

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

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТАЙМ-
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи 073МО 24 (1,63)-02
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом»

Альона СУЛІМОВСЬКА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації
Національного фармацевтичного університету,
к. фарм. н, доцент Анастасія ЛІСНА

Рецензент: менеджер з забезпечення проєктів в охороні
здоров'я ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»,
к. е. н, доцент Ольга ГЛАДКОВА

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад тайм-менеджменту, аналізу діяльності та впровадженні напрямів підвищення ефективності використання персоналу фармацевтичної організації із застосуванням тайм-менеджменту. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 69 сторінках та включає 25 таблиць, 7 рисунків, 50 джерел літератури.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, тайм-менеджмент, фармацевтична організація, фармацевтична галузь.

ANNOTATION

The work is devoted to the substantiation of the theoretical foundations of time management, analysis of activities and implementation of directions for increasing the efficiency of the use of personnel of a pharmaceutical organization using time management. The work consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, a list of used literary sources, is made on 69 pages and includes 25 tables, 7 figures, 50 sources of literature.

Key words: personnel, personnel management, time management, pharmaceutical organization, pharmaceutical industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. СУТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.3 ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА».....	22
2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»	22
2.2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»	36
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3	48
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	48
3.1 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	48
3.2 ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ... ..	48
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АМ – аптечна мережа

ВМ – виробни медичні

ЛЗ – лікарські засоби

РЧ – робочий час

ТМ – тайм-менеджмент

УП – управління персоналом

УР – управлінські рішення

УЧ – управління часом

ФО – фармацевтична організація

ВСТУП

Сучасні умови розвитку фармацевтичного ринку України характеризуються високою конкуренцією, динамічністю змін та зростанням вимог до якості обслуговування населення. У таких умовах ефективність діяльності організації значною мірою залежить від раціональної організації праці персоналу та оптимального використання робочого часу (РЧ). Особливо це стосується фармацевтичних організацій (ФО), де швидкість обслуговування, точність виконання операцій та відповідальність за прийняті рішення мають критичне значення. Саме тому питання впровадження сучасних методів тайм-менеджменту (ТМ) стає важливим інструментом підвищення продуктивності праці, зниження стресового навантаження та покращення якості управлінських процесів.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах зростання обсягів роботи, збільшення кількості рутинних операцій та необхідності дотримання стандартів ФО стикаються з проблемами неефективного використання РЧ. Це призводить до перевантаження персоналу, зниження продуктивності, виникнення помилок та погіршення якості обслуговування. Водночас сучасні методи ТМ дозволяють оптимізувати робочі процеси, структурувати завдання, підвищити дисципліну та забезпечити стабільний розвиток ФО. Дослідження цих методів у діяльності ФО є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад ТМ, оцінка діяльності ФО та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання РЧ персоналом ФО.

Для досягнення поставленої **мети** визначено такі завдання: розкрити сутність, принципи та методи ТМ; проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ФО; дослідити кадрову структуру та освітній рівень персоналу ФО; визначити, які методи ТМ є найбільш ефективними для

різних категорій персоналу; формувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління часом в ФО.

Об'єктом дослідження є процес та методи функціонування системи ТМ персоналу ФО.

Предметом дослідження є система ТМ персоналу ТОВ «Перша Фармація Харкова».

Методи дослідження. Основними методами дослідження у кваліфікаційній роботі були: індукції та дедукції, аналіз та синтез, спостереження, узагальнення, порівняння, SWOT-аналіз, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є: внутрішня документація ТОВ «Перша Фармація Харкова»; статистичні дані ФО за 2020-2024 рр.; результати опитувань та експертних оцінок персоналу; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з менеджменту та організації праці; нормативно-правові акти України, що регулюють фармацевтичну діяльність.

Елементи наукової новизни роботи полягають у створенні системи ТМ, спеціально адаптованої до потреб персоналу ФО.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для оптимізації робочих процесів, підвищення продуктивності персоналу, покращення якості управлінських рішень та формування ефективної системи ТМ у ФО.

Апробація результатів дослідження і публікації. Положення роботи міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE (м. Харків, 10-11.12.2025 р.) і опубліковані у збірнику матеріалів даної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної та проектної частин, висновків, переліку використаних літературних джерел та додатків, у відповідності до Положення про порядок підготовки та захисту кваліфікаційних робіт у НФаУ. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 68 сторінках та включає 25 таблиць, 7 рисунків, 50 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та розвиток тайм-менеджменту

ТМ є науково обґрунтованою системою методів і прийомів управління часом (УЧ), спрямованою на раціональне використання як особистого, так і професійного ресурсу часу. Його сутність полягає у свідомому, системному та цілеспрямованому плануванні часу, що дозволяє підвищувати продуктивність, ефективність виконання завдань та гармонійно поєднувати роботу з особистим життям. ТМ не обмежується лише організацією робочого дня, він охоплює всі сфери життя людини, сприяючи особистісному розвитку, оптимізації ресурсів, підтримці здоров'я і зменшенню стресу.

Ідеї УЧ зародилися ще в античності. Ще у Стародавньому Римі філософ СЕНЕКА підкреслював, що час є найціннішим ресурсом людини, який неможливо відновити, і радив вести письмовий облік часу, оцінювати його ефективність та розподіляти на продуктивний, марний і втрачений. Він стверджував, що важливо не просто проживати життя, а робити це свідомо та повноцінно, використовуючи кожен мить для розвитку та самовдосконалення. Ідеї Сенеки про розумне використання часу стали фундаментом для сучасної концепції особистої ефективності, яка пізніше стала основою ТМ. У середньовіччі організація часу залишалася важливою, проте була тісно пов'язана з релігійними практиками, дисципліною в ремісничих цехах та організацією праці у монастирях. Дні людей мали чітку структуру, години праці, навчання, молитви і відпочинку були заздалегідь визначені. Хоча термін «ТМ» тоді ще не існував, базові принципи

планування, пріоритезації та дисципліни вже відігравали ключову роль у досягненні успіху в житті та професійній діяльності.

Справжній розвиток ТМ як системи і науки почався у ХІХ–ХХ ст., коли індустріалізація та прискорений ритм життя поставили перед суспільством потребу у раціоналізації РЧ. В умовах зростання заводів, фабрик і бюрократичних структур особливе значення набули системи наукового управління, запропоновані Ф. Тейлором. Його методи передбачали стандартизацію роботи, оцінку продуктивності працівників і розробку графіків для виконання завдань. Ці ідеї стали першим кроком до формування практичних методик УЧ, які згодом поширилися на бізнес, освіту та повсякденне життя.

У 1970-х рр. великий внесок у розвиток ТМ зробив К. МЕЛЛЕР, керівник компанії «TIME MANAGEMENT INTERNATIONAL», який створив щоденник «TIME MANAGER». Він дозволяв систематизувати завдання, контролювати їх виконання та планувати день, стаючи прообразом сучасних органайзерів і цифрових календарів. Меллер підкреслював, що УЧ – це не лише підвищення продуктивності, а й гармонійне поєднання роботи, навчання і особистого розвитку, що сприяє ефективному досягненню цілей у всіх сферах життя.

У 1980-1990-х рр. у США та Європі сформувалися класичні методики ТМ, які залишаються актуальними й сьогодні. Серед них матриця Ейзенхауера, що дозволяє розподіляти завдання за важливістю і терміновістю; принцип Парето, або правило 80/20, який допомагає зосереджуватися на найефективніших 20% справ, що дають 80% результату; техніка «POMODORO», що передбачає роботу у коротких інтервалах із перервами для підтримки концентрації; методика «SMART», яка дозволяє ставити чіткі, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені в часі цілі; а також АВС-аналіз завдань для визначення пріоритетності справ за ступенем важливості.

Сучасний ТМ поєднує історичний досвід, психологію, менеджмент і технології, дозволяючи ефективно планувати день, контролювати виконання

завдань і оптимізувати витрати часу. Багато відомих особистостей застосовують його принципи у своєму житті. Наприклад, І. МАСК дробить день на 5-10-хвилинні блоки для ефективного УЧ між проєктами, Б. ГЕЙТС приділяє увагу плануванню і пріоритезації завдань, що дозволяє поєднувати бізнес-проєкти та благодійні ініціативи, а О. ВІНФІ систематично планує день і використовує щоденники для контролю професійних і особистих справ. Крім того, організації також активно впроваджують принципи ТМ: «GOOGLE» і «APPLE» застосовують гнучкі графіки та планування проєктів для підвищення ефективності командної роботи, а «AMAZON» використовує системи цифрового контролю виконання завдань для оптимізації робочих процесів.

Науковий підхід до ТМ включає психологічний аспект, що передбачає концентрацію, подолання прокрастинації та управління стресом; соціальний аспект – організацію командної роботи, делегування завдань та ефективну взаємодію у колективі; технологічний аспект – використання інструментів для автоматизації процесів і планування; економічний аспект – оптимізацію витрат часу як ресурсу, що впливає на продуктивність і фінансовий результат. ТМ дозволяє підвищити продуктивність, раціонально розподіляти час між особистими і робочими завданнями, підтримувати баланс між навчанням, роботою та відпочинком, розвивати особистісні та професійні компетенції, а також зменшувати стрес і покращувати якість життя.

Таким чином, ТМ пройшов шлях від філософських ідей Стародавнього Риму до сучасних методик, які поєднують психологію, менеджмент та технології. Його розвиток показує, що ефективне УЧ є ключем до успіху як окремої людини, так і цілих організацій. Сутність ТМ полягає у свідомому, системному та цілеспрямованому використанні часу для підвищення продуктивності, особистісного розвитку та гармонійного поєднання всіх сфер життя. Він став не лише інструментом для організації роботи, а й комплексною стратегією розвитку, що забезпечує ефективне досягнення цілей, зменшення стресу та покращення якості життя сучасної людини.

1.2 Методичні підходи до побудови системи тайм-менеджменту в організації

ТМ є важливою складовою сучасної системи управління як на рівні окремого працівника, так і в межах організації загалом. В умовах зростання обсягів інформації, багатозадачності та високої динаміки зовнішнього середовища ефективно УЧ перетворюється на стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень(УР) і конкурентоспроможність організації.

Застосування ТМ дозволяє перейти від хаотичного виконання завдань до свідомо організованої діяльності, орієнтованої на досягнення конкретних результатів. У практиці управління персоналом (УП) ТМ розглядається не лише як інструмент планування, а як елемент організаційної культури, що формує відповідальне ставлення працівників до часу як обмеженого ресурсу. Раціональне використання часу сприяє зниженню непродуктивних витрат, покращенню якості виконання професійних обов'язків та підвищенню загальної ефективності функціонування організації.

Основу ТМ формують базові принципи, які визначають логіку організації часу та послідовність дій у процесі виконання завдань. Узагальнено основні принципи ТМ, які наведено в (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні принципи ТМ

Принцип	Зміст принципу
Цілеспрямованість	Чітке формулювання стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності
Пріоритетність	Ранжування завдань за важливістю та терміновістю
Плановість	Раціональний розподіл часу шляхом складання планів різної тривалості
Системність	Узгодженість усіх елементів УЧ у єдину систему
Гнучкість	Можливість коригування планів відповідно до змін умов діяльності
Самодисципліна	Дотримання встановлених термінів, регламентів і правил роботи
Контроль	Регулярна перевірка виконання завдань та оцінка результатів

Джерело: складено автором на підставі [8, 20]

Дотримання наведених принципів дозволяє забезпечити цілісність процесу УЧ і сприяє підвищенню ефективності як індивідуальної, так і колективної діяльності. Водночас важливо зазначити, що практична реалізація принципів ТМ потребує врахування специфіки діяльності організації, рівня навантаження персоналу, а також професійних і психологічних особливостей працівників. Лише комплексне поєднання принципів із реальними умовами праці забезпечує досягнення сталого позитивного результату.

Структура ТМ є багаторівневою та охоплює низку взаємопов'язаних елементів, що послідовно реалізуються в процесі УЧ. Основні елементи структури ТМ узагальнено в (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Елементи структури ТМ

Елемент структури	Характеристика
Аналіз використання часу	Виявлення втрат часу, неефективних процесів та «поглиначів часу»
Постановка цілей і завдань	Визначення очікуваних результатів діяльності
Планування часу	Формування довгострокових, середньострокових і короткострокових планів
Організація виконання	Розподіл завдань, визначення строків та відповідальних осіб
Контроль і оцінка	Порівняння фактичних результатів із запланованими
Коригування	Удосконалення планів і підходів до УЧ

Джерело: складено автором на підставі [22, 23]

Зазначена структура забезпечує логічну послідовність дій і дозволяє постійно вдосконалювати процес УЧ відповідно до потреб організації. Аналіз використання часу створює інформаційну основу для прийняття УР, тоді як планування й організація виконання завдань сприяють підвищенню узгодженості дій персоналу. Контроль і коригування, у свою чергу, дозволяють своєчасно реагувати на відхилення від планів та адаптувати систему ТМ до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Важливу роль у системі ТМ відіграють його функції, які відображають основні напрями впливу на організацію діяльності персоналу. Основні функції ТМ та їх характеристику подано в (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3

Функції ТМ

Функція	Зміст функції
Планувальна	Визначення цілей, завдань і строків їх виконання
Організаційна	Впорядкування робочих процесів і розподіл часу
Мотиваційна	Стимулювання до дотримання планів і підвищення відповідальності
Координаційна	Узгодження дій між працівниками та підрозділами
Контрольна	Виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень

Джерело: складено автором на підставі [8, 20]

Реалізація наведених функцій дозволяє забезпечити раціональне використання РЧ та підвищити загальну ефективність управління. У сукупності вони формують цілісний механізм впливу на поведінку працівників, сприяючи розвитку навичок планування, самоконтролю та відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків. Особливого значення функції ТМ набувають в умовах обмежених ресурсів, коли ефективне використання часу стає одним із ключових чинників стабільності організації.

Завдання ТМ спрямовані на досягнення конкретних практичних результатів у процесі організації праці. Узагальнення основних завдань ТМ наведено в (табл. 1.4.)

Таблиця 1.4

Основні завдання ТМ

Завдання	Очікуваний результат
Оптимізація використання часу	Зменшення непродуктивних витрат часу
Підвищення продуктивності праці	Зростання результативності діяльності
Зниження перевантаження та стресу	Поліпшення психологічного стану працівників
Формування навичок саморганізації	Підвищення дисципліни та відповідальності
Досягнення цілей у встановлені строки	Раціональне використання ресурсів

Джерело: складено автором на підставі [6, 38]

Таким чином, ТМ виступає комплексною системою принципів, структурних елементів, функцій і завдань, реалізація яких забезпечує ефективне використання часу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Упровадження ТМ в практику УП сприяє формуванню раціонального стилю роботи, підвищенню дисципліни праці та зниженню рівня професійного вигорання.

Вітчизняні науковці трактують ТМ по-різному, зокрема як:

- процес раціонального розподілу та результативного використання часу, що передбачає його облік і оперативне планування;
- комплекс принципів і методів, застосування яких забезпечує більш ефективне використання часу завдяки правильному визначенню цілей, плануванню та контролю власної діяльності;
- системний підхід до УЧ, що охоплює планування, визначення пріоритетів та організацію дій з метою досягнення поставлених цілей і підвищення ефективності використання часу.

У науковій літературі, виокремлюють два види ТМ: індивідуальний і корпоративний. Деякі вітчизняні науковці в своїх роботах [35] розглядають корпоративний ТМ як систему правил і норм взаємодії персоналу організації, механізмів обміну інформацією, уніфікованих алгоритмів виконання робіт у різних підрозділах, а також способів економії РЧ та контролю за його використанням.

Науковець в своїй роботі [35] визначає корпоративний ТМ як сукупність організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування умов для оптимального використання РЧ з метою зростання продуктивності праці та підвищення якості трудового життя працівників. Реалізація цих заходів відбувається через функції планування, організації, мотивації та контролю, які включають нормування трудових процесів, розробку графіків, упровадження корпоративних стандартів РЧ, делегування повноважень, удосконалення комунікацій, стимулювання економії часу й моніторинг його використання.

Доцільно погодитися з позицією науковця, який наголошує в своїй праці [38], що корпоративний ТМ має охоплювати не лише організацію часу колективу загалом, а й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником.

Серед ключових передумов упровадження ТМ в систему управління організації слід виокремити: наявність дієвої підсистеми нормування праці, що особливо важливо для великих організацій, адже вона спрямована на скорочення виробничих витрат шляхом раціоналізації використання РЧ; високий рівень професійної підготовки УП; забезпеченість сучасними комп'ютерними засобами та програмним забезпеченням; а також розвинену самодисципліну й самоконтроль працівників. Методологічні підходи до формування системи ТМ організації наведено на (рис. 1.1).



Рис.1.1 Методологічні засади формування корпоративного ТМ організації

Джерело: складено автором на підставі [23]

Систему ТМ доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів та інструментів організації й УЧ персоналу, спрямованих на

зростання продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Основними завданнями такої системи є ефективне використання РЧ працівників і підвищення результативності їх праці. Суб'єктами ТМ виступають керівник організації, служба УП та керівники структурних підрозділів.

Формування ТМ має ґрунтуватися на таких принципах: системності, що передбачає інтеграцію заходів з УЧ у єдину систему на всіх рівнях управління; динамічності, яка полягає в адаптації цих заходів до змін виробничих умов; оптимальності, що забезпечує вибір найраціональнішого варіанту з кількох можливих; перспективності, орієнтованої на врахування майбутнього розвитку організації; науковості, яка передбачає опору на сучасні досягнення науки в галузі УП [23].

ТМ виконує традиційні управлінські функції: аналіз, планування, організацію, облік і контроль. Його система в організації формується на трьох рівнях: УЧ робітників виробничих підрозділів; УЧ керівників підрозділів, менеджерів і технічних працівників; УЧ керівника організації, представлено в (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Рівні системи ТМ та інструменти УЧ

Рівні системи	Інструменти ТМ
Робітники	-нормування праці(часу): встановлення(з використання хронометражу та фотографії РЧ), норм виробітку та нормативів трудомісткості робіт; -впровадження оптимальних режимів праці та відпочинку
Керівники підрозділів, менеджери, технічні службовці	-методики та техніки ТМ, зокрема: принцип «ПАРЕТТО», метод «Ейзенхауера», правило «6П», метод «ALPEN», піраміда «ФРАНКЛІНА», метод «POMODORO» та ін; -тренінги з ТМ; -гнучкий режим РЧ
Керівник організації	-методики та техніки особистого ТМ; -технології делегування; -тренінги з ТМ -впровадження інформаційно-аналітичної системи з боку обліку та контролю часу персоналу

Джерело: складено автором на підставі [29]

На рівні виробничих підрозділів ключовим інструментом УЧ є нормування праці, зокрема розробка норм часу. Нормування праці полягає у визначенні необхідних витрат часу на виконання певних робіт та встановленні відповідних норм. Водночас на багатьох українських організаціях спостерігається зниження рівня нормування праці та скорочення чисельності фахівців у цій сфері, що негативно впливає на продуктивність. При цьому нормування праці є важливим як для організації, так і для працівників, оскільки воно передбачає не лише встановлення норм, а й створення належних умов для високоефективної праці.

Раціонально обґрунтовані норми праці сприяють підвищенню ефективності діяльності та соціальному захисту персоналу. Недоліки системи нормування стримують зростання продуктивності праці. Оптимізація часових навантажень, за умови дотримання норм виробітку, дозволяє зменшити травматизм, знизити втрати від браку, підвищити задоволеність працівників працею та поліпшити психологічний клімат у колективі.

Серед основних проблем нормування праці в організаціях можна назвати відсутність локальних норм, застарілість чинних нормативів, низький рівень охоплення працівників нормуванням, а також недостатнє застосування таких методів аналізу РЧ, як хронометраж і фотографія робочого дня, що унеможлиблює виявлення втрат часу та резервів підвищення продуктивності [18].

Важливою складовою ТМ є впровадження раціональних режимів праці та відпочинку. Під режимом праці й відпочинку розуміють тривалість трудової діяльності протягом різних часових періодів, а також частоту, тривалість і чергування робочих і відновлювальних періодів. Оптимально спроектовані режими сприяють збереженню здоров'я працівників і підвищенню їх працездатності та ґрунтуються на результатах аналізу витрат РЧ.

Недостатня зайнятість активною роботою та надмірна кількість нерегламентованих перерв призводять до зниження виконання норм і рівня

заробітної плати. Для подолання цієї проблеми доцільно регулярно проводити фотографії робочого дня, усувати причини нераціональних витрат часу та посилювати вимоги до трудової дисципліни через колективні договори й посадові інструкції.

У процесі впровадження ТМ для менеджерів організації на початковому етапі необхідно здійснити інвентаризацію використання часу та проаналізувати її результати. Для цього доцільно застосовувати фотографію робочого часу, карти й діаграми аналізу трудових дій, графіки ГАНТА, карти сумісних операцій, а також органайзери з функціями якісного й кількісного аналізу витрат часу на основні види діяльності.

1.3 Технології тайм-менеджменту як інструмент підвищення ефективності використання персоналу фармацевтичної організації

У сучасних умовах функціонування ФО ефективне використання персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, високої якості фармацевтичних послуг і дотримання вимог належної аптечної практики. Значна динамічність робочих процесів, підвищені вимоги до точності та відповідальності, інтенсивні інформаційні потоки й обмежені часові ресурси зумовлюють необхідність упровадження сучасних технологій ТМ в систему УП ФО.

Технології ТМ у ФО доцільно розглядати як сукупність методів, інструментів і організаційних рішень, спрямованих на раціоналізацію використання РЧ працівників з метою підвищення продуктивності їхньої праці, зниження рівня перевантаження та мінімізації професійних ризиків. Основні технології ТМ, які можуть застосовуватися у ФО [38], систематизовано в (табл. 1.6).

Для фармацевтичних працівників особливе значення мають технології ТМ, що ґрунтуються на нормуванні праці, плануванні РЧ та чіткій регламентації основних трудових операцій. Специфіка діяльності ФО, пов'язана з високою

Основні технології ТМ, що застосовуються у ФО

Технологія ТМ	Сутність	Очікуваний ефект
Нормування праці та часу	Встановлення обґрунтованих норм часу на виконання фармацевтичних операцій	Зменшення непродуктивних витрат часу
Планування робочого дня	Розподіл завдань за часом і пріоритетністю	Підвищення організованості праці
Пріоритезація завдань	Виділення найважливіших і термінових робіт	Зниження кількості помилок
Делегування повноважень	Передача частини функцій підлеглим	Оптимізація управлінського навантаження
Цифрові інструменти ТМ	Використання програм обліку та планування часу	Підвищення контролю та прозорості

Джерело: складено автором на підставі [18]

відповідальністю, необхідністю дотримання нормативних вимог і постійною взаємодією зі споживачами, потребує раціонального розподілу РЧ та мінімізації його непродуктивних витрат. У цьому контексті застосування методів хронометражу та фотографії робочого дня дозволяє детально проаналізувати фактичні витрати часу на відпуск ЛЗ, надання фармацевтичних консультацій, ведення облікової документації, роботу з асортиментом і виконання адміністративних функцій.

Отримані в результаті такого аналізу дані створюють обґрунтовану інформаційну базу для виявлення резервів підвищення ефективності використання РЧ, усунення дублювання функцій і скорочення зайвих перерв у роботі. Це, своєю чергою, сприяє формуванню раціональних режимів праці та відпочинку, зниженню втомлюваності персоналу, профілактиці професійного вигорання та підвищенню загальної працездатності фармацевтичних працівників.

Важливим інструментом підвищення ефективності використання персоналу ФО є також застосування технологій пріоритезації завдань. Зокрема, використання матриці «Ейзенхауера» дає змогу розмежувати термінові та важливі завдання й зосередити увагу на пріоритетних напрямках

діяльності. Принцип «ПАРЕТО» дозволяє виокремити ключові 20 % завдань, виконання яких забезпечує досягнення основної частини результатів, що є особливо актуальним у періоди підвищеного навантаження [29].

Метод «ALPEN» сприяє більш точному плануванню робочого дня з урахуванням реальних витрат часу та можливих відхилень від плану, тоді як техніка «POMODORO» забезпечує оптимальне чергування періодів інтенсивної роботи й короткочасного відпочинку. Доцільність застосування зазначених технологій залежить від категорії персоналу, рівня відповідальності та характеру виконуваних функцій, що узагальнено в (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Використання технологій ТМ залежно від категорії персоналу ФО

Категорія персоналу	Рекомендовані технології ТМ	Результат застосування
Фармацевти, провізори	Нормування часу, «Pomodoro», планування змін	Підвищення швидкості та точності обслуговування
Завідувачі аптек	Матриця «Ейзенхауера», принцип ПАРЕТО, делегування	Оптимізація УР
Менеджери	«ALPEN», календарне планування, контроль виконання	Підвищення ефективності координації
Керівник організації	Стратегічне планування, цифрові системи обліку часу	Зростання результативності управління

Джерело: складено автором на підставі [18, 38]

Для управлінського персоналу ФО особливого значення набувають технології делегування повноважень і планування, які забезпечують раціональний розподіл робочого навантаження між працівниками. Ефективне делегування дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних напрямках розвитку організації, контролі якості фармацевтичних послуг і дотриманні нормативних вимог.

Суттєву роль у підвищенні ефективності використання персоналу відіграє впровадження цифрових технологій ТМ, зокрема електронних планувальників, систем обліку РЧ, CRM-платформ і внутрішніх інформаційних систем. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості трудових процесів, удосконаленню комунікацій і зниженню організаційних

втрата часу [29]. Запровадження технологій ТМ у ФО має також соціально-психологічний ефект, оскільки сприяє зниженню емоційного напруження, профілактиці професійного вигорання та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Раціональне використання РЧ позитивно впливає на мотивацію персоналу та якість фармацевтичних послуг.

Отже, технології ТМ виступають ефективним інструментом підвищення результативності використання персоналу ФО. Їх системне застосування забезпечує оптимізацію трудових процесів, зростання продуктивності праці, підвищення якості обслуговування споживачів і сталий розвиток ФО.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було ґрунтовно розкрито теоретичні засади ТМ як інструменту підвищення ефективності використання персоналу організації. Дослідження сутності та еволюції ТМ дало змогу встановити, що УЧ є не лише сукупністю окремих методів планування діяльності, а комплексною науково обґрунтованою системою, яка поєднує філософські ідеї, психологічні підходи, управлінські концепції та сучасні технологічні рішення. Від античних уявлень про цінність часу до сучасних цифрових інструментів ТМ пройшов тривалий шлях розвитку, що свідчить про його універсальність і актуальність у різні історичні періоди.

У ході аналізу встановлено, що ТМ відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці, зниженні рівня стресу, формуванні навичок самоорганізації та досягненні балансу між професійною діяльністю й особистим життям. Сучасні методики ТМ, зокрема матриця «Ейзенхауера», принцип «ПАРЕТО», метод «ALPEN», техніка «POMODORO» та «SMART»-планування, дозволяють ефективно розподіляти час, визначати пріоритети та забезпечувати досягнення поставлених цілей як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях.

Розглянуті методичні підходи до побудови системи ТМ в організації підтвердили, що ефективне УЧ має базуватися на дотриманні принципів цілеспрямованості, пріоритетності, плановості, системності, гнучкості, самодисципліни та контролю. Визначено, що структура ТМ охоплює взаємопов'язані етапи аналізу використання часу, постановки цілей, планування, організації виконання, контролю та коригування, що забезпечує безперервність і адаптивність процесу УЧ. Реалізація функцій і завдань ТМ сприяє раціоналізації трудових процесів, зменшенню непродуктивних витрат часу та підвищенню результативності діяльності персоналу.

Особливу увагу в розділі приділено корпоративному ТМ, який розглядається як складова загальної системи управління організацією. Обґрунтовано, що ТМ має враховувати не лише колективні аспекти організації часу, а й індивідуальні особливості працівників, специфіку виконуваних функцій і рівень відповідальності. Його впровадження потребує наявності ефективної системи нормування праці, належного рівня професійної підготовки УП, сучасного інформаційного забезпечення та сформованої культури самодисципліни.

Дослідження технологій ТМ в контексті діяльності ФО дозволило встановити, що раціональне використання РЧ є одним із визначальних чинників підвищення якості фармацевтичних послуг, дотримання нормативних вимог і забезпечення конкурентоспроможності. Застосування нормування праці, планування, пріоритезації завдань, делегування повноважень і цифрових інструментів ТМ створює передумови для оптимізації трудових процесів, зниження професійного перевантаження та профілактики вигорання персоналу.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують, що ТМ є ефективним управлінським інструментом, здатним суттєво підвищити ефективність використання персоналу організації, зокрема у фармацевтичній сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Перша Фармація Харкова»

ТОВ «Перша Фармація Харкова» (ТОВ «ПФХ») є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Організація здійснює діяльність у фармацевтичній галузі, основним видом діяльності є роздрібна торгівля ЛЗ та виробами медичними (ВМ) через аптечну мережу (АМ). Історія ФО розпочалася з відкриття першої аптеки у м. Харків, що стало відповіддю на зростаючу потребу населення у якісних фармацевтичних послугах. Протягом наступних років ФО розширила свою АМ, запровадила сучасні стандарти обслуговування та автоматизовані системи обліку[1]. Визначальним етапом розвитку стало впровадження принципів GDP (GOOD DISTRIBUTION PRACTICE), що дозволило забезпечити відповідність міжнародним стандартам дистрибуції ЛЗ.

ФО функціонує на підставі Статуту, має право укладати договори, виступати позивачем і відповідачем у суді, здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та відкривати філії. Основною метою діяльності є забезпечення населення якісними ЛЗ, розширення фармацевтичного сервісу та підвищення ефективності бізнес-процесів. ТОВ «ПФХ» активно впроваджує цифрові рішення для оптимізації управління, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та залученню клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «ПФХ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та контроль за основними напрямками діяльності. На чолі ФО знаходиться генеральний директор, який здійснює стратегічне управління,

представляє інтереси ФО перед державними органами та партнерами, а також відповідає за загальну ефективність функціонування ФО.

Отже, розглянемо основних учасників і структурні підрозділи, що забезпечують ефективне функціонування ТОВ «ПФХ»:

1. Відділ управління та адміністрації очолюється директором, який здійснює загальне керівництво ФО та відповідає за формування стратегічних напрямів її розвитку. До ключових функцій належать стратегічне планування, визначення пріоритетів фінансової, цінової, податкової, соціальної та зовнішньоекономічної політики, а також координація діяльності всіх структурних підрозділів. Адміністративна служба забезпечує організацію роботи підрозділів, контроль виконання управлінських рішень і стабільність функціонування ФО в цілому.

2. Фінансово-економічний відділ відповідає за бюджетування, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз і контроль витрат. Працівники відділу забезпечують достовірність фінансової звітності, дотримання вимог бюджетного та податкового законодавства, контроль руху грошових коштів і майна, а також раціональне використання матеріальних і нематеріальних ресурсів ФО відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку.

3. Відділ кадрів (HR) здійснює кадрове забезпечення діяльності ФО. Основними його функціями є підбір, адаптація та оцінка персоналу, організація навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування системи мотивації та розвитку персоналу, ведення кадрової документації, а також контроль за дотриманням трудового законодавства.

4. Логістичний відділ забезпечує організацію закупівель, складування, управління запасами та доставку ЛЗ і ВМ. Його діяльність спрямована на оптимізацію логістичних процесів, мінімізацію витрат, ефективне використання обігових коштів і забезпечення безпечного зберігання та транспортування продукції відповідно до вимог чинного законодавства та регламентів МОЗ України.

5. Відділ продажів та маркетингу відповідає за реалізацію ЛЗ і ВМ, роботу з клієнтами та просування послуг ФО. До основних завдань належать аналіз ринку й конкурентного середовища, формування асортиментної політики, розробка та впровадження маркетингових заходів, підтримка стабільного рівня продажів і розширення клієнтської бази.

6. Фармацевтичний відділ забезпечує професійний контроль якості ЛЗ і ВМ, фармацевтичні консультації пацієнтів та безпосередню роботу в аптеках. Працівники відділу відповідають за дотримання стандартів фармацевтичної практики, правил зберігання і відпуску продукції, а також за формування високого рівня довіри споживачів до ФО.

7. Відділ ІТ та автоматизації здійснює підтримку та розвиток інформаційних систем ФО. Основними напрямками його діяльності є автоматизація бізнес-процесів, супровід програмного забезпечення, контроль електронного обліку ЛЗ і ВМ, захист інформації та підвищення ефективності управлінських і логістичних рішень за рахунок цифрових інструментів.

8. Юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності ФО та відповідність її функціонування вимогам чинного законодавства України. До його компетенції належать підготовка й аналіз договорів, правовий супровід господарських операцій, консультування керівництва та структурних підрозділів, а також мінімізація юридичних ризиків.

9. Відділ внутрішнього контролю здійснює моніторинг ефективності діяльності структурних підрозділів ФО та аудит внутрішніх процесів. Його функції спрямовані на виявлення відхилень від установлених стандартів, оцінку результативності управлінських рішень, підвищення прозорості діяльності та забезпечення стабільного розвитку ФО.

Персонал у будь-якій ФО є невід'ємною частиною самої ФО, тому що без посадових осіб ФО повністю функціонувати не може. Звичайно працю людини можна замінити машиною, певним обладнанням, але нагляд і контроль людини обов'язково повинен бути.

Управління ТОВ «ПФХ» охоплює ключові функціональні напрями, зокрема УП, матеріально-технічним забезпеченням, якістю продукції, асортиментом, фінансами та операційними процесами, що забезпечує ефективну діяльність ФО. Менеджмент ґрунтується на поєднанні стратегічного й операційного підходів і спрямований на стабільний розвиток, підвищення рентабельності, розширення ринкової частки та задоволення потреб клієнтів. В управлінській практиці застосовуються сучасні методи, зокрема стратегічне планування, управління за цілями, LEAN MANAGEMENT і контролінг.

Організаційна структура є вертикально інтегрованою та включає директора, регіональних менеджерів і керівників функціональних підрозділів ФО. Управлінська система поєднує адміністративні, економічні, соціально-психологічні та організаційні методи, що забезпечує дотримання корпоративних стандартів, ефективне використання ресурсів і мотивацію персоналу.

ФО співпрацює з провідними вітчизняними та міжнародними виробниками і дистриб'юторами ЛЗ і ВМ, що сприяє формуванню широкого асортименту й гнучкої цінової політики. Система управління якістю відповідає стандартам ISO 9001 і вимогам GXP, гарантуючи контроль якості та дотримання умов зберігання фармацевтичної продукції.

УП орієнтоване на залучення, розвиток і мотивацію кваліфікованих кадрів із поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріально-технічне забезпечення та управління запасами базуються на прогнозуванні попиту, аналізі продаж і використанні автоматизованих систем, що забезпечує оптимізацію запасів, зниження витрат і підвищення операційної ефективності.

Для оцінки ефективності управління функціональними сферами ТОВ «ПФХ» використовується SWOT-аналіз, наведений у (табл. 2.1), який дає змогу визначити сильні й слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози для подальшого розвитку ФО. Отримані результати стають основою для формування стратегічних рішень і підвищення конкурентоспроможності ФО.

**SWOT-аналіз управління функціональними сферами діяльності ТОВ
«ПФХ»**

Категорія	Опис
Сильні сторони (STRENGTHS)	<ul style="list-style-type: none"> -Розгалужена мережа аптек у м. Харкові, що забезпечує зручність і доступність для споживачів. -Співпраця з провідними національними та міжнародними виробниками ЛЗ. -Наявність сертифікатів відповідності стандартам ISO 9001 та GXP, які підтверджують ефективність управління та високі стандарти якості послуг. -Використання автоматизованих систем управління запасами, що дозволяють запобігати дефіциту товарів і оптимізувати логістичні процеси. -Кваліфікований персонал, який проходить системне навчання, має доступ до сучасних програм мотивації та адаптації. -Дотримання чинного законодавства, прозорість господарської діяльності та належний рівень корпоративного управління. -Активне впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів до організації бізнес-процесів.
Слабкі сторони (WEAKNESSES)	<ul style="list-style-type: none"> -Значна залежність від макроекономічних коливань, зокрема зміни валютних курсів, що впливає на ціноутворення імпортованих ЛЗ. -Високий рівень конкуренції у фармацевтичному секторі, який ускладнює розширення частки ринку та знижує прибутковість. -Залежність від надійності постачальників, що може призводити до затримок у поставках ЛЗ і ВМ. -Постійна потреба в інвестиціях для оновлення матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури. -Обмежений доступ до окремих категорій ЛЗ, які потребують спеціальних дозволів або ліцензій. -Відсутність системного планування та контролю РЧ. -Нераціональний розподіл функціональних обов'язків і навантаження персоналу. -Недостатній рівень компетентностей і мотивації у сфері ТМ.
Можливості (OPPORTUNITIES)	<ul style="list-style-type: none"> -Розширення товарного асортименту, особливо у напрямках продукції для здорового способу життя, косметики та нутрицевтики . -Пошук нових партнерів серед вітчизняних і закордонних виробників ЛЗ. -Розвиток онлайн-продажів, електронної комерції та дистанційного консультування клієнтів. -Відкриття нових аптечних точок у закладах охорони здоров'я та районах із високим попитом. -Запровадження сучасних програм лояльності, які сприятимуть підвищенню рівня задоволеності та утриманню постійних клієнтів.
Загрози (THREATS)	<ul style="list-style-type: none"> -Часті зміни законодавства у сфері фармацевтичної діяльності, що потребують швидкої адаптації бізнес-процесів. -Посилення конкуренції з боку нових ринкових гравців, які пропонують нижчі ціни або інноваційні формати обслуговування. -Економічна нестабільність, що негативно впливає на купівельну спроможність населення. -Збільшення кількості фальсифікованих ЛЗ на ринку, що становить загрозу репутації АМ. -Потенційні ризики, пов'язані з епідемічними або кризовими ситуаціями, які можуть викликати дефіцит товарів чи коливання цін.

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

SWOT-аналіз дозволяє виявити стратегічні напрями розвитку ТОВ «ПФХ», зокрема посилення конкурентних переваг через цифровізацію процесів, підвищення якості сервісу та розширення асортименту. Водночас виявлені загрози та слабкі сторони формують основу для розробки антикризових та адаптаційних заходів у діяльності ФО.

Для виконання поставлених завдань було проведено економічний аналіз діяльності ТОВ «ПФХ» за такими напрямками: аналіз фінансової стійкості організації; аналіз ліквідності та платоспроможності; аналіз рентабельності.

Інформаційною основою аналізу слугували дані фінансової звітності ФО (ф.1 «Баланс» та ф.2 «Звіт про фінансові результати») за 2020-2024 рр. (Додатки А, Б, В,Г, Д).

Оцінювання динаміки та структури активів і джерел фінансування дозволяє визначити наявні тенденції у виробничо-фінансовій діяльності ФО, зокрема: забезпеченість необоротними активами; наявність найбільш ліквідних активів – грошових коштів, їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій; зміни структури оборотного капіталу та його ліквідності.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «ПФХ» за 2020–2024 рр. (табл. 2.2) дає змогу зробити наступні висновки.

Динаміка необоротних активів демонструє поступове збільшення з 2,0 тис. грн у 2020 р. до 40,0 тис. грн у 2024 р. (+38,0 тис. грн), при цьому їх частка у загальній структурі активів залишається мінімальною (до 0,016%), що свідчить про високу мобільність активів і відсутність капіталомістких вкладень.

Оборотні активи становлять майже 100% загальної вартості активів і зростали з 75685,0 тис. грн у 2020 р. до 303244,0 тис. грн у 2024 р., що відображає інтенсивне розширення торговельної та логістичної діяльності ФО.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура активів ТОВ «ПФХ» в 2020-2024 рр., тис грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Структ ура 2020, %	Структ ура 2021, %	Структ ура 2022, %	Структ ура 2023, %	Структ ура 2024, %	Абс. відх. 2021/ 2020	Абс. відх. 2022/ 2021	Абс. відх. 2023 /2022	Абс. відх. 2024/ 2023	Відн., % 2021/ 2020	Відн., % 2022/ 2021	Відн., % 2023/ 2022	Відн., % 2024/ 2023
Необоротні активи	2.0	1.9	42.8	39	40	0	0.001	0.02	0.016	0.013	-0.1	+40.9	-3.8	+1	-5	+2152.63	-8.88	+2.56
Оборотні активи	75685	173241	216847.3	247422	303244	100	99.999	99.98	99.984	99.987	+97556	+43606.3	+30574.7	+55 822	+128.8	+125.16	+114.1	+122.57
Запаси	60404	150476	72438.9	95863	166388	79.8	86.87	33.39	38.74	54.88	+90072.3	-78037.4	+23424.1	+70 525	+149.1	-51.87	+32.34	+73.55
Дебіторська заборгованість (всього)	6319	10959.8	142282.9	130947	128033	8.3	6.32	65.61	52.89	42.22	+4640.8	+131323.1	-11335.9	-2 914.0	+73.4	+1198.4	-7.97	-2.22
Грошові кошти	8934	9515.1	2074.5	16902	8750	11.8	5.49	0.96	6.83	2.89	+581.1	-7440.6	+14827.5	-8 152.0	+6.5	-78.20	+714.69	-48.2
Інші оборотні активи	0.0	289.4	48.9	3705	65.		0.17	0.02	1.50	0.02	+289.4	-240.5	+3656.1	-3 640	-	-83.13	+7 476.75	-98.24
Усього активів (баланс)	75687	173242.9	216890.1	247461	303284	100	100	100	100	100	+97555.9	+43647.2	+30570.9	+55 823.0	+128.8	+125.19	+114.09	+122.57

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Дебіторська заборгованість за продукцію демонструє суттєві коливання: від 6319,0 тис. грн у 2020 р. до пікового значення 142282,9 тис. грн у 2022 р., після чого знизилася до 128033,0 тис. грн у 2024 р. Незважаючи на це, її частка у структурі активів залишається високою (42,22% у 2024 р.), що впливає на фінансову стійкість і ліквідність ФО. Динаміка свідчить про перехід від активного кредитування покупців до більш збалансованої моделі контролю розрахунків.

Рух грошових коштів характеризується нерівномірністю: після пікового значення у 2020 р. (8934,0 тис. грн) спостерігалось коливання, із максимальним рівнем 16902,0 тис. грн у 2023 р. та зниженням до 8 750,0 тис. грн у 2024 р.

Інші оборотні активи коливалися: після нульового рівня у 2020 р. показник зріс до 3705,0 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. знизився до 65,0 тис. грн, що свідчить про завершення короткострокових фінансових операцій або оптимізацію розрахункових інструментів.

Загальний обсяг активів ФО стабільно зростає: від 75687,0 тис. грн у 2020 р. до 303284,0 тис. грн у 2024 р., що відображає розширення діяльності та нарощування ресурсної бази. У 2021-2023 рр. спостерігалось зменшення питомої ваги запасів і зростання частки дебіторської заборгованості та грошових коштів, що свідчить про підвищення ліквідності активів. У 2024 р. акцент знову змістився на товарні запаси (54,88%), що вказує на підготовку до розширення товарообігу та зміцнення конкурентних позицій.

Аналізуючи динаміку та структуру джерел фінансування ТОВ «ПФХ» у 2020-2024 рр. (табл. 2.3), спостерігається стабільне нарощування внутрішніх фінансових ресурсів. Власний капітал ФО поступово зростає: з 142,0 тис. грн у 2020 р. до 2599,0 тис. грн у 2024 р., демонструючи стабільне нарощування внутрішніх фінансових ресурсів. Абсолютний приріст власного капіталу за 2020-2024 рр. склав 2457,0 тис. грн, що свідчить про стале накопичення прибутку та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура джерел фінансування ТОВ «ПФХ» в 2020-2024 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Питома вага 2020 %	Питома вага 2021 %	Питома вага 2022 %	Питома вага 2023 %	Питома вага 2024 %	Абс. відх. 2021/2020	Абс. відх. 2022/2021	Абс. відх. 2023/2022	Абс. відх. 2024/2023	Темп зрост. 2021/2020 %	Темп зрост. 2022/2021 %	Темп зрост. 2023/2022 %	Темп зрост. 2024/2023 %
Зареєстрований капітал	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Додатковий капітал	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	—	—	—	—	—	—	—	—
Резервний капітал	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	—	—	—	—	—	—	—	—
Нерозподілений прибуток	141.00	537.90	987.70	1551.00	2598.00	0.19	0.31	0.46	0.63	0.86	+396.90	+449.80	+563.30	+1047.00	381.6	183.62	157.04	167.50
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0.00	690.80	1296.90	100.00	99.00	0.00	0.40	0.60	0.04	0.03	+690.80	+606.10	-1196.90	-1.00	—	187.72	7.71	99.00
Поточні зобов'язання і забезпечення	75544.00	172013.20	214604.50	245809.00	300586.00	99.81	99.29	98.97	99.33	99.11	+96469.20	+42591.30	+31204.50	+54777.00	227.6	124.76	114.55	122.27
Короткострокові кредити банків	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	—	—	—	—	—	—	—	—
Інші поточні зобов'язання	2498.00	29331.60	46549.40	2435.00	2415.00	3.30	16.93	21.46	0.98	0.79	+26833.60	+17217.80	-44114.40	-20.00	1175.4	158.70	5.23	99.18
Усього джерел фінансування (Баланс)	75687.00	173242.90	216890.10	247461.00	303284.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	+97555.90	+43647.20	+30570.90	+55823.00	228.9	125.19	114.09	122.57

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Особливо помітне збільшення у 2023-2024 рр. на 1047,0 тис. грн, що відображає розширення обсягів продаж.

Довгострокові зобов'язання ФО були мінімальними: відсутні у 2020 р., зростали до 1296,9 тис. грн у 2022 р. та знизилися до 99,0 тис. грн у 2024 р., що свідчить про прагнення уникати боргових ризиків і підтримувати гнучкість фінансових потоків.

Поточні зобов'язання залишаються основним джерелом фінансування, зростаючи з 75544,0 тис. грн у 2020 р. до 300586,0 тис. грн у 2024 р., із стабільною питоною вагою понад 98,9%, що характерно для фармацевтичного сектору з високою оборотністю товарів. Інші поточні зобов'язання демонстрували коливання, досягаючи піку у 2022 р. (46549,4 тис. грн) та знижуючись до 2415,0 тис. грн у 2024 р., що свідчить про погашення тимчасових зобов'язань і підвищення платіжної дисципліни.

Загальний обсяг джерел фінансування зріс з 75687,0 тис. грн у 2020 р. до 303284,0 тис. грн у 2024 р., що відображає нарощування ресурсної бази та масштабів діяльності.

Фінансова стійкість ТОВ «ПФХ» характеризує здатність ФО забезпечувати стабільність фінансових потоків, перевищення доходів над витратами та підтримання достатнього рівня ліквідності для безперервної діяльності протягом 2020-2024 рр. [7,8,9,10,11]. Деталі наведені у табл. 2.4 та у Додатках А, Б, В, Г, Д.

Власні оборотні кошти ФО демонструють системне зростання з 142,0 тис. грн у 2020 р. до 2 599,0 тис. грн у 2024 р. (+2 457,0 тис. грн), що свідчить про стабільне накопичення внутрішніх ресурсів і зміцнення фінансової основи.

Коефіцієнт автономії та забезпеченості оборотних активів власними коштами поступово зростають, однак залишаються значно нижчими за нормативи, що підтверджує залежність від короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості коливався у 2022-2024 рр., відображаючи переорієнтацію на короткострокове фінансування.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ПФХ» в 2020-2024

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2024/2020, %	Темп зростання 2024/2020, %
Коефіцієнт автономії	0.0019	0.0031	0.0046	0.0063	0.0086	+0.0067	+352.6
Коеф. забезпеченості власними коштами	0.0019	0.0031	0.0046	0.0063	0.0086	+0.0067	+352.6
Коеф. фінансової стійкості	0.0019	0.0084	0.0106	0.0067	0.0089	+0.0070	+368.4
Коеф. маневреності власного капіталу	0.99	0.96	1.00	1.00	1.00	+0.01	+1.0
Коеф. забезпечення оборотних активів власним капіталом	0.0019	0.0031	0.0046	0.0063	0.0086	+0.0067	+352.6

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу залишався стабільно високим (0,96-1,00), що свідчить про повну мобільність власних коштів і можливість їх гнучкого використання для фінансування операційної діяльності.

Таким чином, попри позитивні зрушення у динаміці автономії та покриття оборотних активів власним капіталом, структура фінансування залишається високо ризиковою через домінування поточних зобов'язань (понад 99% пасиву у 2020-2024 рр.). Це свідчить про: низький рівень довгострокової фінансової стабільності, надмірну залежність від постачальників та кредиторів, необхідність формування резерву за рахунок власного капіталу та можливого реінвестування прибутку.

В економічній літературі розрізняють ліквідність активів, ліквідність балансу та ліквідність організації. Ліквідність активу характеризує його здатність до швидкого перетворення на грошові кошти. Ліквідність балансу відображає можливість організації конвертувати всі активи у готівку та своєчасно погасити платіжні зобов'язання. Ліквідність організації визначає

здатність своєчасно покривати всі необхідні платежі за рахунок перетворення активів у гроші.

Аналіз динаміки показників ліквідності (табл. 2.5) також включає дані за 2020-2024 рр. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,10 у 2020 р. до 0,08 у 2024 р., залишаючись значно нижчим за норматив (0,20–0,25). Це свідчить про дефіцит ліквідних коштів і залежність від відстрочених розрахунків з постачальниками. Частка грошових коштів у оборотних активах залишається недостатньою, що потребує оптимізації управління оборотним капіталом, прискорення інкасації дебіторської заборгованості та контролю товарних запасів. Підвищення маневреності коштів у 2024 р. сприятиме зміцненню ліквідності та зниженню ризиків платіжної нестабільності.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПФХ» в 2020-2024рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Норматив	Абс. відхилення від мінімального нормативу 2024
Коеф. абсолютної ліквідності	0.10	0.13	0.01	0.07	0.08	0.20–0.25	0.08-0.12 (недостатність)
Коеф. швидкої ліквідності	0.12	0.14	0.07	0.63	0.70	0.80–1.00	0.10-0.30 (недостатність)
Коеф. поточної ліквідності	0.99	1.00	1.01	1.01	1.02	1.00–1.50	норма (мін. виконано)
Коеф. покриття	1.00	1.01	1.01	1.01	1.02	1.50–2.00	0.48-0.98 (недостатність)

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,07 у 2022 р. до 0,70 у 2024 р., що свідчить про поступове відновлення здатності покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш мобільних активів, хоча значення все ще нижче нормативного (0,8-1,0). Коефіцієнт поточної ліквідності утримується на рівні 0,99-1,02, а коефіцієнт покриття – 1,00-1,02, що вказує на обмежену фінансову гнучкість і відсутність резерву ліквідності.

Таким чином, динаміка показників ліквідності ТОВ «ПФХ» свідчить про часткове покращення, але загальний рівень платоспроможності залишається нижчим за нормативні вимоги, що потребує посилення управління високоліквідними активами, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та ефективного планування грошових потоків.

Рентабельність є комплексним показником, який характеризує ефективність діяльності організації, орієнтованого на отримання прибутку в короткостроковій перспективі. Вона відображає якість УР у сфері фінансової, операційної та інвестиційної діяльності та дозволяє оцінити економічну доцільність використання ресурсів організації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Дані про фінансові результати ТОВ «ПФХ» в 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн	109019	696696	563993	669089	702439
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	97926	607317	491818	555393	540412
Валовий прибуток, тис. грн	11093	89379	72175	113696	162027
Адміністративні витрати, тис. грн	—	—	2002	2921	11987
Витрати на збут, тис. грн	—	—	69742	110131	149019
Інші операційні витрати, тис. грн	11 022	89231	—	98	2
Операційний прибуток, тис. грн	172	483	549	687	1277
Прибуток до оподаткування, тис. грн	172	483	549	687	1277
Чистий прибуток, тис. грн	141	396	450	563	1047

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Чистий дохід ТОВ «ПФХ» зростав з 109019 тис. грн у 2020 р. до 702439 тис. грн у 2024 р., що свідчить про стабілізацію товарообігу та нарощення ринкової активності. Собівартість продукції у 2024 р. склала 540412 тис. грн, забезпечивши валовий прибуток 162027 тис. грн і підвищення маржинальності товарного портфеля.

Операційні витрати зростали пропорційно розширенню діяльності, зокрема витрати на збут збільшилися до 149019 тис. грн у 2024 р. Операційний прибуток зріс з 172 тис. грн у 2020 р. до 1277 тис. грн у 2024 р., а чистий прибуток досяг 1047 тис. грн, що є найвищим показником за

п'ятирічний період, підтверджуючи ефективність управління витратами та розвиток продаж.

Аналіз рентабельності проведено за період 2020-2024 рр., оскільки організація отримувала позитивний фінансовий результат у кожному з цих років. Розраховані показники рентабельності представлені в (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ «ПФХ» в 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA), %	0,19	0,23	0,21	0,23	0,35
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	0,99	2,77	2,55	2,63	0,40
Рентабельність ЕВІТДА, %	0,16	0,07	0,10	0,10	0,18
Валова рентабельність, %	10,0	13,0	13,0	17,0	23,0
Загальна рентабельність (NET MARGIN), %	0,13	0,06	0,08	0,08	0,15

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Рентабельність активів ТОВ «ПФХ» у 2020-2024 рр. демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 0,19 % у 2020 р. до 0,35 % у 2024 р., що свідчить про поступове підвищення ефективності використання активів ФО у процесі господарської діяльності. Рентабельність власного капіталу у 2024 р. знизилася до 0,40 % порівняно з 2,63 % у 2023 р., що зумовлено випереджальним зростанням обсягу власного капіталу відносно чистого прибутку. Така тенденція вказує на необхідність удосконалення структури капіталу та підвищення віддачі вкладених власних ресурсів. Рентабельність ЕВІТДА протягом досліджуваного періоду зросла з 0,16 % у 2020 р. до 0,18 % у 2024 р., що свідчить про певне покращення операційної ефективності ФО, однак абсолютний рівень показника залишається низьким і потребує подальших УР щодо оптимізації витрат. Валова рентабельність має чітко виражену тенденцію до зростання — з 10,0 % у 2020 р. до 23,0 % у 2024 р., що відображає підвищення ефективності формування цінової політики ФО. Загальна рентабельність зросла з 0,13 % у 2020 р. до 0,15 % у 2024 р., підтверджуючи покращення загальної прибутковості діяльності ТОВ «ПФХ». Водночас низький рівень загальної рентабельності вказує на необхідність

подальшого скорочення операційних витрат та активізації заходів щодо зростання доходів від основної діяльності.

Проведений аналіз свідчить про стабільну динаміку та структуру активів і джерел фінансування, що підтверджує прийнятний рівень ефективності діяльності ФО. Водночас фінансова стійкість ТОВ «ПФХ» залишається низькою через недостатність власних оборотних коштів та невисоку рентабельність продаж. Незважаючи на наявність ряду показників, що відповідають нормативним значенням, загальна фінансова стабільність ФО оцінюється як нестійка. ФО доцільно зосередитися на підвищенні ліквідності та оптимізації структури витрат, що сприятиме покращенню загальної фінансової стійкості. Крім того, важливим напрямом є посилення контролю за дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності використання власного капіталу для стабільного зростання прибутковості.

2.2 Аналіз системи тайм-менеджменту в ТОВ «Перша Фармація Харкова»

Створення та розвиток ТОВ «ПФХ» стали важливим чинником удосконалення фармацевтичного забезпечення населення міста та регіону відповідно до чинного законодавства і сучасних стандартів обігу ЛЗ. Діяльність організації спрямована на забезпечення доступності якісних ЛЗ, уніфікацію фармацевтичних послуг і оптимізацію логістичних та управлінських процесів.

ФО формувалася в умовах активного розвитку фармацевтичного ринку України та орієнтувалося на створення конкурентоспроможної АМ із застосуванням сучасних інформаційних технологій і стандартизованих підходів до обслуговування клієнтів. Попри наявні ринкові виклики, стратегічна оптимізація внутрішніх процесів і використання сучасних управлінських підходів забезпечили стабільне зростання ефективності діяльності ФО.

Організаційно-управлінська структура ФО побудована за лінійно-функціональним типом управління (табл.2.8). Така модель забезпечує чітку взаємодію між керівними рівнями, оперативне прийняття УР, однозначність підпорядкування та ефективний розподіл функціональних обов'язків між підрозділами ФО.

Таблиця 2.8

Основні відділи та служби ФО

№	Назва відділу / служби	Основні функції
1	Відділ управління та адміністрації	Загальне керівництво, стратегічне планування, організація роботи підрозділів ФО
2	Фінансово-економічний відділ	Бюджетування, облік, фінансовий аналіз, контроль витрат
3	Відділ кадрів (HR)	Підбір персоналу, навчання, оцінка ефективності, мотивація працівників
4	Логістичний відділ	Закупівлі, складування, управління запасами, доставка ЛЗ і ВМ
5	Відділ продаж та маркетингу	Реалізація ЛЗ і ВМ, реклама, робота з клієнтами, просування послуг
6	Фармацевтичний відділ	Контроль якості ЛЗ і ВМ, консультації пацієнтів, робота в аптеках
7	Відділ ІТ та автоматизації	Підтримка інформаційних систем, автоматизація процесів, контроль обліку ЛЗ і ВМ
8	Юридичний відділ	Забезпечення відповідності законодавству, супровід договорів, правова підтримка
9	Відділ внутрішнього контролю	Моніторинг ефективності роботи підрозділів ФО, аудит внутрішніх процесів

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Отже, організаційна структура ФО є типовою лінійною моделлю управління. Вона передбачає, що кожен працівник підпорядковується тільки одному безпосередньому керівнику, а підрозділи виконують повний спектр завдань, необхідних для стабільного функціонування у своїй сфері діяльності. Основу цієї моделі становить принцип єдності розпорядництва, згідно з яким виключне право на видачу обов'язкових до виконання наказів має керівник вищого рівня. Такий підхід забезпечує чіткість управлінських

процесів, усуває дублювання розпоряджень та зменшує ризик виникнення конфліктних або суперечливих завдань.

Лінійна структура (табл. 2.9) характеризується чіткою ієрархією, де кожен керівник має визначену кількість підлеглих, а інформація передається за встановленими вертикальними каналами. У практичній діяльності така модель часто застосовується на середніх організаціях, що надають однорідні послуги або працюють за стабільними бізнес-процесами. Для фармацевтичної галузі вона є найбільш придатною, оскільки забезпечує контроль за дотриманням стандартів, дисципліну та високу відповідальність персоналу.

Таблиця 2.9

Переваги та недоліки лінійної структури управління ФО

Переваги лінійної структури управління	Недоліки лінійної структури управління
Простота організації взаємодії між керівниками та підлеглими	Висока вимогливість до компетентності керівників
Відсутність суперечливих наказів	Імовірність перевантаження управлінців інформацією та документами
Підвищена відповідальність кожного працівника за конкретну ділянку роботи	Надмірне зростання кількості управлінських рівнів у разі розширення організації
Високий рівень дисципліни та контроль якості виконання завдань	Нестача вузькоспеціалізованих фахівців із окремих напрямів управління
Оперативність прийняття рішень і швидкість управлінського реагування	
Чітка персональна відповідальність керівника за результативність роботи підрозділу	

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Кадровий потенціал ФО має динамічний характер і постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (табл. 2.10). Зміни на ринку, конкурентне середовище, потреба у підвищенні кваліфікації працівників, впровадження новітніх технологій та оновлення асортименту ЛЗ безпосередньо впливають на чисельність, якість і ефективність трудових ресурсів. Крім того, рівень мотивації персоналу, корпоративна культура та система управління також визначають здатність колективу швидко адаптуватися до нових умов і виконувати завдання на високому професійному рівні.

Таблиця 2.10

Фактори, що визначають зміну кадрового потенціалу ФО

Фактор впливу	Опис впливу на кадровий потенціал
Зміни ринкових умов	Впливають на чисельність і структуру персоналу, вимоги до компетенцій та адаптацію працівників до нових умов
Конкурентне середовище	Стимулює підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок і мотивації персоналу
Підвищення кваліфікації	Забезпечує ефективність виконання завдань, покращує якість роботи та адаптацію до нових процесів
Впровадження інноваційних технологій	Потребує освоєння нових навичок, змінює характер трудових процесів та підвищує вимоги до компетентності персоналу
Оновлення асортименту ЛЗ і ВМ	Впливає на обсяг і склад робіт, потребує додаткових знань та професійної підготовки співробітників
Мотивація та корпоративна культура	Сприяють залученості працівників, їх готовності до змін та високому рівню продуктивності
Система управління	Визначає ефективність використання трудових ресурсів, можливості адаптації та розвитку персоналу

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Кадровий потенціал ФО за своєю суттю наближений до нематеріальних активів. Хоч він і не має фізичної форми, він забезпечує ФО отримання прибутку, підтримує конкурентоспроможність і зміцнює позиції на ринку. Подібно до гудвілу, кадровий потенціал не може бути відокремлений від колективу та переданий окремо, що підкреслює його вирішальну роль у створенні цінності ФО.

Під час аналізу ФО, було проаналізовано співвідношення жінок і чоловіків серед працівників ТОВ «ПФХ» (рис. 2.1). Згідно з даними, кадровий склад ФО є переважно жіночим: частка жінок становить 80%, тоді як чоловіків – лише 20%. Така структура є типовою для фармацевтичної сфери, де більшість посад, пов'язаних із безпосереднім обслуговуванням відвідувачів та забезпеченням фармацевтичної діяльності, традиційно займають жінки. Подібний гендерний розподіл свідчить про високу залученість жінок у професії фармацевта та провізора, а також про сформовану кадрову тенденцію в ФО.

У період з 2020 по 2024 рр. ТОВ «ПФХ» демонструє стабільне зростання кадрового потенціалу (рис. 2.2), що свідчить про активний розвиток ФО та розширення її операційної діяльності.

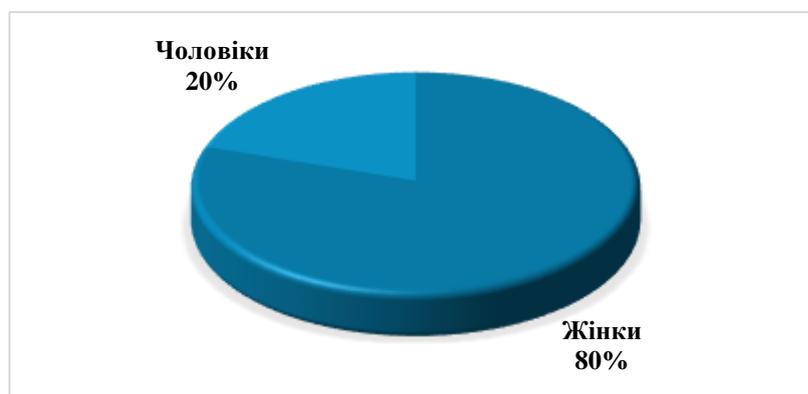


Рис. 2.1 Співвідношення жінок та чоловіків серед працівників ТОВ «ПФХ»

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

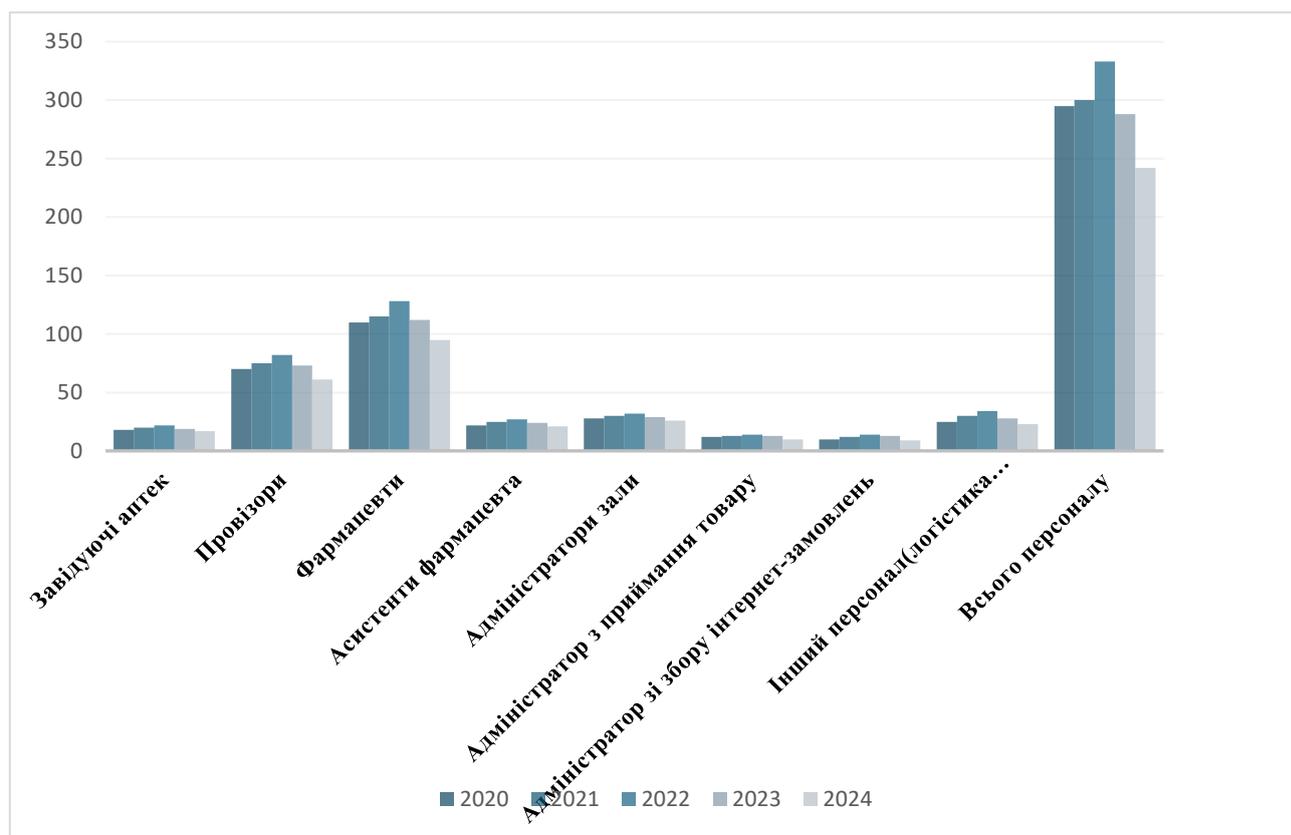


Рис. 2.2 Кадровий потенціал ТОВ «ПФХ»

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Загальна чисельність персоналу зросла з приблизно 200 осіб у 2020 р. до понад 300 у 2024 р., що становить приріст понад 50%. Найбільше зростання спостерігається серед фармацевтів, чисельність яких майже подвоїлася, що свідчить про розширення АМ та підвищення попиту на кваліфікований персонал. Асистенти фармацевта також демонструють стрімке зростання з 2022 р., ймовірно, у зв'язку з оптимізацією внутрішніх процесів та делегуванням частини функцій. Водночас поява та активне збільшення кількості адміністраторів зі збору інтернет-замовлень з 2021 р. свідчить про розвиток онлайн-каналу продаж і цифровізацію сервісів.

Кількість завідувачів аптек та провізорів зростає поступово, що відповідає стратегічному розширенню АМ з акцентом на управлінську та професійну експертизу. Введення нових посад, таких як адміністратор з управління товару та логістичний персонал, свідчить про ускладнення бізнес-процесів та потребу в спеціалізованих функціях. Зростання кількості адміністраторів залу вказує на підвищення уваги до клієнтського сервісу та внутрішньої організації торгових точок. Загалом ФО демонструє позитивну динаміку розвитку, адаптуючись до сучасних викликів ринку, зокрема цифровізації та зміни споживчих звичок. Це свідчить про доцільність подальших інвестицій у навчання та розвиток персоналу, особливо в напрямках онлайн-торгівлі, логістики та фармацевтичного консультування. Також було проаналізовано зміну кількісного складу працівників ФО за освітніми категоріями протягом п'яти років (рис. 2.3). Загальна чисельність персоналу зросла з 242 осіб у 2020 р. до 393 у 2024 р., що свідчить про активне розширення діяльності ФО. Найбільш чисельною категорією залишаються працівники з фаховою перед вищою освітою (молодший спеціаліст, фармацевт, молодший бакалавр). Їх кількість стабільно зростала — з 108 осіб у 2020 р. до 165 у 2024 р., що підтверджує орієнтацію ФО на залучення кваліфікованих фармацевтів середнього рівня.

Водночас спостерігається позитивна динаміка у категорії повної вищої фармацевтичної освіти (магістр/спеціаліст): з 45 осіб у 2020 р. до 78 у 2024 р. Це свідчить про поступове підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та, ймовірно, про зміщення акценту на експертність і професіоналізм.

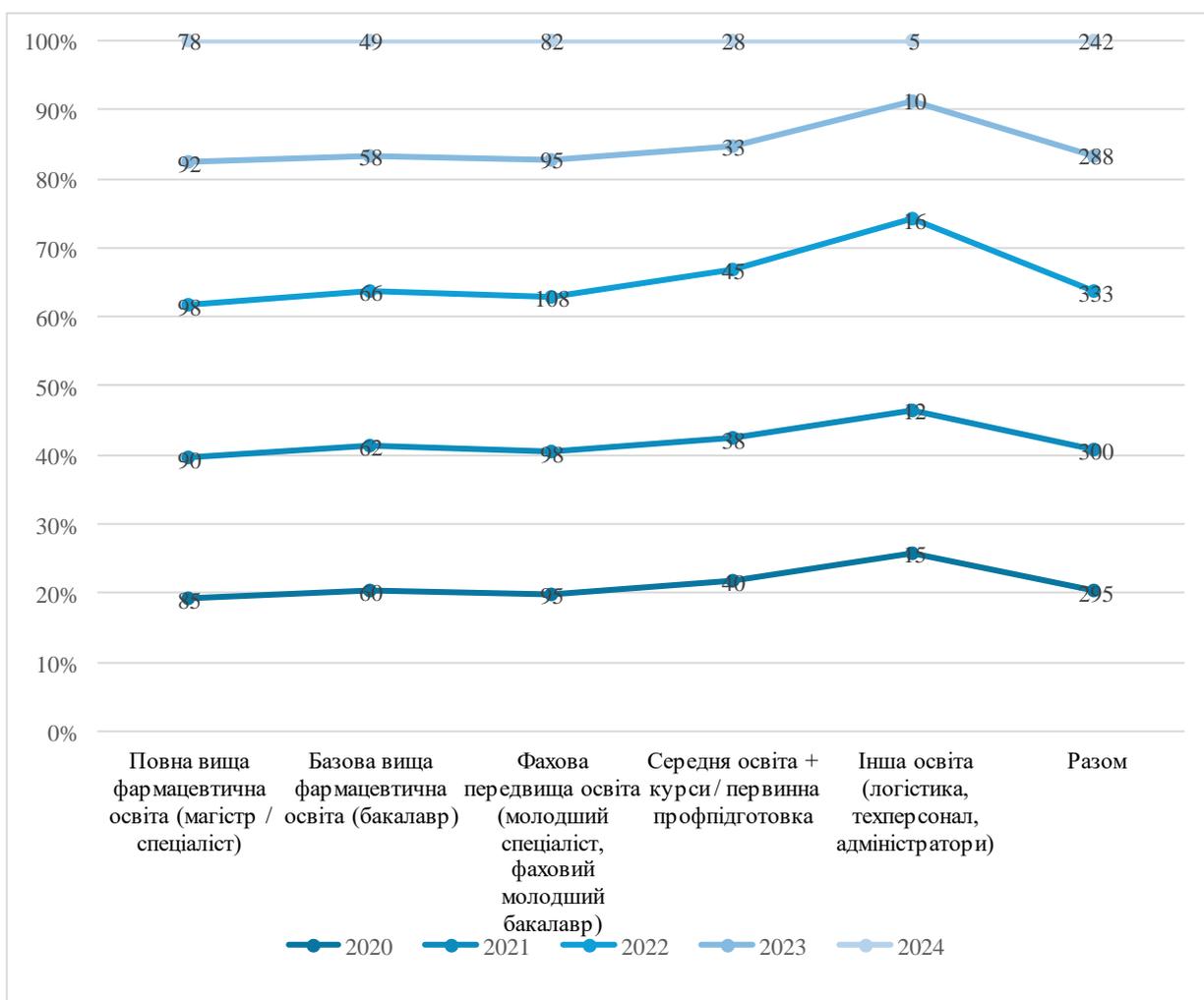


Рис. 2.3 Освітній рівень персоналу ТОВ «ПФХ»

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Кількість працівників з базовою вищою освітою (бакалавр) також зросла, хоча й менш динамічно – з 22 до 35 осіб. Категорія середньої освіти з курсами/перепідготовкою демонструє стабільність, залишаючись у межах 30-40 осіб, що може свідчити про обмежене використання цієї групи в основних виробничих процесах. Найменш чисельною є група з іншою освітою (логістика, техперсонал, адміністратори), яка зросла з 37 до 70 осіб, що може бути пов'язано з розвитком супутніх напрямів діяльності ФО.

Керівництво ФО приділяє особливу увагу ефективному розподілу РЧ працівників, що сприяє безперервності функціонування АМ, підвищенню якості обслуговування клієнтів та зростанню продуктивності праці. У межах проведеного дослідження було проаналізовано ефективність різних методів

ТМ серед працівників різних категорій, що дозволяє визначити оптимальні підходи до організації їх роботи.

Упродовж останніх років ТОВ «ПФХ» впроваджує принципи належної аптечної практики («GPP»), автоматизовані системи обліку та контролю запасів ЛЗ і ВМ, приділяючи пріоритетну увагу розвитку професійних компетентностей персоналу й формуванню корпоративної культури.

Під час онлайн-опитування працівників ТОВ «ПФХ», яке здійснювалося в електронному форматі з використанням платформи GOOGLE FORMS, респондентам було запропоновано перелік поширених методів ТМ, спрямованих на підвищення ефективності використання РЧ. Характеристика зазначених методик подана у розділі даного дослідження.

Для визначення найбільш результативних підходів з погляду персоналу ФО у дослідженні було застосовано метод експертних оцінок.

Метод експертних оцінок передбачає залучення компетентних фахівців з метою обґрунтування вибору, кількісної оцінки альтернатив і подальшої обробки отриманих результатів із використанням формалізованих аналітичних процедур. Застосування цього методу дає змогу на підставі професійного досвіду, знань та кваліфікації експертів приймати виважені й аргументовані УР.

Для проведення експертної оцінки була сформована робоча група, яка за дорученням особи, що приймає рішення, координує діяльність експертів, об'єднаних в експертну комісію. Така комісія може створюватися як на формальній основі, так і з урахуванням змістовної спеціалізації учасників.

Процедура експертних оцінок включає три основні етапи: інтуїтивно-логічний аналіз поставленого завдання, що ґрунтується на професійному досвіді та аналітичних здібностях експертів; формування якісних або кількісних оцінок, у межах якого визначається бачення проблеми та можливі результати; а також обробку отриманих даних із використанням розрахункових і логічних методів для формування узагальнених висновків. З метою підвищення точності та оперативності обробки інформації доцільним

є застосування комп'ютерних засобів. Залежно від організації процесу розрізняють індивідуальні експертні оцінки, що формуються окремими фахівцями, та колективні, отримані в результаті узгодження думок групи експертів за визначеними методиками.

Аналіз результатів здійснювався як на підставі зведеної таблиці експертних оцінок, так і з урахуванням особливостей різних категорій персоналу, зокрема працівників аптек, директорів, менеджерів, керівників структурних підрозділів, старших співробітників та інших груп [18].

На підставі аналізу «фотографії робочого дня» (Додаток Е) та узагальнених результатів експертного опитування, представлених на рис. 2.4, матеріали були передані керівництву ТОВ «ПФХ». Відповідно до кількості позитивних оцінок, найбільше експертів віддали перевагу методам «GTD» (8 відповідей), «Матриця Ейзенхауера» (7 відповідей) та методу «ZTD» (5 відповідей).

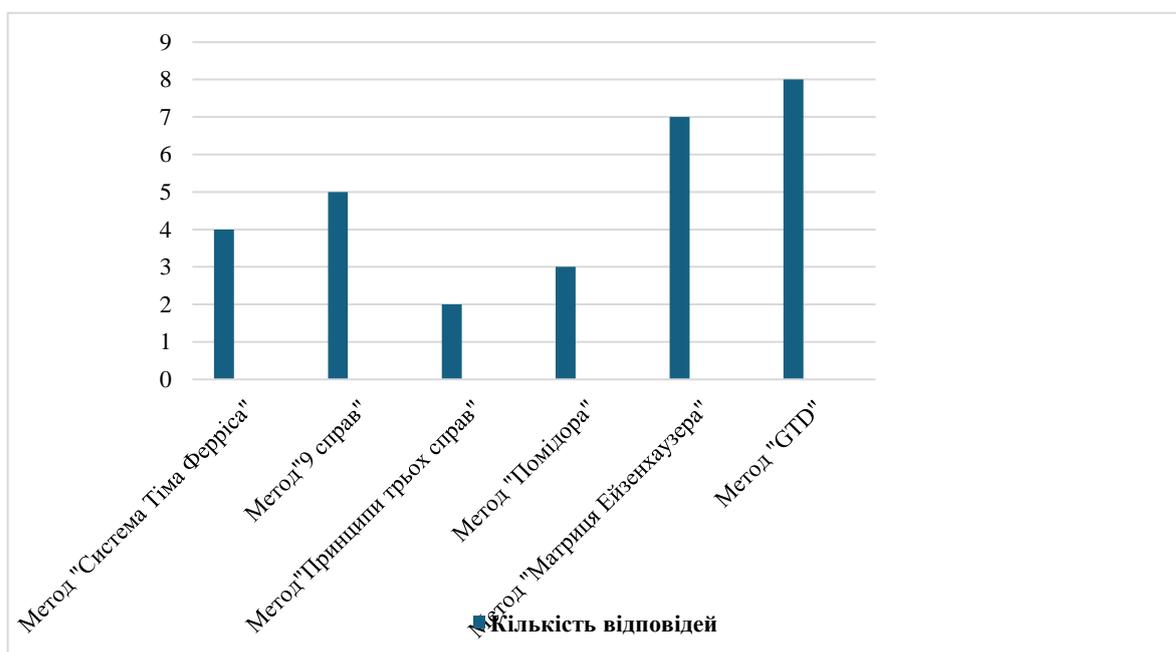


Рис. 2.4 Методи ТМ, найбільш прийнятні в роботі персоналу ТОВ «ПФХ»

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

За результатами розгляду було ухвалено рекомендувати для УП ФО саме ці методи. Їх застосування дозволить підвищити ефективність УЧ, оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами ФО та забезпечити стабільність роботи АМ в умовах динамічного фармацевтичного ринку.

Отримані результати мають важливе практичне значення, оскільки сприяють формуванню гнучкої системи організації РЧ, яка адаптована до потреб різних категорій персоналу. Комбіноване використання кількох методів ТМ забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження рівня професійного стресу, покращення внутрішніх комунікацій та загальне зростання ефективності діяльності ТОВ «ПФХ».

Таким чином, на підставі підсумкових експертних оцінок, методи «GTD» та «Матриця ЕЙЗЕНХАУЗЕРА» визнається найбільш оптимальним і доцільним для впровадження серед персоналу ТОВ «ПФХ».

Але якщо дивитись на кожну категорію працівників окремо, то бачимо іншу картину (рис. 2.5).

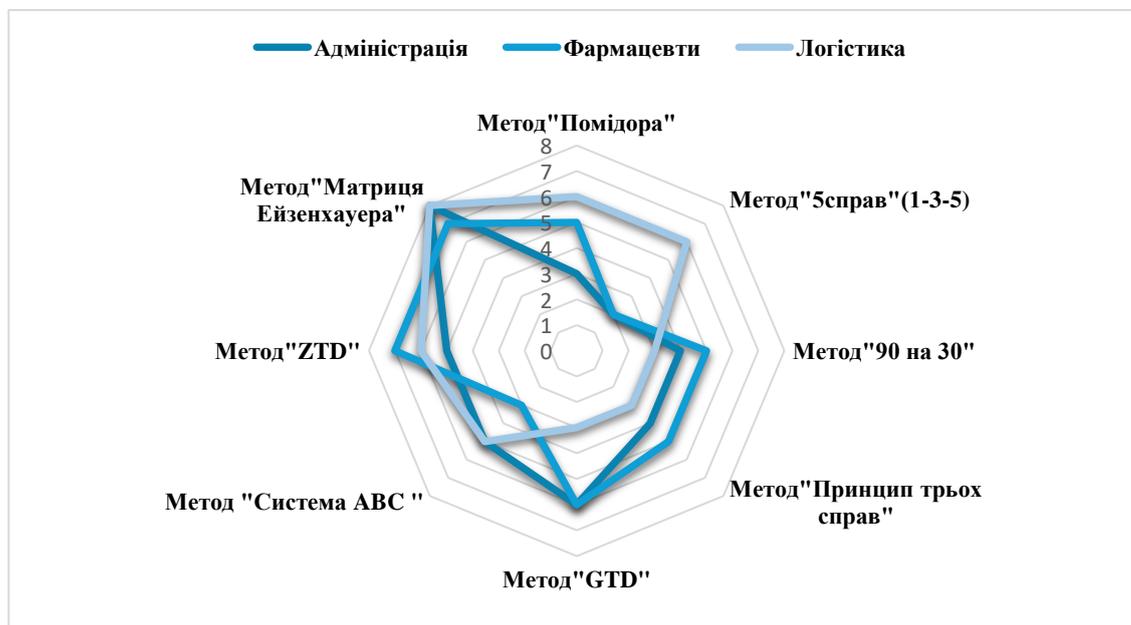


Рис. 2.5 Методи ТМ, найбільш прийнятні в роботі (за категоріями персоналу ТОВ «ПФХ»)

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ФО

Згідно з представленою радарною діаграмою, що ілюструє використання методів ТМ в ТОВ «ПФХ», найбільш затребуваним інструментом серед усіх категорій персоналу є метод «Матриця Ейзенхауера», який отримав найвищі оцінки. Це свідчить про глибоку потребу працівників у чіткому розмежуванні завдань за ступенем їх важливості та терміновості.

Поряд із цим, високу популярність мають методи «GTD» та «Принцип трьох справ», що вказує на прагнення колективу до системності в роботі та концентрації на ключових результатах. Аналіз графічних даних дозволяє виявити специфічні пріоритети залежно від професійної ролі: так, адміністративний персонал демонструє максимальні показники використання «Матриці Ейзенхауера» та «GTD» через необхідність оперативного управління та багатозадачності [29].

Водночас фармацевти частіше звертаються до «Принципу трьох справ» та методу «90 на 30», що допомагає підтримувати високу концентрацію в умовах інтенсивного обслуговування клієнтів.

Для працівників логістичного напрямку більш характерним є застосування методів «ZTD» та «Системи ABC», які дозволяють впорядкувати повторювані процеси та мінімізувати помилки в ланцюгу постачання.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що вибір інструментів організації часу безпосередньо залежить від характеру посадових обов'язків, що робить недоцільним використання єдиного універсального підходу.

На підставі цих висновків та проведеного аналізу «фотографії робочого дня» (Додаток Е), керівництву організації було рекомендовано впровадити для ефективності УП поєднання «Матриці Ейзенхауера», «GTD» та системи «ABC» для оптимізації стратегічного планування та підвищення загальної ефективності розподілу ресурсів ФО.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи реалізовано комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПФХ», що охопив оцінку техніко-економічних показників, дослідження кадрової структури та моніторинг застосування інструментів ТМ. Проведене дослідження дозволило сформуванню цілісного уявлення про систему організації праці та управлінський потенціал організації. Встановлено, що ФО функціонує згідно з вимогами чинного законодавства та демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема у розрізі збільшення обсягів реалізації, розширення товарного асортименту та зростання загальної ефективності. Аналіз кадрового потенціалу підтвердив тенденцію до кількісного розширення штату та якісного покращення складу персоналу за рахунок фахівців із профільною фармацевтичною освітою. Ключовий етап дослідження, присвячений практикам ТМ, виявив виражену диференціацію у виборі методів планування: якщо адміністративний персонал фокусується на «Матриці Ейзенхауера» та системі «GTD» для управління багатозадачністю, то фармацевти та логісти віддають перевагу методам, орієнтованим на підтримку концентрації та впорядкування циклічних процесів, як-от «Принцип трьох справ» чи «Система ABC».

На підставі результатів графічного аналізу та виявленої залежності між посадовими обов'язками й інструментами планування, керівництвом ТОВ «ПФХ» було ухвалено рішення щодо впровадження для УП поєднання методів ТМ, що дозволить оптимізувати розподіл завдань за пріоритетністю. Отримані дані мають високе практичне значення, оскільки науково обґрунтовують недоцільність універсальних рішень в організації РЧ та доводять переваги індивідуалізованого підходу до кожної категорії персоналу. Підсумовуючи, проведений аналіз підтверджує стійкість ринкових позицій ТОВ «ПФХ» та створює підґрунтя для подальшої цифровізації та вдосконалення управлінських процесів у межах ФО.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Перша Фармація Харкова» із застосуванням тайм-менеджменту

У сучасних умовах функціонування ФО ефективність використання персоналу визначається не лише рівнем професійної підготовки працівників, а й якістю організації їх РЧ, здатністю УП формувати чіткі пріоритети та забезпечувати раціональний розподіл трудових і часових ресурсів. Для ТОВ «ПФХ», діяльність якого характеризується високою інтенсивністю операційних процесів, багатозадачністю, підвищеною відповідальністю персоналу та необхідністю оперативного прийняття УР, питання впровадження сучасних інструментів ТМ набуває особливої актуальності [18, 32].

З огляду на зазначене, доцільним є формування комплексної системи управління РЧ, орієнтованої не лише на зростання індивідуальної продуктивності працівників, а й на підвищення результативності УП у цілому. Така система має поєднувати стратегічний, тактичний та операційний рівні планування, забезпечуючи узгодженість УР і прозорість виконання завдань.

У межах дослідження запропоновано інтегрований підхід до ТМ, що ґрунтується на поєднанні трьох взаємодоповнювальних інструментів: «Матриці Ейзенхауера», методології «GTD» та системи пріоритетів «ABC». Комбінування зазначених методів дозволяє одночасно вирішувати завдання стратегічної концентрації на ключових напрямках діяльності, оперативного контролю виконання доручень і раціонального розподілу кадрових ресурсів

відповідно до важливості та впливу завдань на кінцеві результати діяльності ФО.

Застосування «Матриці Ейзенхауера» забезпечує структурування управлінських і операційних завдань за критеріями важливості та терміновості, що є критично важливим в умовах високої динаміки роботи ТОВ «ПФХ». Використання цього інструменту дозволяє мінімізувати витрати часу на другорядні дії, знизити управлінське перевантаження та запобігти ситуаціям, коли термінові, але малозначущі завдання витісняють стратегічно важливі напрями діяльності.

Функціональним доповненням зазначеного підходу є методологія «GTD», спрямована на впорядкування робочих процесів шляхом фіксації, деталізації та поетапного виконання всіх завдань. Її впровадження сприяє зниженню хаотичності в роботі персоналу, підвищує виконавську дисципліну та забезпечує прозорість управління завданнями на всіх рівнях організаційної структури [18]. Для ФО це має особливе значення з огляду на необхідність мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором, та підвищення контрольованості операційних процесів.

Для посилення орієнтації персоналу на досягнення результатів доцільним є використання системи пріоритетів «АВС», яка передбачає ранжування завдань залежно від їх впливу на ефективність діяльності ТОВ «ПФХ». Завдання категорії «А» мають критичне значення для реалізації стратегічних цілей, категорії «В» - забезпечують стабільність поточної діяльності, тоді як завдання категорії «С» виконують допоміжну функцію. Такий підхід створює передумови для більш обґрунтованого розподілу навантаження між працівниками та запобігає нераціональному використанню РЧ.

Узагальнюючи викладене, поєднання «Матриці Ейзенхауера», методології «GTD» та системи «АВС» формує комбіновану систему ТМ, яка забезпечує узгодженість стратегічних і поточних УР, підвищує відповідальність персоналу за результати діяльності та створює передумови

для сталого зростання продуктивності праці без необхідності збільшення чисельності персоналу ФО (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги впровадження комбінованої системи ТМ у ТОВ «ПФХ»

Перевага	Зміст та управлінський ефект
Орієнтація на стратегічно значущі завдання	Поєднання «Матриці Ейзенхауера» та системи «ABC» забезпечує чітке виділення завдань категорії «А» та важливих, але не термінових дій, що мають ключове значення для стабільної та безперервної роботи АМ
Скорочення проявів прокрастинації	Використання принципів «GTD» у поєднанні з чіткою пріоритетизацією сприяє системному виконанню складних і відповідальних завдань без їх багаторазового відкладання
Підвищення якості планування РЧ	Інтегрована система дозволяє формувати структуровані щоденні, тижневі та місячні плани, що оптимізує розподіл навантаження між працівниками
Зростання продуктивності та мотивації персоналу	Своєчасне виконання ключових завдань формує у працівників відчуття контролю над робочими процесами та підвищує зацікавленість у досягненні результатів
Узгодженість УР	Єдина система пріоритетів мінімізує дублювання функцій, знижує нечіткість доручень і покращує координацію між керівництвом та виконавцями

Джерело: власна розробка

З метою поетапного впровадження комбінованої системи ТМ у ТОВ «ПФХ» було розроблено календарний план реалізації, який передбачає підготовчий, аналітично-планувальний, пілотний, оціночний та інституціоналізаційний етапи із подальшим постійним контролем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Календарний план впровадження комбінованої системи ТМ у ТОВ «ПФХ»

Етап	Основний зміст робіт	Термін реалізації
1	2	3
Підготовчий	Ознайомлення керівного складу з принципами «Матриці Ейзенхауера, «GTD» та системи «ABC», формування робочої групи	1-й тиждень
Аналітично-планувальний	Визначення ключових функцій персоналу, класифікація завдань за важливістю та терміновістю	2-й тиждень

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
Пілотне впровадження	Тестове застосування комбінованої системи в поточній діяльності підрозділів ФО	3–4-й тижні
Оціночний	Аналіз результатів, виявлення проблемних аспектів, корекція підходів	5-й тиждень
Інституціоналізація	Закріплення стандартів ТМ та інтеграція в постійну діяльність ФО	6-й тиждень
Поточний контроль	Моніторинг ефективності та постійне вдосконалення системи	На постійній основі

Джерело: власна розробка

Для забезпечення ефективності впровадження комбінованої системи ТМ планується проведення спеціалізованого п'ятиденного тренінгу для керівного складу та ключових працівників, що сприятиме формуванню навичок пріоритетизації, планування та інтеграції системи у щоденну діяльність ФО (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Орієнтовний план тренінгу з упровадження комбінованої системи ТМ у
ТОВ «ПФХ»**

День	Тематичний блок	Зміст занять
1	Основи сучасного ТМ	Ознайомлення з «Матрицею Ейзенхауера», «GTD» та системою «ABC», їх роллю в УП ФО
2	Пріоритетизація завдань	Практика класифікації завдань за важливістю та терміновістю, формування персональних планів
3	Інтеграція методів у робочі процеси	Застосування комбінованої системи в реальних управлінських і операційних ситуаціях
4	Аналіз та корекція	Обговорення результатів, усунення труднощів, підвищення мотивації персоналу
5	Оцінка ефективності	Узагальнення результатів і формування рекомендацій для подальшого використання

Джерело: власна розробка

Таким чином, поетапне впровадження комбінованої системи ТМ за умови застосування сучасних корпоративних інструментів управління РЧ сприяє концентрації персоналу на пріоритетних завданнях, підвищенню продуктивності

та мотивації працівників, оптимізації управлінських процесів і забезпеченню стійкого економічного ефекту для ФО без потреби збільшення чисельності персоналу, що буде детально розглянуто далі.

Для практичної реалізації запропонованої комбінованої системи ТМ в ТОВ «ПФХ» доцільним є використання сучасних цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію процесів планування, координації та контролю використання РЧ персоналу ФО. Зокрема, у діяльності ФО можуть бути застосовані такі інструменти, як «GOOGLE CALENDAR», «ROCKET.CHAT», «CLICKUP» та «FREEDCAMP» [38].

З метою обґрунтованого вибору оптимального програмного рішення для організації РЧ персоналу ФО було здійснено порівняльний аналіз функціональних можливостей зазначених інструментів, результати якого наведено в (табл. 3.4). Аналіз охоплює ключові критерії, зокрема функціональне призначення, зручність використання, гнучкість налаштувань, можливості інтеграції, рівень автоматизації, мобільну доступність та вартість використання.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз інструментів ТМ для ТОВ «ПФХ»

Критерій	«GOOGLE CALENDAR»	«ROCKET.CHAT»	«CLICKUP»	«FREEDCAMP»
Основне призначення	Планування зустрічей та нагадувань	Комунікація та чат для команд	Планування проєктів і задач	Візуальне управління проєктами
Зручність	Висока (інтуїтивний інтерфейс)	Висока (чат, канали, обмін файлами)	Висока (всі види переглядів)	Висока (список, картки)
Гнучкість налаштувань	Низька	Середня	Висока	Висока
Можливість інтеграції	«ROCKET.CHAT», «CLICKUP», «FREEDCAMP»	«GOOGLE CALENDAR», «CLICKUP», «FREEDCAMP»	«GOOGLE CALENDAR», «ROCKET.CHAT», «FREEDCAMP»	«GOOGLE CALENDAR», «ROCKET.CHAT», «CLICKUP»
Автоматизація	Середня	Мінімальна	Висока	Середня
Мобільна доступність	Висока	Висока	Висока	Висока
Вартість (грн/місяць)	Безкоштовно	Безкоштовно (€ платна версія від 420 грн за користувача)	Безкоштовно (€ платна версія від 840 грн за користувача)	Безкоштовно (€ платна версія від 210 грн за користувача)

Джерело: власна розробка

Результати порівняльного аналізу свідчать, що «GOOGLE CALENDAR» є найбільш доцільним базовим інструментом ТМ для ТОВ «ПФХ», зважаючи на специфіку діяльності ФО, обмежені часові ресурси персоналу та необхідність швидкого впровадження без значних фінансових витрат.

До основних аргументів на користь впровадження «GOOGLE CALENDAR» належать:

- простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що не потребує тривалого навчання персоналу;
- можливість централізованого планування нарад, змін, зустрічей і контрольних дат;
- повна синхронізація з іншими цифровими інструментами («ROCKET.CHAT», «CLICKUP», «FREEDCAMP»);
- висока мобільна доступність, що забезпечує контроль завдань незалежно від місця перебування;
- наявність безкоштовного базового функціоналу з можливістю подальшого розширення.

Використання «GOOGLE CALENDAR» у межах системи ТМ ФО дозволяє:

- оптимізувати планування завдань і РЧ персоналу шляхом чіткого визначення пріоритетів і дедлайнів;
- підвищити рівень внутрішньої комунікації та координації між підрозділами ФО, зменшуючи ризики дублювання функцій;
- забезпечити прозорість виконання завдань і спростити контроль за дотриманням строків;
- скоротити часові витрати на організацію зустрічей завдяки автоматичним нагадуванням і синхронізації календарів;
- сформувати єдину цифрову екосистему управління робочими процесами.

Для поетапного впровадження «GOOGLE CALENDAR» у систему ТМ ТОВ «ПФХ» розроблено календарний план, який охоплює підготовчий, навчальний,

пілотний та аналітичний етапи з подальшим регулярним моніторингом ефективності (табл. 3.5). Реалізація зазначеного плану забезпечує поступову адаптацію персоналу до нового інструменту, мінімізує організаційні ризики та створює умови для стабільного функціонування цифрової складової ТМ ФО.

Таблиця 3.5

**Календарний план впровадження «GOOGLE CALENDAR» у ТМ ТОВ
«ПФХ»**

Етап	Завдання	Термін виконання	Відповідальний
Підготовчий	Ознайомлення керівного складу ФО з можливостями «GOOGLE CALENDAR»	1 день	Керівник проекту
Навчання співробітників	Проведення тренінгу та практичне навчання	2 дні	Тренер/HR
Налаштування системи	Створення корпоративного календаря, налаштування доступів	1 день	Адміністратор
Пілотне впровадження	Введення поточних завдань та використання календаря	2 дні	Співробітники
Оцінка та коригування	Збір зворотного зв'язку та оптимізація процесів	1 день	Керівник проекту/HR
Періодичний моніторинг	Моніторинг використання та коригування налаштувань	1 раз на місяць	Керівник проекту/HR

Джерело: власна розробка

Таким чином, поєднання комбінованої системи ТМ (на підставі «Матриці Ейзенхауера», методології «GTD» та системи пріоритетів «ABC») із сучасними цифровими інструментами, зокрема «GOOGLE CALENDAR», «ROCKET.CHAT», «CLICKUP» та «FREEDCAMP», забезпечує цілісний підхід до підвищення ефективності УП ТОВ «ПФХ». Запропонований алгоритм впровадження комбінованої системи ТМ у діяльність ТОВ «ПФХ» наведено на (рис. 3.1). Наведені заходи сприяють концентрації працівників на пріоритетних завданнях, оптимізації управлінських процесів, зростанню продуктивності праці та формуванню стійкого економічного ефекту без необхідності збільшення чисельності персоналу, що створює підґрунтя для подальшого розвитку ФО. У наступному підрозділі доцільно здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, зокрема оцінити їх вплив на фінансові результати діяльності ТОВ «ПФХ».



Рис. 3.1 Запропонований алгоритм впровадження комбінованої системи ТМ у діяльність ТОВ «ПФХ»

Джерело: власна розробка

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

В умовах динамічного розвитку фармацевтичного ринку та посилення вимог до обґрунтованості й оперативності УР у ТОВ «ПФХ» особливої актуальності набуває підвищення ефективності використання РЧ персоналу. Обмеженість трудових ресурсів за одночасного зростання навантаження на працівників зумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів ТМ,

здатних забезпечити раціональну організацію діяльності та узгодженість управлінських процесів.

Застосування цифрових рішень, зокрема «GOOGLE CALENDAR», а також інтегрованих платформ для комунікації та управління завданнями, сприяє не лише впорядкуванню робочих процесів, а й підвищенню прозорості виконання завдань, поліпшенню взаємодії між структурними підрозділами ФО та зростанню рівня персональної відповідальності працівників. У цьому контексті економічне обґрунтування доцільності впровадження зазначених інструментів є необхідною передумовою прийняття УР щодо їх практичної реалізації.

Економічна доцільність упровадження комбінованої системи ТМ у діяльність ФО полягає в досягненні фінансового й організаційного ефекту за рахунок скорочення непродуктивних витрат РЧ, оптимізації управлінських процедур і зростання продуктивності праці без збільшення чисельності персоналу. Невисокі витрати на навчання та налаштування цифрових інструментів забезпечують швидку окупність інвестицій і формування стійкого позитивного ефекту для ФО.

Реалізація запропонованих заходів потребує певних організаційних і фінансових витрат, які доцільно розглядати як інвестиції у підвищення ефективності управлінської діяльності[35]. Очікувані результати впровадження комбінованої системи ТМ перевищують початкові витрати та підтверджують доцільність її застосування в діяльності ТОВ «ПФХ».

Економічний ефект від упровадження заходів проявляється у зростанні продуктивності праці, скороченні витрат РЧ та підвищенні якості УР завдяки чіткому визначенню пріоритетів, систематизації завдань і зменшенню управлінських простоїв.

Орієнтовний бюджет упровадження комбінованої системи ТМ в ТОВ «ПФХ» становить 71,5 тис грн, основну частку якого формують витрати на проведення навчального тренінгу та оплату роботи тренера, а також супутні організаційні й навчальні витрати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Орієнтовний бюджет упровадження комбінованої системи ТМ у ТОВ «ПФХ»

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Проведення тренінгу та робота тренера	Організація та проведення комплексного навчального тренінгу з упровадження комбінованої системи ТМ («Матриця Ейзенхауера», «GTD», «ABC», цифрові інструменти), включно з оплатою праці тренера	54 000
Організаційні витрати	Підготовка приміщення, технічне забезпечення заходів, організаційна координація та адміністративний супровід процесу впровадження комбінованої системи ТМ	6 200
Навчальні та роздаткові матеріали	Підготовка методичних матеріалів, інструкцій, презентацій, чек-листів та друкованих роздаткових матеріалів для співробітників	1 800
Кава-брейк та супровід	Забезпечення учасників тренінгу кава-брейками та супровідними витратами під час проведення навчальних заходів	3 000
Транспортні та супутні витрати	Витрати, пов'язані з проїздом тренера, доставкою матеріалів та іншими супутніми логістичними потребами	3 500
Резерв непередбачуваних витрат	Фінансовий резерв на покриття можливих додаткових витрат у процесі впровадження комбінованої системи ТМ	3 000
Загальна сума		71 500

Джерело: власна розробка

Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів передбачає підвищення індивідуальної продуктивності праці на 12-18 %, скорочення непродуктивних витрат РЧ на 15-20 %, зниження управлінських простоїв на 10-14 % та можливість оптимізації витрат без збільшення чисельності персоналу до 8 %. Строк досягнення відчутного ефекту оцінюється у 4-6 місяців, що свідчить про швидку окупність інвестицій.

Окрему увагу доцільно приділити економічному обґрунтуванню впровадження «GOOGLE CALENDAR» як базового інструменту ТМ. Оскільки основний функціонал сервісу є безкоштовним, витрати ФО обмежуються проведенням навчального тренінгу та первинним налаштуванням корпоративного календаря (табл. 3.7). Це робить використання «GOOGLE CALENDAR» фінансово доступним і економічно

**Орієнтовний бюджет впровадження «GOOGLE CALENDAR» у ТМ ТОВ
«ПФХ»**

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Проведення навчального тренінгу	Тренінг для співробітників з використання «GOOGLE CALENDAR», включно з практичними заняттями	6000
Налаштування корпоративного календаря	Створення календаря, налаштування доступів та інтеграції з іншими інструментами	2500
Додаткові витрати (непередбачувані)	Невеликі витрати на технічну підтримку та консультації під час впровадження	1000
Загальна сума		9500

Джерело: власна розробка

ефективним рішенням для ТОВ «ПФХ». Очікуваний ефект від упровадження даного інструменту передбачає підвищення дисципліни планування на 15-20 %, зростання рівня відповідальності працівників за дотримання термінів виконання завдань на 12-18 %, скорочення кількості додаткових узгоджень і нарад на 10-15 %, а також оптимізацію внутрішньої комунікації на 15-20 % завдяки інтеграції з «ROCKET.CHAT» та «CLICKUP». Досягнення відчутних результатів очікується протягом 3–5 місяців, що підтверджує доцільність використання інструменту в системі ТМ.

Таким чином, здійснення економічного обґрунтування виступає визначальним етапом упровадження запропонованих заходів, оскільки дає змогу комплексно оцінити доцільність інвестування у впровадження сучасних цифрових інструментів ТМ та забезпечити їх максимальну результативність у контексті підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ПФХ».

У поточному році для реалізації заходів із впровадження комбінованої системи ТМ у ФО передбачено спрямування приблизно 81 тис. грн, що становить узагальнені разові капітальні інвестиційні витрати. Ця сума включає одноразові вкладення у навчання персоналу, організаційний та методичний

супровід процесу впровадження, а також придбання, адаптацію та первинне налаштування цифрових рішень для планування і контролю РЧ.

Оскільки зазначені витрати мають інвестиційний характер і здійснюються на початковому етапі реалізації проєкту, їх доцільно розглядати як капітальні нематеріальні вкладення, спрямовані на вдосконалення управлінських процесів. Реалізація цих заходів створює основу для підвищення продуктивності праці, раціоналізації використання трудових ресурсів та оптимізації внутрішньо організаційних процесів без збільшення штатної чисельності персоналу.

Економічний ефект від впровадження інструментів ТМ формується опосередковано – через скорочення втрат РЧ, підвищення якості управлінських рішень та злагодженість внутрішніх бізнес-процесів. Його точна кількісна оцінка ускладнена, проте аналітичні дослідження та практичний досвід ФО показують, що застосування сучасних цифрових інструментів УП може забезпечити зростання обсягів реалізації та фінансових результатів у середньому на 10-12 % річних з тенденцією до подальшого збільшення цього показника.

Для оцінки ефективності реалізації комбінованої ТМ здійснюється аналіз співвідношення первинних капітальних вкладень та прогнозованого економічного ефекту з урахуванням фактору часу шляхом дисконтування грошових потоків. Підсумкові результати представлено в табл. 3.8 і використовуються для подальшого аналізу та обґрунтування доцільності впровадження проєкту.

Таблиця 3.8

Розрахунок чистого грошового потоку від впровадження комбінованої системи ТМ у ТОВ «ПФХ», тис. грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис грн	141	396	450	563	1047
Амортизаційні нарахування, тис грн	14,1	39,6	45	56,3	104,7
Чисті грошові надходження, тис грн	155,1	435,6	495	619,3	1151,7
Дисконтовані надходження, тис грн	138,5	347,3	352,3	393,6	653,5

Джерело: власна розробка

На наступному етапі оцінки ефективності впровадження комбінованої системи ТМ у ТОВ «ПФХ» проведено розрахунок інтегральних показників економічної доцільності проєкту. Чистий приведений дохід (NPV) визначено на рівні 1885,2 тис. грн, що свідчить про позитивний економічний ефект, ефективність заходів та здатність проєкту генерувати запланований прибуток у розрахунковому періоді. NPV обчислюється як сума дисконтованих грошових потоків за період реалізації проєкту мінус первинні інвестиції, де кожний річний потік ділиться на $(1 + \text{ставка дисконтування})$ у ступені номеру року. У цьому випадку ставка дисконтування встановлена на рівні 12 %, що враховує вартість власного капіталу та ризики реалізації проєкту.

Додатково оцінено індекс рентабельності інвестицій (PI), який перевищує одиницю ($PI > 1$), що підтверджує високу рентабельність вкладених коштів, та термін окупності інвестицій (PP), який становить менше одного року, що свідчить про швидке повернення інвестицій та високий рівень фінансової привабливості проєкту.

Результати розрахунків підтверджують, що впровадження інструментів ТМ є доцільним напрямом підвищення продуктивності персоналу та оптимізації РЧ [44]. Застосування комбінованої системи ТМ із сучасними цифровими інструментами дозволяє зменшити непродуктивні витрати РЧ, скоротити управлінські простой, підвищити індивідуальну продуктивність співробітників, а також забезпечує більш ефективне управління ФО та стабільний фінансовий результат при тих самих або навіть менших витратах на персонал.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано та комплексно розглянуто напрями впровадження системи ТМ в діяльність ТОВ «ПФХ» як дієвого інструменту підвищення ефективності УП в умовах високої інтенсивності фармацевтичної діяльності. Проведене дослідження підтвердило, що раціональна організація РЧ є не менш важливим чинником

результативності роботи ФО, ніж рівень професійної підготовки персоналу чи матеріально-технічне забезпечення.

У ході дослідження було доведено доцільність застосування комбінованої системи ТМ, яка базується на інтеграції «Матриці Ейзенхауера», методології «GTD» та системи пріоритетів «ABC». Таке поєднання дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і поточних УР, чітку пріоритетизацію завдань, зниження управлінського перевантаження та концентрацію персоналу на діяльності, що має найбільший вплив на кінцеві результати роботи ТОВ «ПФХ». Запропонований підхід сприяє зменшенню непродуктивних витрат РЧ, підвищенню дисципліни виконання завдань і формуванню відповідального ставлення працівників до власних функцій.

Особливу увагу в розділі приділено практичним аспектам реалізації запропонованої системи, зокрема розробці поетапного календарного плану впровадження та організації спеціалізованого навчального тренінгу для керівного складу і ключових працівників. Це забезпечує поступову адаптацію персоналу до нових управлінських підходів, мінімізує організаційні ризики та створює умови для інституціоналізації ТМ як постійного елементу управлінської практики організації.

Важливим результатом розділу є обґрунтування доцільності використання сучасних цифрових інструментів ТМ, зокрема «GOOGLE CALENDAR», у поєднанні з платформами для комунікації та управління завданнями. Проведений порівняльний аналіз довів, що застосування зазначених інструментів є економічно доцільним, функціонально достатнім та адаптованим до специфіки ФО. Їх використання сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню внутрішньої координації, скороченню часу на організацію нарад і контролю виконання завдань.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів підтвердило їх інвестиційну привабливість та швидку окупність. Очікуване зростання продуктивності праці, скорочення втрат РЧ й управлінських простоїв, а також позитивне значення чистої приведеної вартості свідчать

про доцільність впровадження комбінованої системи ТМ без необхідності збільшення чисельності персоналу. Отримані результати дозволяють розглядати ТМ не лише як організаційний інструмент, а як стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПФХ».

Таким чином, реалізація запропонованих у розділі заходів формує цілісну систему управління РЧ, що забезпечує підвищення ефективності використання персоналу, оптимізацію управлінських процесів і створює передумови для сталого економічного розвитку ФО в умовах сучасних викликів ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження проблеми підвищення ефективності використання персоналу ФО на підставі впровадження сучасних інструментів ТМ на прикладі ТОВ «ПФХ». Актуальність обраної теми зумовлена зростанням інтенсивності операційних процесів у фармацевтичній сфері, обмеженістю трудових і часових ресурсів, підвищенням вимог до якості УР та необхідністю забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації в умовах нестабільного ринкового середовища.

У ході дослідження було узагальнено теоретичні підходи до сутності кадрового потенціалу та ефективності його використання, розкрито роль ТМ як одного з ключових інструментів сучасного УП. Доведено, що раціональна організація РЧ, чітка пріоритетизація завдань і впорядкування управлінських та операційних процесів виступають важливою передумовою підвищення продуктивності праці, зниження управлінських перевантажень і мінімізації втрат РЧ, особливо у ФО із високим рівнем багатозадачності та відповідальності персоналу.

Аналітична частина роботи дозволила оцінити стан використання персоналу ТОВ «ПФХ», виявити ключові проблеми організації РЧ та визначити фактори, що стримують зростання ефективності трудових процесів. З'ясовано, що попри достатній рівень професійної підготовки працівників, існують резерви підвищення результативності їх діяльності за рахунок удосконалення управлінських процедур, зменшення непродуктивних витрат часу та підвищення узгодженості дій між структурними підрозділами.

У межах роботи обґрунтовано доцільність впровадження комбінованої системи ТМ, що базується на поєднанні «Матриці Ейзенхауера», методології «GTD» та системи пріоритетів «ABC». Запропонований підхід забезпечує комплексне вирішення завдань стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління, сприяє концентрації персоналу на найбільш значущих

напрямах діяльності та створює умови для підвищення дисципліни виконання завдань. Розроблений календарний план упровадження та програма навчального тренінгу дозволяють мінімізувати організаційні ризики й забезпечити поетапну адаптацію персоналу до нових інструментів управління робочим часом.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування використання сучасних цифрових інструментів ТМ, зокрема «GOOGLE CALENDAR», у поєднанні з платформами для комунікації та управління завданнями. Доведено, що застосування зазначених рішень є фінансово доступним, не потребує значних інвестицій і водночас забезпечує високий організаційний ефект за рахунок автоматизації планування, підвищення прозорості виконання завдань і покращення внутрішньої координації.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність та ефективність. Розрахунки показали, що витрати на впровадження комбінованої системи ТМ мають інвестиційний характер і характеризуються швидкою окупністю. Очікувані результати у вигляді зростання продуктивності праці, скорочення втрат РЧ та підвищення якості УР забезпечують позитивний економічний ефект і формування додатної чистої приведеної вартості проєкту. Це свідчить про можливість досягнення відчутних фінансових результатів без збільшення чисельності персоналу.

Узагальнюючи результати кваліфікаційної роботи, можна зробити висновок, що впровадження комбінованої системи ТМ є ефективним напрямом підвищення результативності використання персоналу ТОВ «ПФХ». Запропоновані заходи сприяють удосконаленню управлінських процесів, підвищенню мотивації та відповідальності працівників, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і формуванню стійкого економічного ефекту. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання в діяльності ФО для підвищення ефективності УП в умовах сучасних викликів та обмежених ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптека 911 : офіційний сайт. URL: <https://apteka911.ua> (дата звернення: 18.10.2025).
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Бланшар К., Коттер Дж. Лідерство та управління змінами. Київ : Форум, 2016. 304 с.
4. Богиня Д. П. Науково–практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Т. 1, № 5. С. 7–13
5. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–79.
6. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 279–283.
7. Водянка Л. Д., Годорюк С. І., Карп А. Г. Таймменеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123.
8. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2016. Вип. 177. С. 29–35.
9. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72.
10. Діденко В. М. Менеджмент. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
11. Друкер П. Ф. Ефективний керівник: найточніший посібник з досягнення правильних результатів. Київ : Наш Формат, 2018. 264 с.
12. Євтушенко Г. І., Дерев'янка В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в

організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.

13. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.

14. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292.

15. Ізюмцева Н. В., Недождій В. В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 305–309.

16. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до таймменеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1(81). С. 18–29.

17. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.

18. Ковальчук Л. О. Управління продуктивністю праці персоналу фармацевтичних підприємств. Тернопіль : Укрмедкнига, 2021. 260 с.

19. Крикун О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2022. Vol. 1, № 4. Р. 48–56.

20. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/1/151.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

21. Лазоренко Т., Пермінова С. Основи менеджменту : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2021. 166 с.

22. Маруховська-Картунова О. О. Тайм-менеджмент: сутність, багатоманітність визначень та основні типи. *Virtus*. 2017. № 14. Р. 87–90.

23. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, вип. 6(71). С. 58–63.
24. Мороз О. В., Чумаченко М. Г. Управління персоналом: сучасні підходи та технології. Київ : ЦУЛ, 2021. 410 с.
25. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*. 2015. № 16. С. 43–46.
26. Петренко Н. О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 10. С. 107–109.
27. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214–223.
28. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 11.11.2025).
29. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
30. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 330–338.
31. ТОВ «Перша Фармація Харкова». Фінансова звітність за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/43699940/yearly-finances?current_year=2020 (дата звернення: 1.11.2025).
32. ТОВ «Перша Фармація Харкова». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/43699940/yearly-finances?current_year=2021 (дата звернення: 1.11.2025).

33. ТОВ «Перша Фармація Харкова». Фінансова звітність за 2022 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/43699940/yearly-finances?current_year=2022
(дата звернення: 1.11.2025).

34. ТОВ «Перша Фармація Харкова». Фінансова звітність за 2024 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/43699940/yearly-finances?current_year=2024
(дата звернення: 1.11.2025).

35. Третяк О. П. Сучасні персонал–технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 72–79.

36. Ульченко А. М., Волошина О. В. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/6264/1/213-214.pdf> (дата звернення: 8.12.2025).

37. Фінансова звітність ТОВ «Перша Фармація Харкова». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/43699940/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 1.11.2025).

38. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26, ч. 2. С. 101–110.

39. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4(70). С. 261–268.

40. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : матеріали IV Міжнар. інтернет–конф., м. Одеса, 21-22 трав. 2015 р. Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205–208.*

41. Що таке принцип Парето та як його застосувати в роботі та житті?
URL: <https://happymonday.ua/shho-take-pryntsyp-pareto> (дата звернення: 13.11.2025).

42. Bajec B. Relationship between time perspective and time management behaviours. *Psihologija*. 2019. Vol. 52(2). P. 197–215.
43. Barrow S., Mosley R. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Chichester : John Wiley Sons, 2011. 240 p.
44. How The Eisenhower Matrix Can Revolutionize Your Project Management Efforts. 2022. URL: <https://hive.com/blog/eisenhower-matrix/> (Date of access: 13.11.2025).
45. Khiat Henry. Using automated time management enablers to improve selfregulated learning. *Active Learning in Higher Education*. 2022. Vol. 23(1). P. 3–15.
46. Martin G., Hetrick S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Butterworth–Heinemann, 2006. 400 p.
47. Richelle V. Adams. Impact of Time Management Behaviors on Undergraduate Engineering Students' Performance. 2019. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1210843> (Date of access: 13.11.2025).
48. Sartain L., Schumann M. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco : John Wiley Sons, 2006. 272 p.
49. Tracy B. Time management. URL: <https://ru.scribd.com/document/120692046/Brian-Tracy> (Date of access: 13.11.2025).
50. What is ABCDE Method – Guide For Efficient Time Management. URL: <https://activecollab.com/blog/project-management/abcde-method> (Date of access: 13.11.2025).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2020 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, В'ЇЗД БІЛОСТОЦЬКИЙ,
БУД. 3
(ТОВ "ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА")
 Код за ЄДРПОУ: [43699940](#)

Дата звіту	12.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	2.00
первісна вартість	1001	0.00	2.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	0.00
знос	1012	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	0.00	2.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	60 404.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	60 404.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	363.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	5 956.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.00	8 934.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	27.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	0.00	75 685.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	0.00	75 687.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0.00	141.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	0.00	142.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	120.00
товари, роботи, послуги	1615	0.00	72 442.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	60.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	31.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	140.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	283.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	2 498.00
Усього за розділом III	1695	0.00	75 544.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	0.00	75 687.00

Звіт про 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	109 019.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	97 926.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	11 022.00	0.00
Інші доходи	2240	102.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	109 121.00	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	108 948.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	172.00	0.00
Податок на прибуток	2300	31.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	141.00	0.00

Фінансова звітність за 2021 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, В'ЇЗД БІЛОСТОЦЬКИЙ,
БУД. 3
(ТОВ "ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА")
Код за ЄДРПОУ: [43699940](#)

Дата звіту	30.12.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Шамардіна Марина Миколаївна
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	300

Фінансова звітність малого підприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.10	1.90
первісна вартість	1001	2.20	2.20
накопичена амортизація	1002	0.10	0.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2.10	1.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	60 404.30	150 476.30
у тому числі готова продукція	1103	60 404.30	150 476.30
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7.60	1 583.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5 956.40	9 150.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	356.10	226.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 934.00	9 515.10
Витрати майбутніх періодів	1170	27.20	10.60
Інші оборотні активи	1190	0.00	2 279.20
Усього за розділом II	1195	75 685.60	173 241.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	75 687.70	173 242.90

Пасив

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	141.80	537.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	142.80	538.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	120.00	690.80
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	72 442.40	141 964.40
розрахунками з бюджетом	1620	60.40	127.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	31.10	68.50
розрахунками зі страхування	1625	140.50	211.40
розрахунками з оплати праці	1630	283.20	378.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 498.40	29 331.60
Усього за розділом III	1695	75 424.90	172 013.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	75 687.70	173 242.90

Звіт про 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	696 696.30	109 019.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	607 317.00	97 926.70
Інші операційні доходи	2120	334.40	0.00
Інші операційні витрати	2180	89 230.60	11 022.10
Інші доходи	2240		102.10
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	697 030.70	109 121.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	696 547.60	108 948.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	483.10	172.90
Податок на прибуток	2300	87.00	31.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	396.10	141.80

Фінансова звітність за 2022 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПЕРША ФАРМАЦІЯ
ХАРКОВА"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, В'ЇЗД БІЛОСТОЦЬКИЙ,
БУД. 3
(ТОВ "ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА")
Код за ЄДРПОУ: [43699940](#)

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Шамардіна Марина Миколаївна
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	333

Фінансова звітність малого підприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.90	42.80
первісна вартість	1001	2.20	44.80
накопичена амортизація	1002	0.30	2.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1.90	42.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	150 470.40	72 438.90
у тому числі готова продукція	1103	150 470.40	72 429.50
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 583.50	99 232.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9 150.30	2 153.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	226.20	40 896.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	9 515.10	2 074.50
Витрати майбутніх періодів	1170	10.60	2.00
Інші оборотні активи	1190	2 278.00	48.90
Усього за розділом II	1195	173 234.10	216 847.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	173 236.00	216 890.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	622.20	987.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	623.20	988.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	1 296.90
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	690.70	
товари, роботи, послуги	1615	141 956.10	167 341.30
розрахунками з бюджетом	1620	146.00	146.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	87.00	55.10
розрахунками зі страхування	1625	211.40	102.20
розрахунками з оплати праці	1630	378.30	464.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	29 230.30	46 549.40
Усього за розділом III	1695	172 612.80	214 604.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	173 236.00	216 890.10

Звіт про 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	563 992.40	696 696.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	491 818.10	607 317.00
Інші операційні доходи	2120	118.10	334.40
Інші операційні витрати	2180	71 743.90	89 230.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	564 110.50	697 030.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	563 562.00	696 547.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	548.50	483.10
Податок на прибуток	2300	98.70	87.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	449.80	396.10

Фінансова звітність за 2023 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПЕРША ФАРМАЦІЯ
ХАРКОВА"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, В'ЇЗД БІЛОСТОЦЬКИЙ,
БУД. 3
(ТОВ "ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА")
Код за ЄДРПОУ: [43699940](#)

Дата звіту	08.11.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	288

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	43.00	39.00
первісна вартість	1001	45.00	45.00
накопичена амортизація	1002	2.00	6.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
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	
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	43.00	39.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	72 439.00	95 863.00
Виробничі запаси	1101	9.00	8.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	72 430.00	95 855.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	

Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	99 232.00	51 110.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	1 072.00
з бюджетом	1135	2 154.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 897.00	78 765.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 074.00	16 902.00
Готівка	1166	0.00	1 294.00
Рахунки в банках	1167	0.00	13 182.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	5.00
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	49.00	3 705.00
Усього за розділом II	1195	216 847.00	247 422.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	216 890.00	247 461.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
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	988.00	1 551.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	989.00	1 552.00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
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	0.00	100.00
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	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	100.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	167 341.00	238 561.00
розрахунками з бюджетом	1620	147.00	2 496.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	55.00	39.00
розрахунками зі страхування	1625	102.00	229.00
розрахунками з оплати праці	1630	465.00	806.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 297.00	1 282.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	46 549.00	2 435.00
Усього за розділом III	1695	215 901.00	245 809.00
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	216 890.00	247 461.00

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	669 089.00	563 993.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	555 393.00	491 818.00
Валовий: прибуток	2090	113 696.00	72 175.00
Інші операційні доходи	2120	141.00	118.00
Адміністративні витрати	2130	2 921.00	2 002.00
Витрати на збут	2150	110 131.00	69 742.00
Інші операційні витрати	2180	98.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	687.00	549.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	687.00	549.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-124.00	-99.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	563.00	450.00

Фінансова звітність за 2024 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПЕРША ФАРМАЦІЯ
ХАРКОВА"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, В'ЇЗД БІЛОСТОЦЬКИЙ,
БУД. 3
(ТОВ "ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА")
Код за ЄДРПОУ: [43699940](#)

Дата звіту	03.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	242

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	39.00	40.00
первісна вартість	1001	45.00	51.00
накопичена амортизація	1002	6.00	11.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
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	
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	39.00	40.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	95 863.00	166 388.00
Виробничі запаси	1101	8.00	8.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	95 855.00	166 380.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	

Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 110.00	58 181.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 072.00	320.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	78 765.00	69 532.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 902.00	8 750.00
Готівка	1166	1 294.00	1 638.00
Рахунки в банках	1167	13 182.00	4 174.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5.00	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	3 705.00	65.00
Усього за розділом II	1195	247 422.00	303 244.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	247 461.00	303 284.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
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	1 551.00	2 598.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 552.00	2 599.00

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	100.00	99.00
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	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	100.00	99.00
III. 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	238 561.00	282 012.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 496.00	2 919.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	39.00	66.00
розрахунками зі страхування	1625	229.00	1 335.00
розрахунками з оплати праці	1630	806.00	9 706.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 282.00	2 199.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 435.00	2 415.00
Усього за розділом III	1695	245 809.00	300 586.00
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	247 461.00	303 284.00

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	702 439.00	669 089.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	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	540 412.00	555 393.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	162 027.00	113 696.00
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	258.00	141.00
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	11 987.00	2 921.00
Витрати на збут	2150	149 019.00	110 131.00
Інші операційні витрати	2180	2.00	98.00
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	1 277.00	687.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
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	1 277.00	687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-230.00	-124.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 047.00	563.00

Аналіз «фотографії робочого дня» ТОВ «ПФХ»

№	Що спостерігалось	Поточний час	Тривалість, хв
1	Прихід на роботу	7:50	—
2	Підготовка робочого місця (каса, ТЗД, перевірка залишків)	7:50–8:10	20
3	Перевірка нічних інтернет-замовлень, формування збору	8:10–8:25	15
4	Планування роботи на день, перегляд внутрішніх повідомлень	8:25–8:35	10
5	Обробка електронної пошти (логістика, постачальники)	8:35–8:45	10
6	Викладка товару «гарячого попиту», ротація за термінами	8:45–9:10	25
7	Початок роботи в торговому залі: консультації клієнтів	9:10–10:00	50
8	Збір інтернет-замовлень (ранкова хвиля)	10:00–10:25	25
9	Фото-звітність: викладка, промоматеріали, цінники	10:25–10:35	10
10	Робота з рецептурними ЛЗ (+ перевірка коректності)	10:35–11:00	25
11	Коротка стороння розмова з колегою	11:00–11:05	5
12	Приймання поставки: первинна перевірка, накладні	11:05–11:35	30
13	Обробка прийнятого товару (внесення у програму)	11:35–12:00	25
14	Обідня перерва	12:00–12:30	30
15	Робота в торговому залі, консультації	12:30–13:30	60
16	Сторонні дзвінки	13:30–13:40	10
17	Збір інтернет-замовлень (денна хвиля)	13:40–14:10	30
18	Ведення телефонних переговорів з лікарями/партнерами	14:10–14:20	10
19	Непередбачена ситуація: збій в роботі програми	14:20–14:30	10
20	Консультації пацієнтів щодо рецептурних/пільгових ЛЗ	14:30–15:30	60
21	Перевірка термінів придатності по групах	15:30–15:50	20
22	Оформлення повернень / рекламацій	15:50–16:10	20
23	Сторонні розмови по телефону	16:10–16:25	15
24	Робота в торговому залі, вечірній наплив клієнтів	16:25–18:00	95
25	Збір інтернет-замовлень (вечірня хвиля)	18:00–18:20	20
26	Фото-звітність для адміністрації (зал, викладка, POS)	18:20–18:30	10
27	Підготовка документації, внутрішні звіти	18:30–19:00	30
28	Виправлення цінників, оновлення промо-матеріалів	19:00–19:15	15
29	Робота з клієнтами до закриття	19:15–20:30	75
30	Підбиття підсумків роботи за день, звіт у програмі	20:30–20:50	20
31	Закриття зміни: порядок на робочому місці, інкасація	20:50–21:00	10
32	Вихід з роботи	21:05	—