікацій). Це узгоджується з попередніми даними про понад 20% часу, витраченого на адміністративну рутину.

3. Загальний коефіцієнт використання робочого часу ($K_1 = 0,73$) демонструє, що фактично лише три чверті наявного фонду часу витрачаються ефективно. Це критичний показник, що потребує негайного втручання – передусім, через впровадження цифрових інструментів для автоматизації обліку, планування та контролю.

4. Регламентація діяльності структурних підрозділів (0,75) трохи не дотягує до цільового значення 0,8, вказуючи на те, що не всі підрозділи мають формалізовані положення або внутрішні регламенти. Це може призводити до різного тлумачення функцій, розпорошення відповідальності та дублювання повноважень.

5. Регламентація праці серед працівників (0,82) є відносно близькою до норми, однак свідчить про те, що ще не всі посади забезпечені чіткими

посадовими інструкціями або відповідними процесними картами. Це ускладнює адаптацію нових співробітників і створює додаткове навантаження на менеджерів.

6. Інтегральний показник регламентації праці в управлінні ($K_2 = 0,785$) балансує між двома вищеописаними коефіцієнтами, демонструючи середній рівень формалізації функцій управління, який бажано посилити за рахунок корпоративних стандартів і єдиної платформи управління завданнями.

7. Плановість (0,92) – найсильніший показник у системі, який свідчить, що переважна більшість працівників має індивідуальні або загальні робочі плани. Це позитивний результат, однак важливо, щоб ці плани були не лише наявні, а й дійсно інтегровані в реальні процеси оцінювання й контролю.

Найбільш критичні зони – використання часу та регламентація функцій підрозділів. Їх покращення може дати помітний приріст ефективності без залучення зовнішніх ресурсів. Це створює основу для впровадження інструментів самоменеджменту, які, з одного боку, розвантажують менеджерів, а з іншого – формалізують розпорядок їхньої роботи.

Висновки за розділом 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз управлінської діяльності менеджерів мережі аптек «Подорожник» з урахуванням організаційної структури, розподілу обов'язків, характеру навантаження та рівня особистого планування. Отримані результати підтверджують наявність ряду системних проблем, що негативно впливають на ефективність праці управлінського персоналу.

Зокрема, встановлено, що значна частка робочого часу менеджерів витрачається на рутинні та адміністративні процеси – до 60% загального навантаження. При цьому лише 10–12% присвячується плануванню, самоаналізу та стратегічному управлінню. Спостерігається низький рівень цифрової підтримки особистої організації праці: більшість менеджерів не

використовують спеціалізовані інструменти тайм-менеджменту або системи трекінгу завдань.

Також виявлено недосконалий баланс між обсягом обов'язків і доступними ресурсами: один регіональний менеджер опікується понад 25–30 аптечними точками, що формує перевантаження та знижує якість контролю.

Матриця BCG дозволила оцінити стан продуктових напрямів і виявити необхідність стратегічного перерозподілу ресурсів: від «слабких» напрямків до «зірок» та «проблемних дітей». Таким чином, для підвищення ефективності управлінської діяльності мережі потрібна цілісна реформа: оптимізація обов'язків, автоматизація рутинних задач і впровадження інструментів самоменеджменту.

Здійснено SWOT-аналіз для аптеки ТОВ «Подорожник» з урахуванням впливу воєнного стану в Україні.

Проведене практичне дослідження організації праці менеджерів у мережі аптек «Подорожник» на прикладі Харківської філії надало можливість відтворити об'єктивну картину робочого навантаження, розподілу завдань, методів планування часу та рівня ефективності управлінської діяльності. Оцінка здійснювалася шляхом спостереження за повсякденними операціями регіональних менеджерів, аналізу розкладів, внутрішньої документації та опитування співробітників.

Це дозволило сформулювати аналітичну оцінку організації праці менеджерів аптечної мережі з позиції тайм-менеджменту, обґрунтованості навантаження, дисципліни планування та загальної ефективності робочого процесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ОСНОВІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»

3.1 Пропозиції щодо впровадження самоменеджменту в аптечній мережі

Аналіз стану організації праці регіональних менеджерів у мережі аптек «Подорожник» виявив низку проблем, пов'язаних з неефективним використанням часу, низьким рівнем планування, відсутністю системного самоконтролю та перевантаженням рутинними завданнями. У цьому контексті актуальним стає впровадження концепції самоменеджменту – як сукупності методів, які дозволяють менеджеру самостійно планувати, контролювати, оцінювати та підвищувати ефективність власної праці.

Самоменеджмент у сучасному розумінні передбачає не лише тайм-менеджмент, а й розвиток навичок саморефлексії, постановки цілей, управління енергією, емоційною стабільністю та цифровою компетентністю. У роздрібних фармацевтичних компаніях, де навантаження на менеджмент високе, саме ця модель може забезпечити сталу продуктивність без зростання витрат [39].

Ми вважаємо, що ключовими напрямками впровадження самоменеджменту є:

1. Побудова персоналізованої системи планування. Менеджерам слід надати доступ до корпоративної платформи для самостійного планування завдань (наприклад, Trello, Notion, Google Calendar), де кожен працівник формуватиме щоденні, тижневі та місячні чеклісти. Такі інструменти дають змогу структурувати навантаження, пріоритезувати цілі за системою Eisenhower/SMART та скорочувати кількість «вигорань».

2. Впровадження щотижневих особистих ревізій (self-review). Один із найбільш ефективних компонентів самоменеджменту – регулярний підсумковий аналіз виконаних задач, невиконаних пріоритетів, неочікуваних відхилень. Його варто закріпити на рівні корпоративного стандарту: кожен менеджер у п'ятницю чи неділю підбиває короткі підсумки за шаблоном.

3. Навчання самоменеджменту як soft-skill. Доцільно провести серію внутрішніх онлайн-семінарів або міні-курсів з розвитку особистої ефективності (наприклад, «7 звичок високоефективних людей» за Кові, GTD – Getting Things Done, система Pomodoro). Це дозволить забезпечити єдиний підхід до самоконтролю й формування корпоративної культури продуктивності.

4. Інтеграція самоменеджменту в KPI-систему. Практика показує, що менеджери досягають кращих результатів, коли мають персональні KPI, пов'язані не лише з продажами, а й з організацією власної праці. Наприклад, рівень дотримання плану, своєчасне виконання рутинних процедур, швидкість обробки запитів – усе це можна врахувати через цифрові звіти.

5. Централізована платформа комунікації та планів. Рекомендується впровадити єдиний цифровий майданчик, де буде зосереджена вся оперативна інформація: завдання, коментарі, звіти. Це мінімізує дублювання комунікацій через месенджери та підвищить прозорість процесів.

На рис. 3.1 представлено порівняльну оцінку ефективності до та після впровадження інструментів самоменеджменту.

Очікувані результати від впровадження системного самоменеджменту в роботу регіональних менеджерів дозволить досягти:

- скорочення втрат часу щонайменше на 15–20%;
- підвищення точності виконання планових завдань на 25–30%;
- зменшення навантаження на адміністративну службу;
- формування середовища постійного саморозвитку.

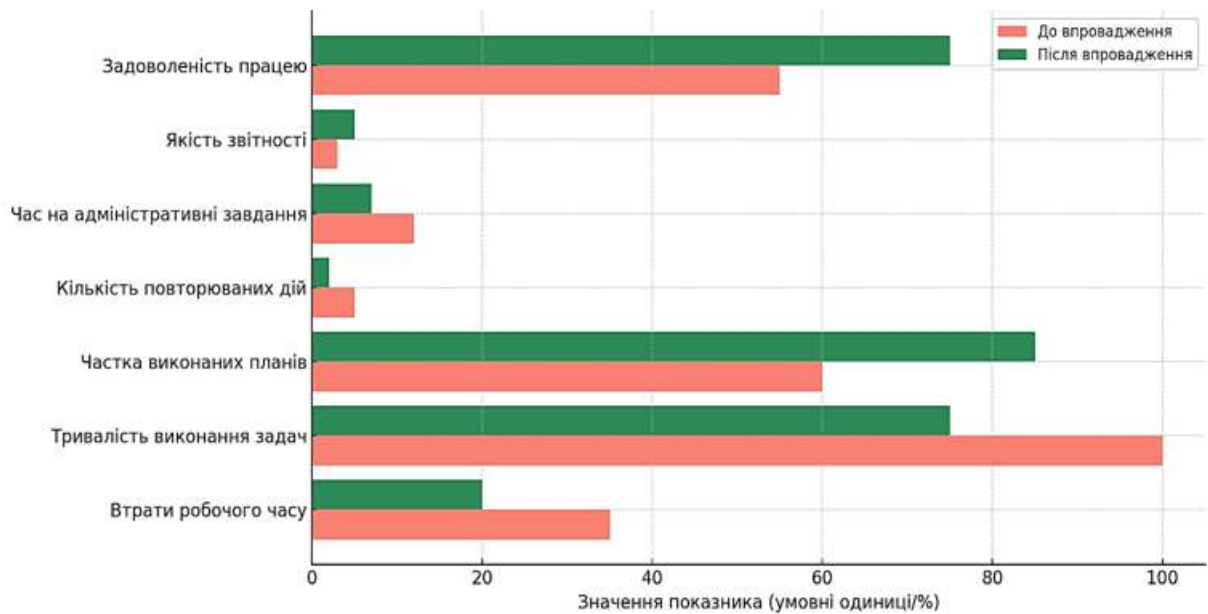


Рис. 3.1 Порівняльна оцінка ефективності до та після впровадження інструментів самоменеджменту

У разі системного впровадження інструментів самоменеджменту в управлінську діяльність менеджерів аптечної мережі «Подорожник» прогнозується позитивна динаміка в основних показниках організації праці. Зокрема, очікується, що втрати робочого часу можуть зменшитися з поточних 35% до рівня близько 20%, завдяки впорядкуванню процесів, застосуванню технік пріоритезації завдань та впровадженню цифрових планувальників (Google Calendar, Trello, Notion тощо).

Крім того, передбачається скорочення середньої тривалості виконання задач на 20–25%, що пов'язано з кращим розподілом часу, усуненням відволікаючих факторів і стандартизацією рутинних процесів. Частка виконаних планових завдань у загальному обсязі може зрости до 80–85% завдяки чіткому плануванню, регулярним self-review-сесіям і постановці SMART-цілей.

Також очікується зменшення кількості дублювань у роботі та повторюваних дій (наприклад, паралельне введення інформації в кількох каналах) щонайменше удвічі, що стане можливим після переходу до централізованої платформи комунікацій і завдань.

Представлені дослідження демонструють якісне покращення основних управлінських навичок у менеджера, що почав системно застосовувати інструменти самоорганізації. Зокрема, оцінка рівня планування зросла з 2 до 5 балів, що свідчить про чітке структурування завдань, запровадження пріоритетів і ефективне використання цифрових платформ (Notion, Trello, Google Calendar).

Продуктивність зростає з 3 до 4 балів, що вказує на зменшення часу, витраченого на другорядні завдання, а також збільшення обсягу виконаної роботи при збереженні стабільної якості. Емоційний стан (оцінка впливу перевантаження, стресу) покращився на 2 пункти, що можна пов'язати із запровадженням тайм-блокінгу, Pomodoro-циклів та практик саморефлексії.

Покращення самоконтролю та стратегічного мислення є наслідком систематичного оцінювання результатів, фокусування на цілях за SMART-критеріями та впровадження практики щотижневого планування.)

Час, який зараз витрачається на адміністративну рутину (у середньому до 12 годин на тиждень), потенційно може бути скорочений до 6–7 годин, що відкріє можливість для стратегічного аналізу та особистого розвитку. Якість управлінської звітності та своєчасність обробки інформації також мають покращитись, знизивши кількість помилок та підвищивши прозорість процесів.

Зростання контролю над особистим навантаженням, краща організованість і зниження хаотичності очікувано призведе до підвищення рівня професійної задоволеності менеджерів (за самооцінками) з поточних умовних 55% до орієнтовно 70–75%.

Прогноз. Усі ці показники свідчать про те, що інтеграція елементів самоменеджменту в систему управління персоналом аптечної мережі потенційно дозволить підвищити продуктивність без збільшення адміністративного навантаження або фінансових витрат. У третьому розділі ці зміни буде деталізовано з урахуванням інструментів планування, самоконтролю та цифрової автоматизації.

6. Можливо визначити роль керівництва у впровадженні змін. Успішна інтеграція самоменеджменту в управлінські процеси неможлива без системної підтримки з боку вищого керівництва компанії. Потрібно не лише рекомендувати працівникам змінювати свої підходи до організації часу, а й створити структурне та культурне підґрунтя для таких змін. Доцільно на корпоративному рівні:

- включити компетенції самоменеджменту до моделі компетентностей регіонального менеджера;
- оновити професійні стандарти та посадові інструкції, вписавши в них елементи особистого планування, самоаудиту, цифрового трекінгу;
- закріпити в системі оцінювання КРІ блок про особисту організованість, своєчасність і якість виконання задач;
- запровадити пілотний проєкт у одному з регіонів – із супроводом куратора та навчанням для менеджерів середньої ланки.

7. Культура самоменеджменту. Крім технічних інструментів, важливим елементом успішного впровадження є формування нової управлінської культури в компанії. Це означає перехід від «реактивного стилю», де менеджер постійно гасить пожежі, до проактивного управління, де працівник свідомо керує своїм навантаженням, прогнозує завдання й розвиває власну продуктивність.

Для цього доцільно:

- регулярно проводити короткі обговорення або «ретроспективи» – внутрішні зустрічі для обміну досвідом, обговорення складних кейсів;
- мотивувати менеджерів ділитися власними робочими лайфхаками в корпоративних чатах або блозі;
- створити цифрову бібліотеку шаблонів, порад і мікроінструкцій із самоменеджменту;
- заохочувати ініціативу у впровадженні нових інструментів (Notion, Kanban, Miro тощо) знизу вгору.

8. Систематизація інструментів.

Для досягнення стабільного результату аптечній мережі доцільно структурувати набір інструментів самоменеджменту за напрямками наведеними у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендований набір інструментів самоменеджменту до
впровадження**

Напрямок	Рекомендовані інструменти
Планування	Google Calendar, Trello, Notion
Пріоритизація	Матриця Ейзенхауера, метод ABC, OKR
Тайм-менеджмент	Pomodoro, Time-blocking, Toggl Track
Самоаналіз	Щотижневі review-форми, журнал помилок/успіхів
Цифрова дисципліна	Відключення сповіщень, розмежування каналів комунікацій
Візуалізація прогресу	Kanban-дошки, трекінг KPI у табличному або CRM-форматі

Запропоновані інструменти самоменеджменту, структуровані за основними напрямками, спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності регіональних менеджерів мережі аптек «Подорожник». Впровадження таких засобів, як Google Calendar, Trello, Notion для планування дозволить оптимізувати розподіл завдань та уникнути хаотичності у роботі. Застосування методів Матриці Ейзенхауера, ABC-аналізу сприятиме чіткому визначенню пріоритетів, що допоможе зосередитися на виконанні справді важливих завдань.

Інструменти тайм-менеджменту [35], такі як Pomodoro, Time-blocking та Toggl Track, допоможуть менеджерам раціональніше використовувати робочий час, контролювати тривалість виконання завдань та мінімізувати втрати на незначні операції. Розробка щотижневих review-форм та ведення журналу помилок/успіхів сприятиме систематичному самоаналізу, виявленню слабких місць та формуванню стратегії подальшого розвитку.

Запровадження принципів цифрової дисципліни, зокрема відключення зайвих сповіщень та розмежування каналів комунікацій, дозволить зменшити відволікання під час виконання завдань. Водночас використання Kanban-

дошок та трекінгу КРІ забезпечить прозору візуалізацію прогресу, що дозволить керівникам відстежувати виконання планів та вчасно виявляти відхилення.

Таким чином, системне застосування рекомендованого набору інструментів самоменеджменту сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню дисципліни планування та забезпечить ефективну організацію робочого процесу в аптечній мережі «Подорожник».

3.2 Розробка інструментів тайм-менеджменту та цифрової самоорганізації

З огляду на виявлені проблеми в організації праці менеджерів мережі аптек «Подорожник», актуальним стає формування інтегрованої системи самоконтролю, управління пріоритетами та раціонального використання часу. Така система має охоплювати не лише технічні інструменти, а й зміну стилю мислення менеджера – від «виконавця в потоці задач» до «системного координатора власного часу та відповідальності».

Розробка інструментів тайм-менеджменту та цифрової самоорганізації для регіональних менеджерів мережі аптек «Подорожник» є доцільною з кількох ключових причин:

1. Оптимізація робочих процесів. Впровадження систем планування часу, дозволяє ефективніше розподіляти завдання, уникати дублювання робіт та зменшувати хаотичність у виконанні повсякденних обов'язків. Це сприятиме більшій прозорості в організації робочого процесу та чіткішому визначенню пріоритетів.

2. Підвищення продуктивності. Інструменти тайм-менеджменту, допомагають структурувати робочий день, встановлювати часові рамки для виконання завдань та контролювати продуктивність. Це дозволяє менеджерам ефективніше використовувати свій час, мінімізуючи втрати на несуттєві справи.

3. Зменшення рівня стресу та перевантаження. Чітке планування та контроль над виконанням завдань сприяють зниженню стресових ситуацій, що виникають через невизначеність або накопичення несвоєчасно виконаних

задач. Інструменти цифрової організації допоможуть уникнути перенавантаження, зокрема режиму роботи «пожежогасіння».

4. Централізація та доступність даних. Використання цифрових платформ дає можливість централізовано зберігати інформацію, швидко до неї звертатися та оновлювати дані в режимі реального часу. Це полегшує управління завданнями, підготовку звітів та контроль за виконанням планів.

5. Підвищення дисципліни планування та контролю. Візуалізація завдань через Kanban-дошки та трекінг ключових показників продуктивності (KPI) дозволяє більш системно підходити до аналізу виконання планів, підвищуючи дисципліну та контроль у роботі менеджерів.

В діяльності мережі аптек «Подорожник» пропонується використання інструментів тайм-менеджменту та цифрової самоорганізації:

1. Компоненти самоконтролю.

Самоконтроль – це здатність менеджера відстежувати хід виконання завдань, оцінювати відповідність запланованого й фактичного, а також коригувати дії без зовнішнього втручання. Щоб вбудувати самоконтроль у щоденну практику, пропонується:

- запровадити щотижневу рефлексію за шаблоном: що вдалося/що ні/що змінити;
- вести просту таблицю результатів (KPI трекер), де менеджер відмічає ключові дії по днях;
- використовувати внутрішній чат-бот або Google Form для самостійної фіксації виконаних задач (щоб уникати паперового обліку);
- додати у посадову інструкцію пункт про «щотижнєве самооцінювання результатів».

2. Система пріоритизації завдань.

Частою причиною перевантаження є відсутність чіткої ієрархії задач. Для менеджерів доцільно впровадити інструменти швидкої оцінки важливості та терміновості:

- матриця Ейзенхауера (важливе/термінове) – для щоденного сортування завдань;
- метод ABCD – для планування тижневих обсягів: А – критичні, В – бажані, С – необов’язкові, D – делеговані;
- цифрові дошки пріоритетів у Trello, ClickUp або Notion із позначками терміновості (червоне/жовте/сіре);
- щоденна вправа «1 головне завдання дня», яка фокусується на найбільшій цінності.

Пріоритезація має бути простою, візуальною й інтегрованою в інтерфейс, який менеджери реально використовують.

3. Тайм-менеджмент і структура робочого дня

Для ефективного розподілу робочого часу варто впровадити гібридну систему тайм-менеджменту, що поєднує кілька методик:

- Pomodoro-техніка – 25 хв. фокус / 5 хв. перерва, для боротьби з прокрастинацією та «залипанням» на месенджерах;
- Time blocking – бронювання часових блоків у Google Calendar для конкретних типів завдань (аналіз, комунікація, виїзди);
- 90-хвилинні цикли (за Ульріхом) – для глибокої зосередженої роботи;
- встановлення особистих «годин тиші» для фокус-завдань –наприклад, 10:00–12:00 щодня.

Рекомендується також ввести звичку завершення робочого дня о 17:30–18:00 коротким звітом: 3 справи завершені / 3 справи на завтра / 1 ідея поліпшення.

Таблиця 3.2

Приклад щоденного плану (структура дня менеджера)

Час	Завдання	Формат
08:30–09:00	Перевірка повідомлень/запитів	Viber, ERP, пошта
09:00–10:00	Формування плану дня, ABC-розбір	Trello/Google Form
10:00–12:00	Фокусна робота (аналіз, звіти)	Time blocking
12:00–13:00	Відповіді на дзвінки, координація	телефон/Zoom
13:00–14:00	Виїзди/обіди/ротації	офлайн
14:00–16:00	Робота з аптечними точками	Google Forms/Trello
16:00–17:30	Підбиття підсумків, рефлексія	Self-review

Для ефективного розподілу робочого часу варто впровадити гібридну систему тайм-менеджменту, що поєднує кілька методик.

Очікувані результати впровадження системи

- зменшення хаосу в завданнях і перевантаження;
- зростання відчуття контролю над робочим днем;
- чітка структура обов'язків і цілей;
- покращення командної синхронізації;
- менше «вигорання» та втрати мотивації.

4. Візуалізація особистої ефективності та зворотний зв'язок.

Ефективний самоменеджмент потребує не лише планування й пріоритезації, але й візуального відображення прогресу. Це допомагає менеджерам не тільки бачити, що зроблено, а й оцінити темп виконання задач, «вузькі місця» та фактори, що систематично відволікають. У межах мережі «Подорожник» пропонується:

- використовувати особисті Kanban-дошки (наприклад, у Trello або в Notion), розділені на колонки «План», «У процесі», «Завершено», «Заблоковано»;
- створити дашборди у Google Sheets або Power BI із графіками типу «часовий розподіл дня», «коефіцієнт виконання задач»;
- інтегрувати в тижневу практику самозвіт у вигляді короткої форми: що вдалося / що не вдалося / на чому зосереджуюсь наступного тижня.

Крім цього, важливо розвинути культуру зворотного зв'язку – не тільки від керівника до менеджера, а й внутрішнього самоаналізу, який допомагає працівнику самостійно скоригувати пріоритети або темп.

5. Підтримка здорового навантаження та відновлення.

Раціональне управління часом не означає постійну зайнятість – воно має враховувати психоемоційне навантаження, здатність до відновлення та гнучкість. Саме тому в систему самоменеджменту доцільно включити:

- техніки мікровідпочинку (наприклад, «дихальна пауза» на 2 хвилини кожні 90 хвилин роботи);

- розмежування робочого та приватного часу (не більше 1–2 годин після 18:00 – і тільки для підсумків);
- створення індивідуального ритму навантаження з урахуванням піків концентрації (ранок для аналітики, обід – для зустрічей);
- фіксовані періоди «off-time» (наприклад, день без термінових завдань раз на місяць).

6. Орієнтованість на результат, а не на зайнятість.

Один з головних ризиків у роботі менеджера – підміна продуктивності активністю. Щоб цього уникнути, у самоменеджменті потрібно зміщувати фокус з кількості дій до якості виконаних цілей. Це досягається через:

- фіксацію ключових результатів тижня (не більше 3–4);
- встановлення чітких метрик: наприклад, «завершені аптеки по інвентаризації», «відповідь на запит протягом 24 годин»;
- впровадження формули «1 головна справа дня», яка точно впливає на KPI;
- регулярну оцінку «вартість результату / витрачений ресурс».

Таким чином, система самоконтролю, пріоритизації та тайм-менеджменту дозволяє менеджеру діяти продуктивно, структуровано й передбачувано, не втрачаючи при цьому адаптивності та мотивації.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності впровадження інструментів самоменеджменту в управлінську діяльність менеджерів аптечної мережі «Подорожник» важливо здійснити комплексну оцінку очікуваного ефекту. Аналіз проводиться за трьома напрямками: ключові показники ефективності (KPI), SWOT-аналіз та розрахунок економічних переваг.

1. KPI-оцінка: прогнозовані результати. На основі рекомендацій, викладених у підрозділах 3.1–3.2, було сформульовано перелік ключових показників ефективності, які можуть бути безпосередньо змінені в результаті впровадження самоменеджменту, що наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

KPI-оцінка: прогнозовані результати

KPI	Поточне значення	Ціль після впровадження	Очікуване покращення
Рівень виконання планових завдань, %	58	80	+22%
Середній час на адміністративні задачі, год/тиж.	12	7	–5 год
Частка часу, витрачена на пріоритетні задачі, %	45	65	+20%
Середній обсяг дублювань/ помилок у звітності	високий	низький	–50%
Ступінь задоволеності працею (за шкалою 0–100)	55	75	+20 балів

Покращення цих показників прямо вплине на продуктивність персоналу, зниження помилок, покращення швидкості ухвалення рішень і якості взаємодії з аптечними точками.

2. SWOT-аналіз від впровадження інструментів самоменеджменту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз впровадження самоменеджменту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Підвищення особистої відповідальності; - Зменшення неефективного використання часу; - Полегшення роботи HR та адміністраторів; - Прозора система планування	- Початковий супротив змінам з боку персоналу; - Потреба в навчанні та технічній підтримці; - Відсутність культури самоконтролю; - Ризик «переконтролю» з боку керівництва
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Державна підтримка цифровізації та модернізації бізнесу; - Зростання попиту на якісне обслуговування та швидке реагування на запити клієнтів; - Розвиток ІТ-технологій та доступність програмного забезпечення; - Підвищення конкуренції в галузі; - Популяризація дистанційної роботи та мобільних технологій; - Вплив пандемії та воєнного стану на прискорення діджиталізації бізнес-процесів	- Нестабільність цифрових платформ; - Перевантаження звітністю через нові системи; - Недостатній технічний доступ у регіонах та вплив військових дій на руйнування інфраструктури; - Кіберзагрози та ризики витоку даних; - Зміни у законодавстві; - Низький рівень цифрової грамотності персоналу; - Відсутність миттєвого ефекту та складність інтеграції нових цифрових рішень у застарілі системи

Проведений аналіз вказує, що головні переваги – у підвищенні самодисципліни та прозорості процесів, однак реалізація потребує гнучкого

управління змінами. Ці можливості створюють сприятливі умови для впровадження самоменеджменту в аптечній мережі, підвищуючи ефективність управління та продуктивність персоналу. Визначені загрози слід враховувати при плануванні впровадження самоменеджменту в аптечній мережі, щоб мінімізувати ризики та підвищити стійкість до зовнішніх факторів.

3. Економічна доцільність заходів.

Хоча впровадження інструментів самоменеджменту не потребує значних капіталовкладень, воно має помірні початкові витрати:

- навчання менеджерів (внутрішні тренінги): ~10 000 грн / регіон;
 - впровадження цифрової системи планування (Notion Pro, Trello Business): ~150 грн/міс. на 1 користувача;
 - адаптація внутрішніх шаблонів, регламентів, інструкцій – силами HR.
- Разом, прогнозовані витрати на 1 менеджера в рік – $\approx 3\,000\text{--}4\,000$ грн.

За умови, що один менеджер обслуговує щонайменше 25 аптек, і кожна оптимізація призводить до зниження втрат часу аптечним персоналом хоча б на 30 хвилин на тиждень, річна економія становить понад 500 робочих годин на мережу. Це відповідає вартості щонайменше 2,5 штатних одиниць у непродуктивному навантаженні.

Запропоновані заходи з впровадження самоменеджменту мають високий потенціал ефективності. Вони можуть бути реалізовані з мінімальними витратами, дають помітні якісні зрушення в організації праці та демонструють рентабельність уже в перший рік впровадження.

На рис. 3.2 наведено оцінку запропонованих заходів до та після впровадження самоменеджменту. Побудована інфографіка відображає очікувані позитивні зміни у ключових показниках ефективності праці регіональних менеджерів у разі впровадження запропонованої системи самоменеджменту. Зокрема, прогнозується зростання рівня виконання планових завдань з орієнтовних 58% до 80% завдяки структурованому плануванню, цифровим інструментам пріоритезації та впровадженню щотижневої самооцінки.

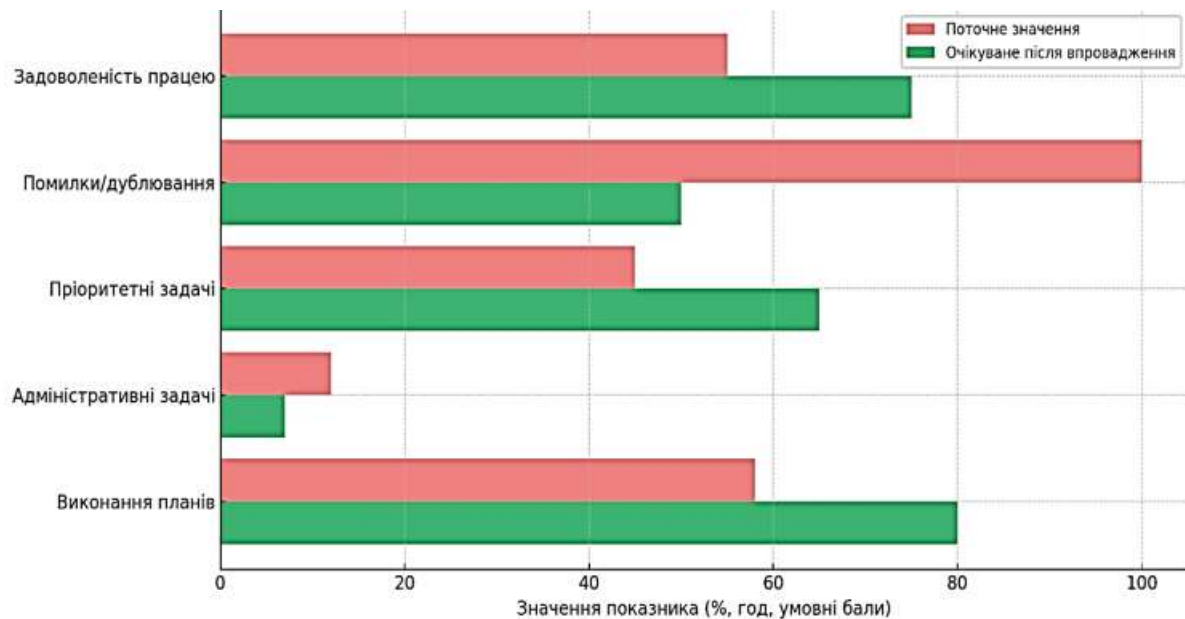


Рис. 3.2 Оцінка запропонованих заходів (до/після впровадження самоменеджменту)

Також передбачається, що середній час, витрачений на адміністративні завдання, може скоротитися з 12 до 7 годин на тиждень, унаслідок автоматизації рутинної звітності, шаблонізації комунікації та делегування повторюваних дій. Такий результат є цілком досяжним при централізації цифрових систем і мінімізації ручного введення даних.

Пріоритетність у завданнях також має покращитися: прогнозується зростання частки часу, присвяченого дійсно важливим справам, з 45% до 65%, що дозволить уникати постійного реагування на «пожежі» та концентруватися на стратегічних цілях. У разі належної інтеграції інструментів Pomodoro, Time Blocking та щоденних чеклістів, така динаміка є реалістичною.

Кількість помилок і дублювань у звітності, за оцінками, може бути зменшена на 40–50% у зв'язку з переходом до уніфікованих шаблонів, зменшенням багатоканального дублювання інформації та підвищенням персональної відповідальності.

Також очікується покращення індикатора задоволеності працею – з умовних 55 до 75 балів (за 100-бальною шкалою). Цей результат базується на теорії самоефективності та численних кейсах, які свідчать, що наявність у

працівника контролю над власним навантаженням позитивно впливає на рівень емоційного вигорання, впевненість у собі та лояльність до компанії.

4. Розрахунок економічної вигоди від впровадження самоменеджменту.

Для конкретизації доцільності запропонованих змін було проведено умовно-розрахункову модель на основі практики Харківського регіону, де середній регіональний менеджер обслуговує 28 аптек і працює близько 50 годин на тиждень.

Втрата часу через неефективну організацію (дублювання, адмін-задачі, неструктурованість) становить приблизно 20% від тижневого навантаження, тобто 10 годин на тиждень або 520 годин на рік. За умовної вартості 1 робочої години менеджера в 140 грн/год, маємо:

$$\text{Втрати} = 520 \text{ год} \times 140 \text{ грн} = 72\,800 \text{ грн/менеджер/рік.}$$

Якщо впровадження самоменеджменту дозволить скоротити ці втрати хоча б на 40%, економія становитиме $\approx 29\,120$ грн на одного менеджера щорічно.

У масштабі регіональної мережі (припустимо, 10 регіональних менеджерів) – це близько 291 200 грн економії/рік, без врахування зниження втрат на рівні аптек.

5. Побічні вигоди (непрямі ефекти).

Крім безпосередніх скорочень витрат, існує ряд непрямих вигод, які також можуть бути конвертовані в економічну цінність:

- Зниження плинності кадрів. Якщо рівень вигорання знижується завдяки впровадженню самоменеджменту, це може скоротити кількість звільнень серед менеджерів. При вартості найму/адаптації нового менеджера $\sim 18\,000\text{--}22\,000$ грн, навіть 1 збережений спеціаліст на рік вже виправдовує інвестиції;

- Менше помилок у звітності. При зниженні повторних перевірок, неузгоджених завдань та перепрацювання – знижується навантаження на відділ персоналу, фінансовий контроль, бухгалтерію;

- Збільшення обсягу виконаних пріоритетних задач, що безпосередньо впливає на дохід аптек (наприклад, своєчасне запускання акції, оновлення вітрин, заміна асортименту).

Результати розрахунків від впроваджених заходів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Візуальна модель окупності (ROI)

Показник	Значення
Витрати на впровадження на 1 менеджера	~3 000 грн/рік
Прямий ефект (зеконмлений час × ставка)	~29 000 грн/рік
Побічний ефект (зниження плинності тощо)	~5 000–10 000 грн/рік
Орієнтовна вигода на 1 менеджера	~35 000–40 000 грн
Рентабельність заходів (ROI)	>100%

Таким чином, навіть за песимістичними оцінками, кожна гривня, вкладена у впровадження самоменеджменту, повертається у десятикратному обсязі у вигляді зеконмленого часу, стабілізації кадрів і підвищеної ефективності.

З огляду на результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що самоменеджмент є не лише інструментом індивідуальної ефективності, але й механізмом підвищення загальної продуктивності управлінської системи компанії. Його впровадження в діяльність менеджерів аптечної мережі «Подорожник» має системний ефект: від покращення організації робочого часу – до посилення корпоративної культури, зменшення плинності кадрів і підвищення адаптивності до викликів сучасного ринку.

Зміни, що пропонуються, не потребують масштабних інвестицій, однак вимагають послідовної внутрішньої роботи з персоналом, стандартизації процесів та цифрової інтеграції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було запропоновано комплексну систему вдосконалення організації праці менеджерів аптечної мережі «Подорожник» на основі принципів та інструментів самоменеджменту. Розроблені заходи орієнтовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, зменшення

втрат часу, покращення комунікації та розвиток внутрішньої самодисципліни працівників.

На основі аналізу сучасних підходів до самоменеджменту сформовано конкретні інструменти для впровадження – цифрові планувальники (Trello, Notion, Google Calendar), методики пріоритезації (ABC, матриця Ейзенхауера), тайм-менеджмент (Pomodoro, Time Blocking) та системи самоконтролю (щотижневий self-review, персональні Kanban-дошки).

Розробка та впровадження інструментів тайм-менеджменту та цифрової самоорганізації є обґрунтованою та необхідною для підвищення ефективності управлінської діяльності регіональних менеджерів мережі аптек «Подорожник». Це сприятиме раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності, зниженню стресу та забезпеченню дисциплінованого підходу до управління завданнями.

Оцінка ефективності цих заходів (через KPI, SWOT і економічну модель) показала, що потенційний ефект є вагомим і стосується як фінансових результатів (економія до 29 тис. грн на менеджера на рік), так і покращення організаційної культури. Рівень виконання планів, продуктивність, задоволення працею та якість внутрішньої взаємодії мають позитивну динаміку.

Таким чином, запропонована система не лише вирішує наявні проблеми в організації праці, а й створює умови для стратегічного розвитку компанії за рахунок самостійності, відповідальності та цифрової зрілості управлінського персоналу. Упровадження самоменеджменту може стати ключовим елементом трансформації «Подорожника» в напрямі гнучкого, ефективного та стійкого бізнесу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі згідно до визначеної мети було здійснено теоретичне узагальнення, методичне обґрунтування та практичний аналіз проблем організації праці менеджерів у сучасних умовах, а також запропоновано ефективні інструменти самоменеджменту для підвищення особистої продуктивності й управлінської ефективності.

У першому розділі роботи розкрито поняття, завдання й особливості організації праці менеджера, визначено основні проблеми, що постають перед управлінським персоналом у сучасному середовищі, зокрема: перевантаження рутинними завданнями, слабе планування, відсутність інструментів самооцінки. Досліджено сутність самоменеджменту, його принципи та потенціал як управлінського інструменту нового покоління.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку управлінської діяльності в аптечній мережі «Подорожник» на прикладі Харківської філії. Встановлено, що регіональні менеджери виконують надмірну частину адміністративних функцій (до 60% часу), що знижує їхню стратегічну ефективність. Виявлено також фрагментарність у плануванні, дублювання комунікацій, відсутність централізованої системи персонального трекінгу.

У третьому розділі запропоновано концепцію інтегрованого самоменеджменту для менеджерів середньої ланки: цифрове планування (Trello, Google Calendar), пріоритезація завдань (метод ABC, матриця Ейзенхауера), техніки тайм-менеджменту (Pomodoro, Time-blocking), інструменти самоконтролю (щотижневі self-review, особисті дашборди). Здійснено оцінку економічної доцільності (економія до 30 тис. грн/менеджера/рік) та прогнозований вплив на організаційну культуру (зростання мотивації, прозорість роботи, зменшення плинності).

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рішень у мережі аптек «Подорожник» та аналогічних компаніях. Вони можуть бути використані як методичні рекомендації для

оптимізації праці менеджерів, підвищення управлінської дисципліни та переходу до більш гнучкої цифрової моделі роботи.

Очікувані результати у разі впровадження запропонованої системи:

- Підвищення продуктивності праці менеджерів на 15–25% завдяки зменшенню втрат часу та пріоритезації задач;
- Зменшення адміністративного навантаження на 5–6 годин на тиждень на одного менеджера;
- Покращення якості планування та звітності, зниження кількості помилок у внутрішній документації;
- Зростання задоволеності працею серед менеджерів (на 15–20 балів за внутрішніми опитуваннями);
- Скорочення плинності кадрів та підвищення лояльності управлінського персоналу;
- Розвиток цифрової культури управління та зростання організаційної зрілості компанії.

Запропонована система має високий потенціал для масштабування та адаптації в інших регіональних і галузевих структурах.

Результати анкетування та спостереження за робочими процесами регіональних менеджерів у мережі аптек «Подорожник» підтвердили доцільність використання запропонованих технологій для підвищення ефективності організації праці. Застосування інструментів самоменеджменту сприяє скороченню непродуктивних витрат часу, покращенню розподілу обов'язків та підвищенню мотивації працівників.

Таким чином, упровадження інструментів самоменеджменту в управлінську діяльність є дієвим способом підвищення ефективності організації праці менеджерів, що дозволяє більш раціонально використовувати робочий час, знижувати рівень стресу та досягати поставлених цілей у найкоротші терміни. Це, своєю чергою, позитивно впливає на загальну продуктивність та її конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agile. Use This Flexible Management style to transform your team's productivity. ProofHub. 2021. URL: <https://blog.proofhub.com/agile-use-this-flexible-management-style-to-transform-your-teams-productivity-ec65db674960> (Date of access: 09.05.2025).
2. Ahmad, F. Organizational changes, trust, and information sharing: An empirical study. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf> (Date of access: 05.05.2025).
3. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (дата звернення 7.05.2025).
4. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави : матеріали круглого столу, м. Львів, 12 трав. 2023 р. / за заг. ред. В. С. Бліхара, Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 239 с.
5. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58-61.
7. Bladen C. The service semiotics of luxury events : an exploration for future research and events management industry practice. *Research in hospitality management*. 2021. Vol. 11, Iss. 1. P. 53-57.
8. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*. 2021. № (31). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44> (дата звернення 3.05.2025).
9. Гавкалова Н. Л. Самоменеджмент персоналу: навч. посібник. Х.: ХНЕУ, 2013. 200 с.
10. Глебова Н. В., Шаповал В. В. Визначення шляхів удосконалення організації праці офісного менеджера на основі впровадження інструментів

самоменеджменту. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали III міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 січ. 2025 р. Харків, 2025. С. 181-184.

11. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 440 с.

12. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 30-33.

13. Кир'янова О. В. Особистісні детермінанти професійної адаптації. *Україна : аспекти праці*. 2013. № 6. С. 44-46.

14. Козирєва О.В., Глебова Н. В. Практикум з самоменеджменту : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. Харків : НФаУ, 2020. 212 с.

15. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни Офісний менеджмент : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Харків : вид-во Іванченка, 2021. 274 с.

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

17. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О. Ю., Коляда Т. А. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Харків : вид-во Іванченка І.С., 2021. 186 с.

18. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. «Менеджмент організацій і адміністрування». Харків : ХНАДУ, 2019. 200 с.

19. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 232 с.

20. Kuzmin O. Ye., Honchar M. F. Stress as an object of management : the essence, classification and factors of formation. *BiznesInform*. 2017. Vol. 3. P. 413-418.

21. Lisna A. G., Kovalenko Sv. M., Litvinova O. V. Directions for improvement of the system of labor protection management at a pharmaceutical

enterprise using digital technologies. *Annals of Mechnikov Institute*. 2023. № 2. P. 31-36.

22. Маліченко С. В., Глєбова Н. В. Інструменти підвищення особистої ефективності керівника в бізнесі. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали VIII наук.-практ. internet конф. з міжнар. участю, м. Харків, 12 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 22.

23. Мирончук Н. М. Основи самоорганізації у професійній діяльності : навч.-метод. посіб. Житомир : Житомирський державний університет ім. І.Франка, 2020. 133 с.

24. Mishra J. L. Factors affecting group decision making : An insight on information practices by investigating decision making process among tactical commanders. *Information Research*. 2014. Vol.19, № 4. P. 8-19.

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

26. Олійник Н. Ю. Організація праці менеджера : навч.-метод. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янець-Подільський, 2020. 142 с.

27. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf (дата звернення: 20.04.2025).

28. Організація праці менеджера : навч. посіб. / уклад.: Д. В. Карамишев, І. І. Свєточева, І. О. Кононов. Харків : Точка. 2012. 312 с.

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

30. Посилкіна О. В., Козирєва О. В., Деренська Я. М. Економічний аналіз : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2017. Ч. 1 : Теорія економічного аналізу. 142 с.

31. Пуртов В. Ф., Третьак В. П., Кудінова М. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 152 с.

32. Сазонова Т. О., Нагорна Ж. В., В'юницький Д. І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. Мукачівський державний університет. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 13. С. 702-706.

33. Самоменеджмент : навч. посіб. / С. К. Василик та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 149 с.

34. Samoliuk N. M., Samoliuk, N. N. Occupational stress : causes and methods of prevention. *Sotsialno-trudovi vidnosyny : teoriia ta praktyka*. 2016. Vol. 1. P. 165-175.

35. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2-2 (104). С. 54-60.

36. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 360 с.

37. Сорока О. В., Сало Я. В. Управління здоров'ям працівників як сучасний інструмент охорони та організації праці. *Економіка та суспільство*. 2021. № (31). DOI: [10.32782/2524-0072/2021-31-57](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-57).

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

39. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.

40. Юрик Н. Є., Кужда Т. І., Химич І. Г. Бізнес-культура : типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. С. 1-6.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 140+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».
Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

[Перейти до оплати](#)

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	01.03.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010259421
Кількість працівників	307

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	388.00	333.00
первісна вартість	1001	1 696.00	1 980.00
накопичена амортизація	1002	1 308.00	1 647.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	363.00	460.00
Основні засоби	1010	8 377.00	9 331.00
первісна вартість	1011	23 943.00	32 100.00
знос	1012	15 566.00	22 769.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	

Продовження додатку А

Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	9 128.00	10 124.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	55 861.00	94 031.00
Виробничі запаси	1101	27.00	44.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	55 834.00	93 987.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 056.00	11 763.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	636.00	944.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	35 002.00	38 702.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 115.00	41 587.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 774.00	15 350.00
Готівка	1166	857.00	1 358.00
Рахунки в банках	1167	15 892.00	10 585.00
Витрати майбутніх періодів	1170	8.00	8.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	1 052.00

Продовження додатку А

Усього за розділом II	1195	150 217.00	203 437.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	159 345.00	213 561.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2.00	5 002.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 088.00	5 812.00
Неоплачений капітал	1425	2.00	5 002.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 088.00	5 812.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	863.00	930.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	

Продовження додатку А

Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	863.00	930.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	146 414.00	147 957.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 187.00	1 662.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	191.00	302.00
розрахунками зі страхування	1625	15.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	92.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	4 045.00	51 458.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	22.00	2 285.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 711.00	3 365.00
Усього за розділом III	1695	156 394.00	206 819.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	159 345.00	213 561.00

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	876 423.00	661 987.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	731 081.00	588 657.00
Валовий: прибуток	2090	145 342.00	73 330.00
Інші операційні доходи	2120	93.00	7.00
Адміністративні витрати	2130	55 032.00	8 952.00
Витрати на збут	2150	85 566.00	61 107.00
Інші операційні витрати	2180	366.00	65.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 471.00	3 213.00
Інші фінансові доходи	2220	888.00	937.00
Фінансові витрати	2250	70.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 289.00	4 150.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 337.00	3 471.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 337.00	3 471.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 134.00	2 350.00
Витрати на оплату праці	2505	21 697.00	18 335.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 518.00	4 169.00
Амортизація	2515	7 542.00	6 626.00
Інші операційні витрати	2520	103 073.00	38 644.00
Разом	2550	140 964.00	70 124.00

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОДОРОЖНИК ВІННИЦЯ"

#41114116

Бази даних українських компаній під ваші потреби.
Сформууйте та завантажте базу даних компаній України за фільтрами, які потрібні саме вам: регіон, види діяльності, наявність контактів та інше.

Завантажити базу даних

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Дата звіту

28.02.2024

Період

2023 рік, 12 міс

КАТОТТГ

UA46060250010259421

Кількість працівників

372

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	333.00	326.00
первісна вартість	1001	1 980.00	2 271.00
накопичена амортизація	1002	1 647.00	1 945.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	460.00	257.00
Основні засоби	1010	9 331.00	18 550.00
первісна вартість	1011	32 100.00	53 729.00
знос	1012	22 769.00	35 179.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	

Продовження додатку А

Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом І	1095	10 124.00	19 133.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	94 031.00	162 408.00
Виробничі запаси	1101	44.00	18.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	93 987.00	162 390.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 763.00	13 221.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	944.00	1 445.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	38 702.00	67 726.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41 587.00	3 445.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	38 413.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 350.00	35 766.00
Готівка	1166	1 358.00	2 121.00
Рахунки в банках	1167	10 585.00	29 745.00
Витрати майбутніх періодів	1170	8.00	8.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Продовження додатку А

Інші оборотні активи	1190	1 052.00	850.00
Усього за розділом II	1195	203 437.00	323 282.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	213 561.00	342 415.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 002.00	5 002.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 812.00	10 476.00
Неоплачений капітал	1425	5 002.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 812.00	15 478.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	930.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Продовження додатку А

інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	930.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	147 957.00	187 519.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 662.00	3 168.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	302.00	410.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	13.00
розрахунками з оплати праці	1630	92.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	51 458.00	104 370.00
із внутрішніх розрахунків	1645	51 458.00	104 370.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 285.00	3 398.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 365.00	28 469.00
Усього за розділом III	1695	206 819.00	326 937.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	213 561.00	342 415.00

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 281 711.00	876 423.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 089 380.00	731 081.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	192 331.00	145 342.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	227.00	93.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	37 949.00	55 032.00
Витрати на збут	2150	146 517.00	85 566.00
Інші операційні витрати	2180	2 083.00	366.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 009.00	4 471.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 128.00	888.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 036.00	70.00

Продовження додатку Б

Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 101.00	5 289.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 411.00	-952.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 690.00	4 337.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 690.00	4 337.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 409.00	4 134.00
Витрати на оплату праці	2505	34 469.00	21 697.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 582.00	4 518.00
Амортизація	2515	12 871.00	7 542.00
Інші операційні витрати	2520	126 218.00	103 073.00
Разом	2550	186 549.00	140 964.00

Продовження додатку Б

Історичні показники:

		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу		-	-	268	307	372
Дохід		344 641 тис грн	530 709 тис грн	661 987 тис грн	876 423 тис грн	1 281 711 тис грн
Чистий прибуток		-1 928 тис грн	2 371 тис грн	3 471 тис грн	4 337 тис грн	4 690 тис грн
Активи		80 997 тис грн	134 226 тис грн	159 345 тис грн	213 561 тис грн	342 415 тис грн
Гроші та їх еквіваленти		20 312 тис грн	30 391 тис грн	17 774 тис грн	15 350 тис грн	35 766 тис грн
Довгострокові зобов'язання		872 тис грн	885 тис грн	863 тис грн	930 тис грн	-
Поточні зобов'язання		83 774 тис грн	134 619 тис грн	156 394 тис грн	206 819 тис грн	326 937 тис грн
Власний капітал		-3 649 тис грн	-1 278 тис грн	2 088 тис грн	5 812 тис грн	15 478 тис грн

Фінансові індикатори:

Відображати як:

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	0.92	0.96	0.96	0.98	0.99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	0.24	0.23	0.11	0.07	0.23
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	0.56	0.60	0.60	0.53	0.49
Коефіцієнт автономії ②	-0.05	-0.01	0.01	0.03	0.05
Рентабельність активів (ROA) ②	-0.02	0.02	0.02	0.02	0.01
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	0.53	-0.96	8.57	1.10	0.44
Чиста маржа ②	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.00
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	-0.94	-0.26	0.23	0.57	0.81
Коефіцієнт заборгованості ②	1.03	1.00	0.98	0.97	0.95

Додаток В

Таблиця В1

Наукові дефініції визначення «Організація праці» та «Самоменеджмент»

Автор	Визначення терміну
Золотарева Т. Н.	Організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним в єдиному виробничому процесі
Виноградський М. Д., Шканова О. М.	Організація праці – приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі
Арон Е. І.	Організація праці – це сукупність заходів, спрямована на раціональне поєднання праці працівників із засобами виробництва з метою досягнення високої продуктивності праці і збереження здоров'я та працездатності працюючих
Чигринов О. В	Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціальноекономічних результатів
Пашуто В. С.	Організація праці – система заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх впорядкування
Биба В.А,	Самоменеджмент – послідовне і цілеспрямоване використання фахівцем методів і практичних прийомів у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей, спрямованих на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своєю трудовою діяльністю
Агєєва В.І.	Самоменеджмент – дає можливість менеджерам максимально використовувати свої можливості, свідомо управляти часом, послідовно і цілеспрямовано використовувати прийоми для ефективної праці, спрямувати свою діяльність на досягнення мети
Федоришина Л.М., Камінський В.І.	Самоменеджмент – мистецтво управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями, тобто індивідуальним людським капіталом, із метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливість людині відчувати задоволеність та успіх
Дороніна М.С.	Самоменеджмент – самостійне управління працівником своєю діяльністю з використанням знань та інтуїції, спрямоване на розвиток власного інтелектуального потенціалу та ефективне його використання на свою користь і користь організації
Іщенко В.	Самоменеджмент – самоуправління людиною своєю життєдіяльністю та працею для досягнення поставлених цілей. Під самоуправлінням розуміють системну діяльність із самоорганізації людиною своїх життєвих функцій, що забезпечують реалізацію внутрішніх мотивів, спрямованих на досягнення певного результату за оптимального використання її внутрішніх ресурсів з урахуванням зовнішніх чинників
Бойко М.М.	Самоменеджмент – саморозвиток особистості, організація діяльності, що містить цілеспрямоване і послідовне використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці у специфічних умовах самоорганізації

Додаток Г

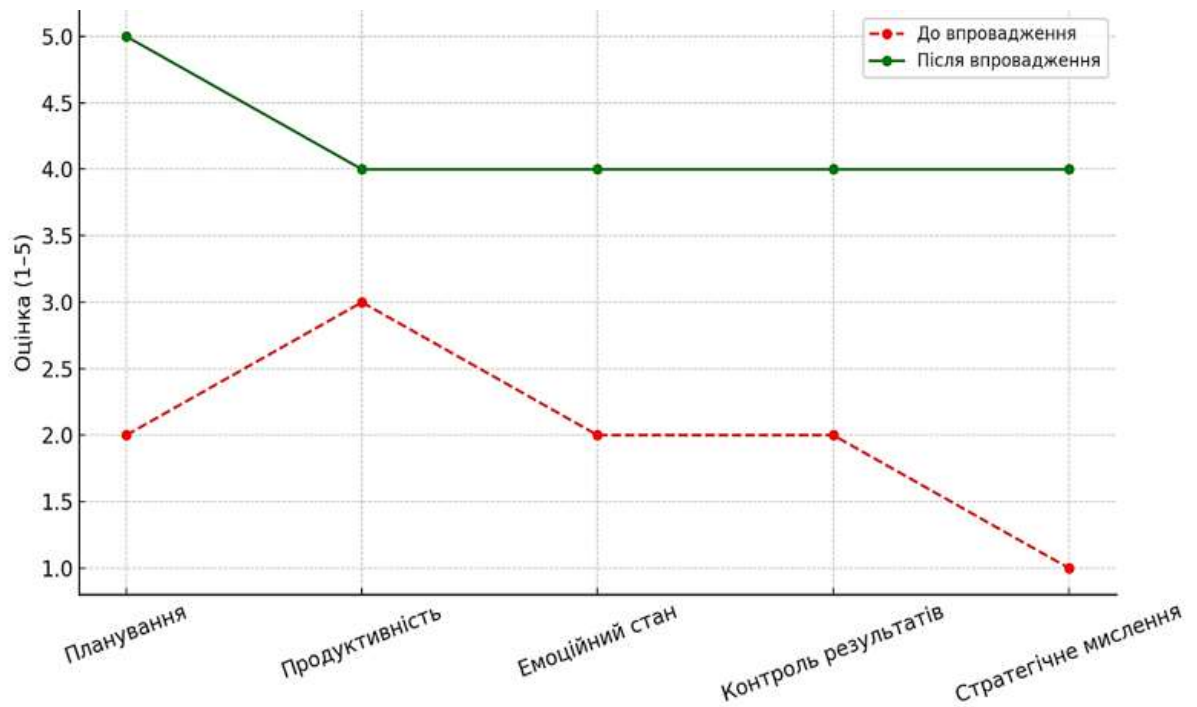


Рис. Г1 Зміни в роботі менеджера після впровадження самоменеджменту

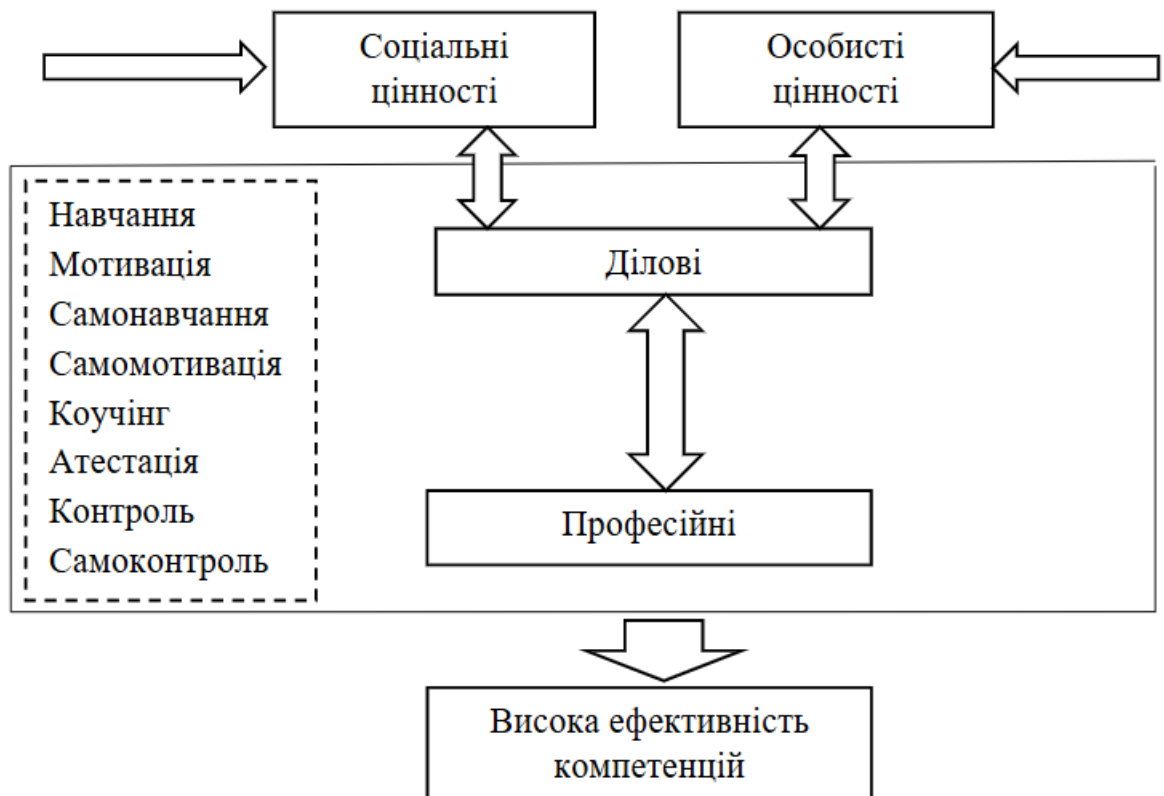


Рис. Г2 Модель самоменеджменту персоналу на основі самоієрархії

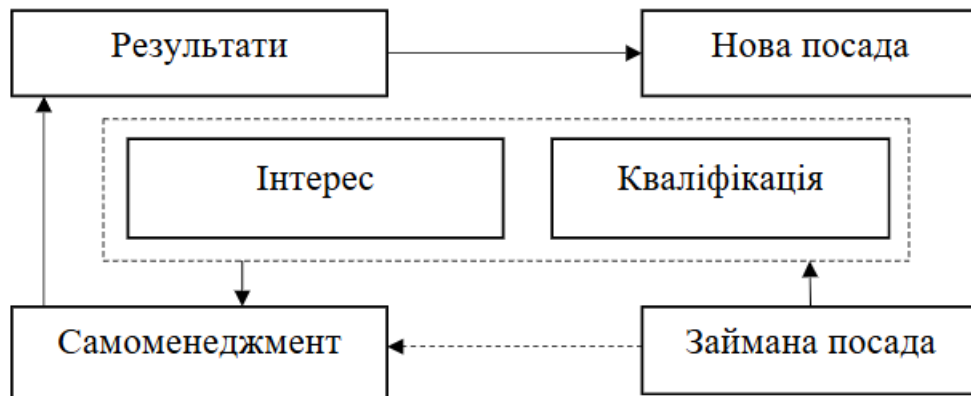


Рис. ГЗ Роль самоменеджменту в кар'єрному зростанні управлінця

Додаток Д

АНКЕТА ДЛЯ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ РЕГІОНАЛЬНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

(Мережа аптек «Подорожник»)

Мета дослідження: виявити ефективність організації праці регіональних менеджерів, рівень навантаження, особливості планування робочого часу та використання цифрових інструментів для управління завданнями.

1. Основна інформація:

- ПІБ менеджера: _____
- Посада: _____
- Відділення/регіон: _____
- Стаж роботи на займаній посаді: _____

2. Організація робочого часу:

1. Чи плануєте ви свій робочий день заздалегідь?
 - ☐ Так
 - ☐ Ні
2. Який інструмент ви використовуєте для планування завдань?
 - ☐ Паперовий блокнот
 - ☐ Excel-таблиця
 - ☐ Google Calendar
 - ☐ Notion/Trello/Asana
 - ☐ Інше (вказіть): _____
3. Чи розділяєте ви завдання на стратегічні та оперативні?
 - ☐ Так
 - ☐ Ні
4. Скільки годин на тиждень у середньому ви працюєте?
 - ☐ Менше 40
 - ☐ 40
 - ☐ 41–45
 - ☐ Більше 45

3. Ефективність тайм-менеджменту:

5. Скільки відсотків вашого робочого часу займають неплановані «кризові» завдання?
 - ☐ Менше 20%
 - ☐ 20–40%
 - ☐ 41–60%
 - ☐ Понад 60%
6. Чи аналізуєте ви свої результати роботи наприкінці тижня?

- ☐ Так
 - ☐ Ні
7. Чи проводите ви підсумки виконаних завдань та коригування планів на майбутній період?
- ☐ Так
 - ☐ Ні

4. Визначення цілей та звітність:

8. Чи використовуєте ви метод SMART для визначення цілей?

- ☐ Так
- ☐ Ні

9. Яким чином ви зберігаєте плани та звіти?

- ☐ В електронному вигляді
- ☐ На паперових носіях
- ☐ Змішаний варіант

10. Як часто ви звітуєте перед керівництвом про виконані завдання?

- ☐ Щодня
- ☐ Щотижня
- ☐ Щомісяця

5. Пропозиції щодо покращення:

11. На вашу думку, які інструменти або методи могли б покращити організацію вашої праці?

12. Чи вважаєте ви за доцільне впровадження цифрових інструментів для планування задач та звітності (наприклад, Notion, Trello, Google Calendar)?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Потребує додаткового навчання

Дякуємо за участь у дослідженні! Ваші відповіді допоможуть оптимізувати організацію праці менеджерів у мережі аптек «Подорожник».