

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

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Аналіз і вдосконалення системи інформаційних потоків організації»

Виконав: здобувач вищої освіти 4 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої-професійної програми «Менеджмент»
Андрій ЛЕВІНКОВ

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації
Національного фармацевтичного університету,

канд. екон. наук, доцент Ірина БОЖИДАЙ

Рецензент: завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування
Державного біотехнологічного університету,
канд. екон. наук, доцент Юлія САГАЧКО

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади управління інформаційними потоками, проведено аналіз системи інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» та виявлено проблеми (дублювання даних, паперовий документообіг, недосконалість моніторингу). Обґрунтовано два напрями оптимізації: впровадження корпоративного месенджера та системи автоматизованого моніторингу залишків і термінів придатності. Розраховано економічний ефект запропонованих заходів.

Загальний обсяг роботи – 53 сторінки, містить 6 таблиць, 6 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 22 найменування.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, інформаційні потоки, управлінські рішення, аптечна мережа, оптимізація, автоматизований моніторинг.

ANNOTATION

The qualification paper examines the theoretical foundations of information flow management, analyzes the information flow system of "Podorozhnyk Kharkiv" LLC, and identifies problems (data duplication, paper document flow, inadequate monitoring). Two optimization directions are substantiated: implementation of a corporate messenger and an automated system for monitoring stock balances and expiration dates. The economic effect of the proposed measures is calculated.

The total volume of the work is 53 pages, contains 6 tables, 6 figures, and 3 appendices. The list of references includes 22 sources.

Key words: information support, information flows, management decisions, pharmacy network, optimization, automated monitoring.

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління інформаційними потоками в організації.....	6
1.1. Сутність та роль інформаційних потоків у системі менеджменту організації	6
1.2. Методи аналізу та управління інформаційними потоками підприємства.....	13
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2 Аналіз системи інформаційних потоків у мережі аптек...	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі аптек «Подорожник».....	20
2.2. Дослідження організації інформаційних потоків у системі управління мережею аптек.....	27
2.3. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів та виявлення проблем функціонування інформаційних потоків.....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення системи інформаційних потоків мережі аптек.....	43
3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації інформаційних потоків у мережі аптек.....	43
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління та оцінка їх ефективності.....	46
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України, зокрема фармацевтичної галузі, характеризується посиленням конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища та зростанням вимог споживачів. В таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості його інформаційного забезпечення – здатності своєчасно збирати, обробляти, передавати та використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень. Особливо це стосується аптечних мереж, де швидкість отримання актуальних даних про наявність ліків, терміни придатності, ціни та залишки, а також точність передачі інформації між аптеками та центральним офісом мають вирішальне значення для конкурентоспроможності.

В умовах зростання масштабів діяльності, збільшення кількості аптек та чисельності персоналу, а також розширення асортименту, багато підприємств стикаються з проблемами неефективного функціонування інформаційних потоків: дублювання даних, затримки при передачі звітності, значний обсяг паперового документообігу, відсутність централізованого моніторингу ключових показників. Це призводить до зростання витрат, зниження продуктивності праці та втрати лояльності покупців. Тому дослідження методів аналізу та оптимізації інформаційних потоків в аптечних мережах є актуальним.

Питання інформаційного забезпечення діяльності підприємств, зокрема фармацевтичних, досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських вчених – О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, С. В. Медушевський, В. А. Трященко, Н. І. Бойко, Т. Жамбей. Серед зарубіжних – П. Істон, М. Мак-Анлі, Т. Робінсон. Разом із тим проблема комплексної оптимізації інформаційних потоків в аптечних мережах залишається недостатньо вивченою, що зумовлює актуальність обраної теми.

Об'єктом дослідження є система інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» – розгалуженої аптечної мережі, що активно розвивається на фармацевтичному ринку України. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти аналізу та вдосконалення інформаційних потоків в управлінні фармацевтичною організацією.

Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних засад організації та управління інформаційними потоками, оцінці діяльності ТзОВ «Подорожник Харків» та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи інформаційних потоків для підвищення ефективності управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та методи аналізу інформаційних потоків в організації;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Подорожник Харків»;
- дослідити існуючу систему організації інформаційних потоків на підприємстві та виявити проблемні зони;
- визначити найбільш ефективні методи оптимізації інформаційних потоків для типових управлінських ситуацій у фармацевтичній організації;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління в ТзОВ «Подорожник Харків» та оцінити їх ефективність.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення, системного аналізу, фінансово-економічного аналізу, графічного моделювання, SWOT-аналізу, а також методи порівняння, групування та узагальнення даних.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ТзОВ «Подорожник Харків» за 2023-2025 роки, нормативно-правові акти України,

наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, а також матеріали виробничої практики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції щодо впровадження корпоративного месенджера та системи автоматизованого моніторингу залишків і термінів придатності можуть бути використані в діяльності ТзОВ «Подорожник Харків» для підвищення ефективності управлінських процесів, зменшення втрат робочого часу персоналу та мінімізації фінансових втрат від списання прострочених товарів. Окремі результати можуть бути застосовані іншими аптечними мережами.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дипломної роботи доповідалися на XII Міжнародній науково-практичній Internet-конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (19 березня 2026 р., НФаУ).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки основного тексту. Робота містить 6 таблиць, 6 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 22 найменування.

РОЗДІЛ 1.

Теоретичні основи управління інформаційними потоками в організації

1.1 Сутність та роль інформаційних потоків у системі менеджменту організації

У сучасних умовах господарювання, коли темпи змін зовнішнього середовища постійно прискорюються, а конкуренція набуває глобального характеру, інформація поступово перетворюється на один із найцінніших ресурсів будь-якого підприємства. Поряд із традиційними факторами виробництва – землею, капіталом, працею – саме інформація все частіше визначає здатність організації адаптуватися до змін, приймати виважені управлінські рішення та досягати поставлених цілей.

Інформація в управлінському контексті – це не просто будь-які відомості або дані, а сукупність повідомлень, що зменшують невизначеність про стан об'єкта управління або навколишнє середовище, які систематизовані та перетворені у форму, придатну для прийняття рішень [1]. Іншими словами, інформація стає цінною лише тоді, коли вона зрозуміла, своєчасна та релевантна для конкретного суб'єкта управління.

Варто розрізнити поняття «дані» та «інформація». Дані – це зафіксовані факти, які самі по собі не мають смислового навантаження. Наприклад, число «100» без контексту – це просто знак. Але коли це число означає «100 одиниць лікарського препарату на складі», воно стає інформацією, яка впливає на рішення про необхідність замовлення. Таким чином, інформація – це перетворені, осмислені та структуровані дані.

Особливого значення якість інформації набуває в управлінській діяльності. Для того щоб інформація виконувала свої функції, вона має відповідати низці вимог: достовірність (відсутність спотворень), повнота (достатність для прийняття рішення), своєчасність (надходження саме тоді,

коли вона потрібна), релевантність (відповідність конкретній ситуації) та доступність (можливість отримання уповноваженими особами).

У теорії менеджменту та логістики центральним поняттям, яке описує рух інформації в організації, є інформаційний потік. Під ним розуміють сукупність повідомлень, які циркулюють всередині системи управління (між її елементами) або між організацією та зовнішнім середовищем, необхідних для реалізації процесів планування, організації, контролю та регулювання.

Для більш глибокого розуміння цього поняття слід розглянути його основні характеристики, які дозволяють описати будь-який інформаційний потік [1].

Джерело виникнення – визначає, звідки походить інформація. Джерелом може бути зовнішнє середовище (наприклад, новий закон, що регулює фармацевтичну діяльність), внутрішній підрозділ (звіт про продажі), конкретна посадова особа (розпорядження керівника) або автоматизована система (сигнал про закінчення терміну придатності товару).

Напрямок руху – вказує траєкторію переміщення інформації в системі. Напрямок може бути горизонтальним (між підрозділами одного рівня) або вертикальним (між різними рівнями управління). Вертикальні потоки, своєю чергою, поділяються на низхідні та висхідні.

Періодичність – визначає частоту виникнення потоку. Вона може бути регулярною (щоденні, щотижневі, щомісячні звіти), епізодичною (за виникнення певних подій) або безперервною (потоки даних в автоматизованих системах).

Швидкість передачі – час, який проходить від моменту генерації повідомлення до моменту його отримання адресатом. Ця характеристика є критичною для оперативних управлінських рішень.

Обсяг та щільність – кількісна характеристика інформації, що проходить через канал зв'язку за одиницю часу, вимірюється у документах, знаках, мегабайтах або кількості повідомлень.

Вид носія інформації – фізична форма, у якій існує повідомлення. Це можуть бути паперові документи (тексти, таблиці, графіки), електронні файли (текстові документи, електронні таблиці, бази даних), аудіо- або відеоматеріали, усні повідомлення тощо [1].

Для системного аналізу та ефективного управління інформаційними потоками необхідно їх класифікувати. У науковій літературі виділяють кілька класифікаційних ознак, які дозволяють структурувати різноманіття інформаційних потоків.



Рис. 1.1 Класифікаційні ознаки інформаційних потоків

Джерело: складено автором на підставі [1]

Для системного аналізу та ефективного управління інформаційними потоками необхідно їх класифікувати. На рисунку 1.1 наведено основні класифікаційні ознаки інформаційних потоків в організації.

За рівнем в управлінській ієрархії виділяють горизонтальні та вертикальні потоки. Горизонтальні потоки поєднують структурні підрозділи одного рівня, наприклад, обмін даними між відділом закупівель та складом. Вертикальні потоки поділяються на низхідні (рух інформації від керівництва до підлеглих) та висхідні (рух інформації від підлеглих до керівництва).

За відношенням до організації розрізняють вхідні та вихідні потоки. Вхідні потоки містять дані, що надходять до організації із зовнішнього середовища (замовлення клієнтів, рахунки постачальників, законодавчі акти). Вихідні потоки – це інформація, що генерується організацією та передається назовні (звітність, відповіді на запити, рекламні матеріали).

За періодичністю інформаційні потоки поділяються на регулярні (мають чітко визначений графік – щоденні, щотижневі, щомісячні звіти), епізодичні (виникають за настання певних подій – акти про нестачу, списання товару) та безперервні (постійно діючі потоки – передача даних з касових апаратів на сервер).

За характером змісту виділяють директивні потоки (містять управлінські рішення, які підлягають обов'язковому виконанню – накази, розпорядження), обліково-аналітичні потоки (відображають фактичний стан об'єктів управління – бухгалтерська та статистична звітність, аналітичні записки) та довідково-нормативні потоки (містять довідкову та нормативну інформацію – штатний розклад, посадові інструкції, довідники).

За формою подання інформаційні потоки бувають паперовими (традиційні документи на паперових носіях), електронними (цифрові файли, що передаються локальними мережами або Інтернетом) та усними (повідомлення, передані через пряме мовлення або телефоном).

За способом передачі розрізняють потоки із застосуванням технічних засобів (факс, електронна пошта, системи відеоконференцзв'язку, месенджери) та без використання технічних засобів (особисті зустрічі, передача документів кур'єром, поштові відправлення).

Наведена класифікація дозволяє структурувати різноманіття інформаційних потоків, визначити їх характеристики та обрати адекватні методи управління для кожного типу потоку.

Важливим аспектом розуміння інформаційних потоків є їх аналіз через призму так званих моделей «електронного офісу». У науковій літературі виділяють три основні моделі, які описують структуру інформаційних потоків в організації.

Інформаційна модель зосереджується на інформації як ресурсі. В рамках цієї моделі інформаційні потоки розглядаються як сукупність процесів виробництва, обробки та споживання інформації в системі управління. Головна мета – раціоналізація та інтеграція інформаційних процесів, покращення організаційної структури та підвищення загальної ефективності роботи апарату управління.

Комунікаційна модель розширює це бачення, розглядаючи інформатизацію управління як комплексну систему. Вона включає не тільки власне інформаційні потоки, але й організацію апарату управління разом із персоналом, організаційні зв'язки та методи роботи. У цьому сенсі комунікаційна модель є моделі всієї організаційної системи управління як складної системи соціальних комунікацій.

Соціотехнічна модель робить акцент на тому, що при проектуванні систем управління інформаційними потоками недостатньо обмежуватись технічними параметрами (як-то характеристики каналів зв'язку або пропускну здатність систем). Необхідно також враховувати соціально-психологічні особливості організації, в якій функціонуватиме система. Цей підхід визнає, що кінцеві результати роботи організації залежать не в

останню чергу від взаємовідносин між людьми, їхніх ціннісних орієнтацій та корпоративної культури.

Інформаційне забезпечення є тією базою, на якій ґрунтується вся управлінська діяльність.



Рис. 1.2 Ключові функції інформаційних потоків

Джерело: складено автором на основі [1]

Інформаційні потоки виконують в організації низку ключових функцій.

По-перше, це комунікаційна функція. Інформаційні потоки є головним засобом зв'язку між різними елементами організаційної структури. Вони забезпечують передачу наказів від керівництва до виконавців (низхідні потоки) та зворотну інформацію про стан справ (висхідні потоки).

По-друге, координуюча функція. Через інформаційні потоки відбувається узгодження діяльності різних підрозділів та окремих працівників. Горизонтальні інформаційні потоки дозволяють відділам, що працюють над спільними завданнями, синхронізувати свої дії.

По-третє, контрольна функція. Обліково-аналітичні інформаційні потоки містять дані про фактичні результати діяльності, які порівнюються

з плановими показниками. Це дозволяє керівництву виявляти відхилення та вчасно вживати коригувальних заходів.

По-четверте, аналітична функція. Інформаційні потоки постачають менеджмент даними, необхідними для аналізу ситуації, виявлення тенденцій, оцінки ефективності та прийняття обґрунтованих стратегічних та оперативних рішень.

По-п'яте, функція документування. Інформаційні потоки у формі документів фіксують господарські операції, що створює правову основу для діяльності підприємства та дозволяє відстежувати історію операцій для аудиту та аналізу.

Таким чином, інформаційні потоки є тим «кровоносною системою» організації, яка забезпечує життєдіяльність усіх її функцій. Без їх ефективного функціонування неможливі ні оперативне управління, ні стратегічне планування, ні контроль результатів.

Важливою особливістю, яку необхідно враховувати при аналізі інформаційних потоків, є їх тісний взаємозв'язок з матеріальними, фінансовими та кадровими потоками. У теорії управління потоками прийнято виділяти три сценарії часового співвідношення між матеріальним та інформаційним потоками.

Випереджаючий інформаційний потік виникає тоді, коли інформація про переміщення матеріальних ресурсів надходить раніше, ніж самі ресурси. Це дозволяє одержувачеві підготуватись до прийняття вантажу (підготувати складські місця, персонал, документацію). Прикладом є попереднє повідомлення про відвантаження або підтвердження замовлення.

Супутній (синхронний) інформаційний потік рухається разом з матеріальним потоком, супроводжуючи його. Типовим прикладом є транспортна накладна, товарно-транспортна накладна або сертифікат якості, які передаються одночасно з вантажем.

Наступний інформаційний потік виникає після завершення матеріальної операції. Він містить інформацію, яка підтверджує факт

виконання операції, або виникає у зв'язку з необхідністю її коригування. Це можуть бути акти звіряння, підтвердження отримання або претензійні документи.

Розуміння цих трьох типів часової взаємодії є критично важливим для побудови ефективної системи управління. Воно дозволяє передбачити, яка саме інформація, через які канали та з якими тимчасовими характеристиками має передаватися для забезпечення безперебійного функціонування всіх ланок організації.

Таким чином, інформаційні потоки в організації являють собою складну багаторівневу систему, яка класифікується за низкою ознак та виконує ключові управлінські функції. Розуміння їх сутності, ролі та часової взаємодії з матеріальними потоками є необхідною передумовою для подальшого аналізу та вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

1.2 Методи аналізу та управління інформаційними потоками підприємства

Аналіз інформаційних потоків є важливим етапом у дослідженні та вдосконаленні системи управління будь-якого підприємства. Головна мета такого аналізу полягає у вивченні існуючих процесів збору, обробки та передачі даних з подальшим виробленням пропозицій щодо покращення організації управлінської діяльності.

У процесі аналізу інформаційних потоків досліджуються: структура та функції підрозділів підприємства; перелік документів, що надходять і розробляються в кожному підрозділі; маршрути руху повідомлень із зазначенням джерел та одержувачів; періодичність складання документів; а також показники, що містяться в кожному конкретному документі.

Такий аналіз дозволяє виявити повторення однакових показників у різних документах, «осідання» даних у підрозділах (коли інформація

надходить, але не використовується), а також оцінити доцільність тих чи інших інформаційних зв'язків.

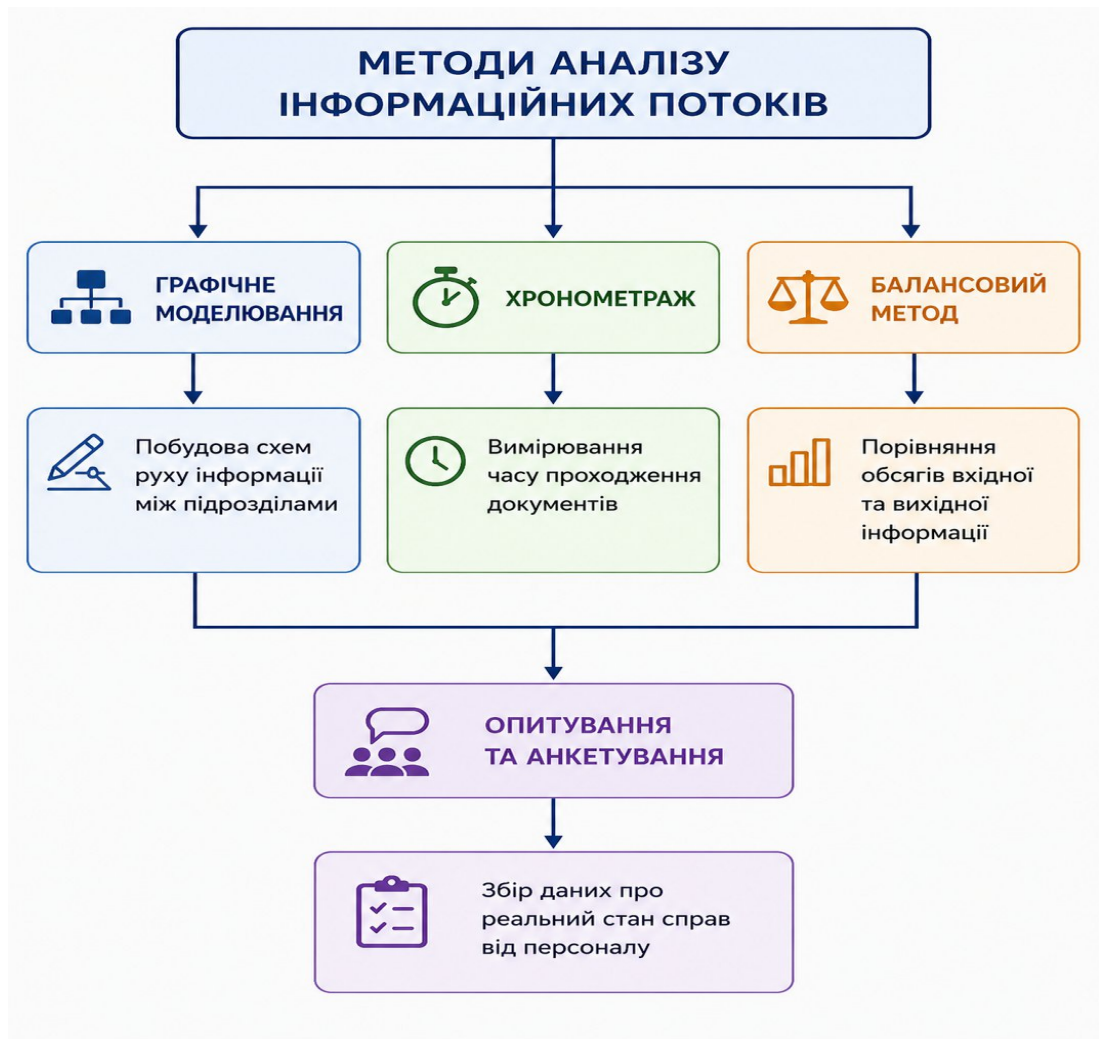


Рис. 1.3. Методи аналізу інформаційних потоків

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Для практичного здійснення аналізу інформаційних потоків застосовується комплекс методів:

Метод графічного моделювання передбачає побудову схем інформаційних зв'язків між підрозділами. Ці схеми відображають конкретні форми інформаційних зв'язків, їх кількісні та часові характеристики, а також дозволяють визначити канали передачі даних. За допомогою таких моделей

можна побачити загальну картину руху інформації, виявити зайві ланки та дублювання.

Метод хронометражу використовується для вимірювання фактичного часу проходження документів. Він дозволяє визначити середній час руху інформації між точками виникнення та використання, виявити «вузькі місця», на яких виникають найбільші затримки.

Балансовий метод передбачає порівняння обсягів вхідної та вихідної інформації в підрозділі. Значні розбіжності можуть свідчити про втрати даних, їх накопичення без подальшого використання або, навпаки, про генерацію зайвої інформації, яка нікому не потрібна.

Методи опитування та анкетування є важливим джерелом інформації про реальний стан справ, адже персонал часто володіє даними про те, які документи реально використовуються, а які складаються «для звіту».

Поняття управління інформаційними потоками тісно пов'язане з інформаційним менеджментом. Історично склалося, що спочатку інформаційний менеджмент сприймався як управління створенням і експлуатацією комп'ютерних систем, що обслуговують потреби підприємств. З часом це поняття розширилося.

Сьогодні інформаційний менеджмент розуміють як діяльність, що відповідає за управління процесом взаємодії бізнесу та інформаційних технологій. Згідно з визначенням ЮНЕСКО, інформаційна технологія – це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних та інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою та зберіганням інформації.

Для системного підходу до управління інформаційними потоками у науковій літературі виокремлюють три основні моделі.

Інформаційна модель орієнтується на інформацію як ресурс, який виробляється і використовується у процесі функціонування системи управління. Вона спрямована на раціоналізацію та інтеграцію

інформаційних процесів, покращення організаційної структури та підвищення загальної ефективності роботи апарату управління.



Рис. 1.4. Основні моделі управління інформаційними потоками

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Комунікаційна модель обґрунтовує інформатизацію управління як комплексну систему, яка включає організацію апарату управління разом з персоналом, методами роботи та організаційними зв'язками. Це, фактично, модель всієї організаційної системи управління як складної системи соціальних комунікацій.

Соціотехнічна модель виходить з того, що при проектуванні систем управління недостатньо обмежуватись параметрами інформаційних потоків або типами комунікацій. Вона враховує соціально-психологічні особливості

організації, адже кінцеві результати роботи залежать не в останню чергу від взаємовідносин людей, їх ціннісних орієнтацій та корпоративної культури.

Результатом застосування описаних методів є побудова схеми інформаційних зв'язків між підрозділами підприємства. Така схема містить відомості про конкретні форми зв'язків, їх кількісні та часові характеристики, визначає необхідні канали передачі даних та виявляє первинні (вихідні) дані, що надходять в систему управління із зовнішнього світу. Аналіз дозволяє уточнити існуючу структуру підприємства, визначити роль кожного підрозділу в комплексі робіт, виконуваних системою управління, та намітити шляхи покращення організації обробки даних.

Таким чином, аналіз інформаційних потоків є сполучною ланкою між вивченням існуючої системи управління підприємством та її подальшим удосконаленням. Саме на основі результатів такого аналізу будуються пропозиції з оптимізації документообігу, усунення дублювання, стандартизації форматів даних та підвищення загальної ефективності управлінської діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було ґрунтовно розкрито теоретичні засади управління інформаційними потоками як інструменту підвищення ефективності діяльності організації. Дослідження сутності та ролі інформаційних потоків дало змогу встановити, що інформація є не просто сукупністю окремих відомостей, а комплексним стратегічним ресурсом, який поєднує в собі дані зовнішнього та внутрішнього середовища, управлінські рішення, обліково-аналітичні матеріали та сучасні технологічні засоби їх передачі. Від класичних уявлень про документообіг до сучасних автоматизованих систем управління інформаційними потоками

пройшов тривалий шлях розвитку, що свідчить про універсальність і актуальність цієї проблематики в умовах цифрової економіки.

У ході аналізу встановлено, що інформаційні потоки відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управлінських рішень, зниженні ризику помилок, пов'язаних із недостовірною або несвоєчасною інформацією, формуванні прозорих комунікацій між підрозділами та забезпеченні стабільного функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Сучасні підходи до класифікації інформаційних потоків, зокрема поділ на горизонтальні та вертикальні, вхідні та вихідні, регулярні та епізодичні, директивні та обліково-аналітичні, дозволяють ефективно структурувати рух даних, визначати пріоритетні канали комунікації та забезпечувати досягнення поставлених цілей як на оперативному, так і на стратегічному рівнях управління.

Розглянуті методичні підходи до аналізу та управління інформаційними потоками в організації підтвердили, що ефективне функціонування системи інформаційного забезпечення має базуватися на дотриманні принципів системності, цілісності, ієрархічності, своєчасності, достовірності, релевантності та безперервності. Визначено, що структура управління інформаційними потоками охоплює взаємопов'язані етапи збору та реєстрації даних, їх обробки та систематизації, передачі споживачам, зберігання та архівації, а також контролю за дотриманням регламентів, що забезпечує безперервність і адаптивність процесу інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Реалізація функцій і завдань управління інформаційними потоками сприяє раціоналізації документообігу, зменшенню втрат часу на пошук та обробку даних та підвищенню результативності управлінських процесів.

Особливу увагу в розділі приділено інформаційному менеджменту, який розглядається як складова загальної системи управління організацією. Обґрунтовано, що управління інформаційними потоками має враховувати не лише технічні аспекти передачі даних, а й організаційну структуру

підприємства, рівень компетентності персоналу, специфіку виконуваних функцій та налагоджені комунікації між підрозділами. Впровадження ефективної системи управління інформаційними потоками потребує наявності чітко визначених регламентів документообігу, належного рівня інформаційної грамотності працівників, сучасного програмного забезпечення та сформованої культури роботи з даними.

Дослідження методів аналізу інформаційних потоків в контексті діяльності фармацевтичної організації дозволило встановити, що раціональна організація руху інформації є одним із визначальних чинників підвищення якості обслуговування населення, дотримання нормативних вимог щодо обліку лікарських засобів та забезпечення конкурентоспроможності аптечної мережі. Застосування графічного моделювання, хронометражу, балансового аналізу та статистичних методів дослідження створює передумови для виявлення «вузьких місць» у системі інформаційного забезпечення, усунення дублювання даних, оптимізації документообігу та підвищення достовірності облікової інформації.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують, що управління інформаційними потоками є ефективним інструментом підвищення якості управлінських рішень, здатним суттєво покращити діяльність організації, зокрема у фармацевтичній сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ У МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі аптек «Подорожник»

Аптечна мережа «Подорожник» є однією з найбільших мереж роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами в Україні та активно розвиває свою присутність у різних регіонах держави. Основними напрямками діяльності підприємства є реалізація лікарських засобів, виробів медичного призначення, супутніх товарів, а також надання фармацевтичних консультацій споживачам. В умовах високої конкуренції та постійного розширення мережі особливого значення набуває ефективна організація управлінських та інформаційних процесів.

Специфіка діяльності аптечної мережі передбачає постійний рух значних обсягів інформації, пов'язаної з обліком товарних запасів, контролем термінів придатності лікарських засобів, формуванням замовлень постачальникам, веденням фінансової звітності та обслуговуванням покупців. У зв'язку з цим ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від раціональної організації інформаційних потоків та належного інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Подорожник Харків» (далі – ТЗОВ «Подорожник Харків»). Підприємство зареєстроване як юридична особа, код ЄДРПОУ – 42517597. Основним видом економічної діяльності товариства є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (код КВЕД 47.73), що підтверджує його належність до фармацевтичної галузі.

Керівником підприємства є Купріянова Ольга Миколаївна. Головний бухгалтер у звітних документах не зазначений. Підприємство здійснює свою діяльність на території України, про що свідчить наявність коду КАТОТТГ UA46060250010259421 (територіальна громада міста Харків та Харківської області). Контактний телефон для зв'язку – 0675516636.

Для оцінки масштабів діяльності та тенденцій розвитку підприємства доцільно проаналізувати основні показники його фінансово-економічного стану. Аналіз активів, джерел їх формування, фінансових результатів та трудових ресурсів дозволяє визначити особливості функціонування аптечної мережі, рівень ефективності використання ресурсів та основні проблеми розвитку підприємства.

Майновий стан ТзОВ «Подорожник Харків» характеризується показниками активу балансу, які відображають склад та структуру ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства.

Таблиця 2.1

Склад та структура активів ТзОВ «Подорожник Харків»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Необоротні активи, тис.грн	15010	25831	22693	+7683
Оборотні активи, тис.грн	132982	184232	198757	+65775
Всього активи, тис.грн	147992	210063	221450	+73458
Частка оборотних активів, %	89,9	87,7	89,8	-0,1

Джерело: складено автором на основі форм №1 фінансової звітності

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити наступні висновки. Загальна вартість активів підприємства за період з 2023 по 2025 рік зросла на 73458 тис. грн (з 147992 тис. грн до 221450 тис. грн), тобто майже в 1,5 рази. Таке зростання свідчить про розширення господарської діяльності та нарощування ресурсного потенціалу.

Структура активів є типовою для торговельного підприємства – переважну частину (близько 88-90%) становлять оборотні активи, що є характерним для роздрібної торгівлі, де основну роль відіграють товарні запаси та грошові кошти.

Аналіз структури активів дозволяє оцінити ресурсний потенціал підприємства, проте для комплексної характеристики фінансового стану необхідно також дослідити джерела формування майна підприємства та рівень його фінансової стійкості.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно проаналізувати структуру пасивів, тобто джерел формування майна (табл. 2.2). Пасив балансу ТзОВ «Подорожник Харків» представлений власним капіталом та поточними зобов'язаннями.

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал підприємства має негативну динаміку. Якщо у 2023 році власний капітал був позитивним і становив 2621 тис. грн, то у 2024 році він став від'ємним (-14550 тис. грн), а у 2025 році ця тенденція поглибилася до -47510 тис. грн. Негативне значення власного капіталу свідчить про те, що зобов'язання підприємства перевищують його активи, що є ознакою фінансової нестабільності.

Водночас поточні зобов'язання підприємства суттєво зросли – з 145371 тис. грн у 2023 році до 268960 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про збільшення кредиторської заборгованості, насамперед перед постачальниками товарів.

Оцінка структури пасивів свідчить про наявність певних фінансових ризиків у діяльності підприємства. Разом із тим для більш повного

розуміння ефективності функціонування аптечної мережі доцільно проаналізувати результати її фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.2

Склад та структура пасивів ТзОВ «Подорожник Харків»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Власний капітал, тис.грн	2621	-14550	-47510	-50131
Довгострокові зобов'язання, тис.грн	0	0	0	0
Поточні зобов'язання, тис.грн	145371	224613	268960	+123589
Всього пасиви, тис.грн	147992	210063	221450	+73458
Частка власного капіталу, %	1,77	-6,93	-21,46	23,23

Джерело: складено автором на основі форм №1 фінансової звітності

Основним показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У таблиці 2.3 наведено основні фінансові результати діяльності ТзОВ «Подорожник Харків» за 2023-2025 роки.

Аналіз таблиці 2.3 засвідчує, що чистий дохід підприємства демонструє позитивну динаміку: за три роки він зріс з 589879 тис. грн до 1 090292 тис. грн, тобто збільшився на 500413 тис. грн (на 84,8%). Відповідно, валовий прибуток також зріс з 86107 тис. грн до 205491 тис. грн (на 119384 тис. грн). Рентабельність валового прибутку (відношення валового

прибутку до чистого доходу) залишалася відносно стабільною: 14,6% у 2023 році, 18,2% у 2024 році та 18,9% у 2025 році.

Таблиця 2.3

Основні фінансові результати діяльності ТзОВ «Подорожник Харків»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід, тис.грн	589879	833841	1090292	+500413
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	503772	682314	884801	+381029
Валовий прибуток, тис.грн	86107	151527	205491	+119384
Адміністративні витрати, тис.грн	16637	7756	20678	+4041
Витрати на збут, тис.грн	66076	152354	192346	+126270
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	+2115	-9490	-32945	-35060

Джерело: складено автором на основі форми №2 фінансової звітності

Проте, незважаючи на зростання доходів та валового прибутку, чистий фінансовий результат підприємства демонструє негативну динаміку. Якщо у 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 2115 тис. грн, то у 2024 році було зафіксовано чистий збиток у розмірі 9490 тис. грн, а у 2025 році збиток зріс до 32945 тис. грн.

Основними причинами збитковості є значне зростання витрат на збут – з 66076 тис. грн у 2023 році до 192346 тис. грн у 2025 році (збільшення

майже втричі), що перевищує темпи зростання доходу. Адміністративні витрати також зросли, але меншими темпами.

Зростання масштабів діяльності підприємства супроводжується не лише збільшенням обсягів реалізації продукції, а й розширенням кадрового потенціалу підприємства, що обумовлює необхідність аналізу динаміки чисельності персоналу.

Одним із ключових показників, що характеризують масштаб діяльності підприємства, є середньооблікова чисельність працівників. За даними фінансової звітності за період 2023-2025 років спостерігається стійка тенденція до зростання кількості персоналу.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників ТзОВ «Подорожник Харків»

Рік	Середня кількість працівників, осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Темп приросту, %
2023	196	-	-
2024	269	+73	+37,2
2025	329	+60	+22,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як свідчать наведені дані, за три роки кількість працівників збільшилася з 196 до 329 осіб, тобто на 133 особи, або на 67,9%. Таке зростання пояснюється розширенням мережі аптек, відкриттям нових точок продажу та збільшенням обсягів діяльності. Найбільш інтенсивне зростання чисельності персоналу спостерігалось у 2024 році – 73 особи додатково, що становить 37,2% приросту порівняно з попереднім роком.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про активне розширення діяльності аптечної мережі, збільшення обсягів господарських операцій та ускладнення внутрішніх управлінських процесів. У таких

умовах особливого значення набуває ефективна організація інформаційних потоків та належне інформаційне забезпечення діяльності підприємства.

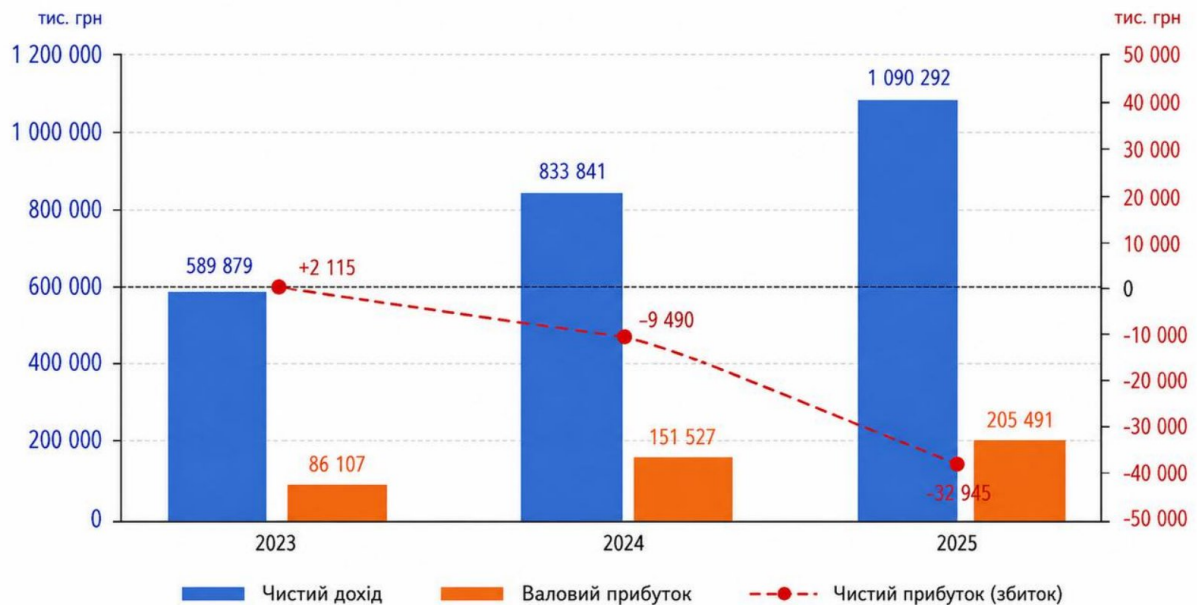


Рис. 2.1 Динаміка фінансових показників діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Мережа аптек «Подорожник» за 2023–2025 роки

Фондовіддача – показник ефективності використання основних засобів. За період 2023–2025 років фондовіддача зросла на 1,62 грн/грн (близько 42,5%), зокрема за останній рік – на 0,74 грн/грн (14,8%). Це відбулося внаслідок зростання обсягів чистого доходу швидшими темпами, ніж зростання вартості основних засобів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТзОВ «Подорожник Харків» перебуває на етапі активного розширення діяльності, що супроводжується нарощуванням обсягів продажів та збільшенням штату працівників. Водночас фінансові труднощі, пов'язані зі зростанням витрат та накопиченням збитків, потребують оптимізації системи управління, зокрема інформаційного забезпечення управлінських процесів, що й буде досліджено у наступних підрозділах.

2.2 Дослідження організації інформаційних потоків у системі управління мережею аптек

Результати проведеного організаційно-економічного аналізу свідчать про активне розширення діяльності ТзОВ «Подорожник Харків», зростання обсягів господарських операцій та збільшення чисельності персоналу. За таких умов ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості організації інформаційних потоків, які забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів, оперативний обмін даними та підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

Ефективне функціонування будь-якої мережі аптек неможливе без налагодженої системи збору, обробки та передачі інформації. Як зазначається у наукових дослідженнях з фармацевтичного менеджменту, інформаційне забезпечення маркетингової та управлінської діяльності аптечних підприємств є одним із ключових факторів їх конкурентоспроможності. ТзОВ «Подорожник Харків» як розгалужена мережа аптек (середня кількість працівників у 2025 році становила 329 осіб) потребує чіткої структуризації інформаційних потоків як усередині організації, так і в комунікаціях із зовнішніми контрагентами.

Для дослідження організації інформаційних потоків необхідно розглянути рух інформації за основними бізнес-процесами підприємства: забезпечення товарними запасами, процес продажу, облік та звітність, управління персоналом (рис.2.2). Такий підхід дозволяє виявити джерела виникнення інформації, канали її передачі, терміни проходження та кінцевих отримувачів.

Класифікація інформаційних потоків за основними ознаками (за рівнем в управлінській ієрархії, за відношенням до організації, за періодичністю, за характером змісту, за формою та способом передачі) детально розглянута в підрозділі 1.1 цієї роботи. Тому в даному розділі

доцільно зосередитись на конкретних проявах цих потоків у діяльності ТзОВ «Подорожник Харків».



Рис. 2.2. Класифікація інформаційних потоків у мережі аптек ТзОВ «Подорожник Харків»

Джерело: складено автором на основі [1]

Так, до вхідних інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» належать:

- накладні та сертифікати якості від постачальників фармацевтичної продукції (зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги з 55587 тис. грн у 2023 р. до 149402 тис. грн у 2025 р. свідчить про збільшення обсягів таких надходжень);
- запити покупців щодо наявності ліків (через телефон 0675516636 або безпосередньо в аптеках);

- нормативно-правові акти та зміни в законодавстві від державних органів; виписки банку про рух коштів на рахунках (залишок на рахунках у банку у 2025 р. становив 6956 тис. грн).

Вихідні інформаційні потоки формуються підприємством та передаються назовні: податкова та статистична звітність (заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла з 488 тис. грн у 2023 р. до 1747 тис. грн у 2025 р.); цінники та рекламні матеріали для покупців; замовлення та рекламації постачальникам; платіжні доручення до банків.

Горизонтальні інформаційні потоки в мережі забезпечують обмін даними між окремими аптеками ТзОВ «Подорожник Харків» (наприклад, про залишки препаратів для можливості їх перерозподілу). Зростання внутрішньої дебіторської заборгованості з 10905 тис. грн у 2023 р. до 32092 тис. грн у 2024 р. частково пояснюється саме активним горизонтальним обміном товарами та розрахунками між аптеками мережі.

Вертикальні потоки поділяються на низхідні (від керівництва до аптек: накази директора Купріянової О.М., плани продажів, розпорядження про перерозподіл товарів) та висхідні (від аптек до керівництва: щоденні звіти про касові операції, залишки, реалізацію). Зростання чистого доходу з 589879 тис. грн у 2023 р. до 1090292 тис. грн у 2025 р. супроводжувалося пропорційним збільшенням обсягу висхідних звітів.

За періодичністю в ТзОВ «Подорожник Харків» можна виділити: регулярні потоки (щоденні касові звіти, щомісячні фінансові звіти), епізодичні (акти про нестачу, списання прострочених ліків – особливо актуально при зростанні товарних запасів з 51566 тис. грн до 156478 тис. грн) та безперервні (онлайн-синхронізація залишків між аптеками через канали зв'язку).

Для більш детального розуміння організації інформаційних потоків доцільно розглянути найбільш важливі бізнес-процеси підприємства та супутні їм інформаційні потоки.

Процес товаропостачання є одним із ключових для ТзОВ «Подорожник Харків». Інформаційний потік у цьому процесі виглядає наступним чином:

- На основі даних про залишки (внутрішня інформація) та прогнозу продажів (аналітична інформація) формується потреба в замовленні.
- Ініціюється замовлення постачальнику (вихідний потік).
- Постачальник підтверджує замовлення (вхідний потік) та надає інформацію про терміни поставки.
- При надходженні товару генерується видаткова накладна та сертифікати якості (вхідний потік).
- Інформація про надходження вноситься до облікової системи, оновлюються дані про залишки.

Як свідчать дані балансу підприємства, товарні запаси зросли з 51566 тис. грн у 2023 році до 156478 тис. грн у 2025 році, тобто майже втричі. Таке зростання асортименту та обсягів товарних запасів ускладнює відповідні інформаційні потоки, підвищує вимоги до системи обліку залишків та термінів придатності, оскільки помилки в цих потоках можуть призвести до фінансових втрат через прострочені препарати.

Зростання чистого доходу з 589879 тис. грн у 2023 році до 1090292 тис. грн у 2025 році свідчить про суттєве збільшення кількості продажів, що відповідно збільшує обсяг генерованої у цьому процесі інформації.

Процес обліку та звітності формує регулярні інформаційні потоки для потреб управління:

- Щоденні касові звіти по кожній аптеці.
- Звіти про реалізацію в розрізі груп товарів.
- Зведення по дебіторській та кредиторській заборгованості.
- Інформація про стан розрахунків з бюджетом та персоналом.

Аналіз балансу показує, що дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками зросла з 10905 тис. грн у 2023 році до 32092 тис.

грн у 2024 році (хоча у 2025 році знизилася до 16312 тис. грн). Це свідчить про значні обсяги внутрішніх розрахунків між аптеками та центральним офісом, що відповідно потребує налагоджених внутрішніх інформаційних потоків.

Сучасна аптечна мережа для ефективного управління інформаційними потоками потребує відповідного технічного оснащення:

Програмне забезпечення – спеціалізовані аптечні програми для обліку товарів, ведення касових операцій, формування звітності. Це є основою автоматизації інформаційних потоків, оскільки дозволяє мінімізувати ручне введення даних та пов'язані з ним помилки.

Технічне обладнання – комп'ютери, касові апарати, термінали збору даних, сканери штрих-кодів. Простежується чітка закономірність: чим більше масштаб діяльності, тим вищі вимоги до технічного оснащення. За період 2023-2025 років підприємство суттєво збільшило вартість основних засобів (з 7852 тис. грн до 24856 тис. грн), що частково може бути пов'язано з оновленням технічної бази.

Однак наявність сучасної технічної бази сама по собі не вирішує всіх питань, пов'язаних з інформаційними потоками. Як показав аналіз, незважаючи на зростання вартості основних засобів, у діяльності ТзОВ «Подорожник Харків» зберігаються проблеми, що потребують вирішення на організаційному рівні (рис.2.3).

Канали зв'язку – забезпечують передачу даних між окремими аптеками, центральним складом та офісом. Для мережі аптек критично важливою є можливість оперативної синхронізації даних про залишки та продажі.

Системи захисту інформації – враховуючи конфіденційність даних про пацієнтів (у випадку рецептурних препаратів) та фінансової інформації, питання захисту інформаційних потоків є важливим аспектом, безпосередньо пов'язаним з дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних та комерційної таємниці.



**Рис. 2.3. Основні проблеми інформаційних потоків у ТЗОВ
«Подорожник Харків»**

Джерело: складено автором на основі [4; 5]

Ефективність інформаційних потоків визначається не лише технічними засобами, а й тим, як організовано роботу з інформацією на рівні персоналу. Ключовими аспектами тут є:

Розподіл відповідальності – необхідно чітко визначити, хто саме в кожній аптеці та в кожному підрозділі відповідає за своєчасне введення даних, формування та передачу звітів. Без такого розподілу навіть найдосконаліша технічна система може бути неефективною, оскільки критичні дані залишаються «за межами» системи.

Регламентация процедур – наявність чітких інструкцій щодо того, які звіти, з якою періодичністю та за якою формою мають складатися. Це особливо актуально для висхідних інформаційних потоків – від аптек до

керівництва. Відсутність чітких регламентів часто призводить до того, що інформація на різних рівнях подається за різними стандартами, що ускладнює їх зведення та аналіз на рівні всієї мережі.

Кваліфікація персоналу – здатність працівників працювати з інформаційною системою, розуміти важливість достовірності та своєчасності даних. Збільшення чисельності персоналу з 196 до 329 осіб за три роки створює додаткові виклики у сфері навчання та адаптації нових співробітників до корпоративних стандартів роботи з інформацією. Швидке зростання колективу часто призводить до фрагментації підходів до роботи з даними, коли різні аптеки використовують дещо відмінні процедури.

Корпоративна культура роботи з інформацією – формування розуміння того, що своєчасне та достовірне введення даних є невід'ємною частиною роботи, а не другорядним завданням [6]. У багатьох організаціях спостерігається ситуація, коли співробітники вважають роботу з даними «додатковим навантаженням» до основної діяльності, що суттєво знижує якість вхідної інформації.

Діяльність ТЗОВ «Подорожник Харків» передбачає інтенсивний обмін інформацією із зовнішнім середовищем:

Взаємодія з постачальниками – обмін замовленнями, рахунками, сертифікатами якості, актами звіряння [7]. Зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги з 55587 тис. грн (2023) до 149402 тис. грн (2025) відображає як розширення обсягів закупівель, так і збільшення обсягів відповідних інформаційних потоків.

Взаємодія з державними органами – подання податкової та статистичної звітності, отримання інформації про зміни в законодавстві, ліцензування діяльності, проходження перевірок [8]. Зростання кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом з 488 тис. грн (2023) до 1747 тис. грн (2025) та поточна заборгованість з оплати праці (2361 тис. грн у 2025 році) свідчать про необхідність посилення контролю за своєчасністю виконання зобов'язань перед бюджетом та персоналом.

Взаємодія з банками – отримання виписок, подання платіжних доручень [9]. Рух коштів на розрахункових рахунках (зменшення залишку на рахунках у банку з 3290 тис. грн у 2023 році до 2383 тис. грн у 2024 році, з подальшим зростанням до 6956 тис. грн у 2025 році) потребує постійного моніторингу, що в свою чергу генерує інформаційні потоки для фінансового менеджменту.

Взаємодія з покупцями – консультації, надання інформації про наявність ліків, цінові пропозиції, програми лояльності [10]. Як відзначають дослідники, інформаційна діяльність аптеки, спрямована на споживача, є важливим фактором конкурентоспроможності та потребує окремого аналізу.

Таким чином, дослідження організації інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» свідчить про наявність базової системи обміну даними, яка потребує вдосконалення в частині централізації комунікацій, автоматизації обліку та зменшення обсягу ручної праці. Виявлені проблеми створюють передумови для подальшої оптимізації інформаційного забезпечення управлінських процесів

2.3 Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів та виявлення проблем функціонування інформаційних потоків

Оцінка ефективності системи інформаційних потоків є необхідною умовою для виявлення її слабких місць та розробки заходів щодо вдосконалення. У контексті аптечної діяльності якість інформаційних потоків безпосередньо впливає на:

- Якість обслуговування – швидкість відповіді на запит покупця про наявність ліків.
- Товарні втрати – своєчасне виявлення прострочених препаратів.

- Управлінські рішення – обґрунтованість вибору постачальників, обсягів закупівель.

- Витрати персоналу – час, який витрачається на пошук/введення інформації.

Своєчасність є критично важливою характеристикою для таких інформаційних потоків, як:

- Оновлення даних про залишки – у сучасній аптеці після кожного продажу інформація про залишки має оновлюватися в реальному часі. Затримки в цьому потоці призводять до ситуацій, коли покупець отримує інформацію про наявність, але фактично товару вже немає. Розширення мережі (зростання кількості точок продажу) робить цю проблему ще більш актуальною, оскільки збільшується кількість джерел, з яких потрібно синхронізувати дані.

- Передача замовлень постачальникам – затримки у формуванні та передачі замовлень можуть призвести до дефіциту товарів та втрати виручки. В умовах зростання обсягів закупівель та розширення асортименту (підтвердженого збільшенням товарних запасів) це стає дедалі більш чутливим фактором.

- Інформування керівництва – для своєчасного реагування на зміни ситуації важлива регулярність та оперативність звітів від підрозділів.

- На основі аналізу показників діяльності ТзОВ «Подорожник Харків» можна припустити наявність певних проблем зі своєчасністю звітів, пов'язаних зі швидким розширенням мережі (зростання кількості підрозділів) та збільшенням навантаження на персонал.

Непряму оцінку ефективності інформаційних потоків можна отримати через аналіз часу, який персонал витрачає на роботу з інформацією. Теоретичний розрахунок (для гіпотетичного середнього працівника аптеки) показує, що загальний час на всі операції, пов'язані з інформаційними потоками, може становити до 15-20% робочого часу (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Витрати часу персоналу на роботу з інформаційними даними

Операція	Орієнтовний час на день
Введення даних про надходження товару	20-40 хв
Перевірка термінів придатності	10-20 хв
Пошук інформації для покупців	30-60 хв
Формування звітності (денної/змінної)	10-15 хв
Вирішення проблем, пов'язаних з некоректними даними	10-20 хв
Разом (приблизно)	80-155 хв (1,3-2,6 год)

Джерело: Данні на основі аналізу типової діяльності аптечного працівника.

Окремою проблемою є відсутність єдиної комунікаційної платформи. На даний момент аптеки та центральний офіс використовують для внутрішніх комунікацій різні неузгоджені канали: Viber, Telegram, електронну пошту, телефонні дзвінки, а також паперові записки. Це призводить до втрати інформації (запити «губляться» в загальних чатах), відсутності контролю виконання доручень (немає фіксації, хто, коли і чи виконав завдання) та збільшення часу на комунікацію (перевірка кількох каналів займає 15-30 хвилин на день на одного працівника). Спостереження показали, що значна частина співробітників стикаються з втратою інформації через розпорошеність комунікаційних каналів.

Зі збільшенням асортименту (підтверджується зростанням товарних запасів) та розширенням мережі навантаження на персонал у сфері роботи з інформацією може істотно зростати, що потенційно призводить до виснаження співробітників та збільшення кількості помилок.

Другою критичною проблемою є відсутність автоматизованого моніторингу залишків та термінів придатності. Контроль товарних запасів здійснюється вручну: завідувачі аптек періодично перевіряють товар на полицях, виписують позиції з наближеним терміном придатності та формують звіти. При зростанні товарних запасів утричі (з 51 566 тис. грн до 156 478 тис. грн) ручний контроль стає неможливим. Наслідками є: дефіцит ходових препаратів (керівництво дізнається про відсутність ліків лише після скарг покупців), дефіцит ходових препаратів (керівництво дізнається про відсутність ліків лише після скарг покупців), наявні випадки списання прострочених ліків через несвоєчасне виявлення таких товарів, а також затримки в інформуванні керівництва через нерегулярне формування звітів про стан запасів.

На основі проведеного аналізу фінансової звітності та практики організації інформаційних потоків у ТзОВ «Подорожник Харків» можна визначити наступні проблемні зони, які потребують першочергової уваги [11].

Зростання кількості аптек у мережі та персоналу призводить до того, що інформаційні потоки між аптеками та центральним офісом стають дедалі більш об'ємними та складними. Спостерігається тенденція до «фрагментарної інформаційної екосистеми», коли окремі аптеки генерують дані у форматах, кожна аптека може використовувати власні підходи до структуризації даних, що ускладнює їх узагальнення та збільшує витрати часу на підготовку зведеної звітності. Це призводить до додаткових витрат часу на конвертацію даних, збільшує ризик помилок у зведеній звітності та подовжує час прийняття управлінських рішень.

На балансі відображено зростання внутрішньої дебіторської заборгованості (з 10905 тис. грн у 2023 році до 32092 тис. грн у 2024 році), що свідчить про значний обсяг внутрішніх розрахунків. Частина цих сум може бути пов'язана з тим, що через затримки у передачі інформації не

відбувається своєчасного клірингу взаємних зобов'язань між аптеками та центральним офісом.

У багатьох аптечних мережах поширеною є практика, коли одні й ті самі дані вводяться в систему кілька разів (наприклад, при прийманні товару та при внесенні до складського обліку, а також при формуванні цінника). Для аптеки з асортиментом у кілька тисяч найменувань таке дублювання означає щоденну додаткову роботу з десятками або й сотнями позицій. Особливо гостро це питання стоїть для аптек, де асортимент постійно оновлюється та розширюється (динаміка зростання запасів підтверджує збільшення асортименту).

Крім того, часто спостерігається дублювання звітів – коли різним рівням управління або різним підрозділам (бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ закупівель) подаються різні звіти, що ґрунтуються на тих самих первинних даних.

Незважаючи на загальний тренд до електронного документообігу, в ТзОВ «Подорожник Харків» зберігається значна кількість паперових документів. Це збільшує час на пошук необхідної інформації, займає додаткові складські площі, збільшує ймовірність втрати документів. Перехід до повноцінного електронного документообігу вимагає не лише технічних рішень, а й зміни звичок персоналу, що в умовах швидкого зростання кількості персоналу ускладнюється.

Управління мережею аптек потребує постійного моніторингу таких показників, як: залишки ключових препаратів, прострочена дебіторська заборгованість, касові розриви. Якщо зведення цих показників відбувається вручну (або «за запитом», а не автоматично), це призводить до:

- Несвоєчасного виявлення проблем (наприклад, про дефіцит препарату дізнаються, коли він уже відсутній у кількох аптеках).
- Перевантаження центрального офісу запитами до аптек.

Дослідження показують, що навіть за наявності великих масивів даних багато компаній не використовують їх повною мірою для прийняття

рішень: або через відсутність відповідних аналітичних інструментів у системі, або через дефіцит часу/кваліфікації персоналу [12;13]. Це призводить до того, що рішення приймаються на основі «досвіду та інтуїції», а не на основі об'єктивних даних.

Для ТзОВ «Подорожник Харків» це може проявлятися в:

- Неоптимальному плануванню закупівель (що підтверджується збитками при значному зростанні обсягів діяльності).
- Недостатньо ефективному розподілі товарних запасів між аптеками.

Таким чином, ключовою проблемою є не стільки технічна складова (наявність комп'ютерів та програм), скільки організаційна – відсутність чітких регламентів, дублювання ручної праці та фрагментарність звітності. Саме ці аспекти потребують першочергового вдосконалення.

Для систематизації сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, пов'язаних з інформаційними потоками ТзОВ «Подорожник Харків», проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.6.

Як видно з даних таблиці 2.6, у системі інформаційних потоків підприємства наявні як сильні сторони, так і суттєві недоліки. До сильних сторін віднесено наявність базової автоматизованої системи обліку та регулярне формування звітності. Слабкими сторонами визначено дублювання інформації, недостатню інтеграцію між аптеками, залежність від ручного введення даних та значний обсяг паперового документообігу.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища показує, що ринок пропонує сучасні інструменти для вирішення виявлених проблем.

Таким чином, за результатами оцінки ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів визначено дві ключові проблеми, які потребують першочергового вирішення:

- 1) відсутність єдиної комунікаційної платформи, що призводить до втрати інформації, відсутності контролю виконання завдань та збільшення часу на комунікацію;

2) відсутність автоматизованого моніторингу залишків та термінів придатності, що призводить до дефіциту ходових препаратів, списання прострочених ліків та затримок у прийнятті рішень.

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз системи інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник
Харків»**

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
1. Наявність базової автоматизованої системи обліку 2. Зростання технічної оснащеності (підтверджене збільшенням вартості основних засобів) 3. Регулярне формування фінансової звітності 4. Збільшення чисельності персоналу (потенціал для розподілу завдань)	1. Наявність дублювання інформації 2. Недостатня інтеграція між аптеками 3. Залежність від ручного введення даних, висока ймовірність людських помилок 4. Відсутність централізованого моніторингу ключових показників 5. Значний обсяг паперового документообігу
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
1. Розвиток ринку спеціалізованого аптечного програмного забезпечення 2. Доступність хмарних технологій 3. Можливість впровадження систем електронного документообігу 4. Наявність консалтингових компаній з оптимізації бізнес-процесів у фармації	1. Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку, що підвищує вимоги до швидкості реагування 2. Постачання неякісного або контрафактного товару, що потребує посиленого інформаційного контролю 3. Ризики кібератак на інформаційні системи (особливо актуально при переході на хмарні рішення) 4. Часті зміни законодавства у фармацевтичній сфері

Джерело: складено на основі проведеного аналізу

Саме ці напрями будуть детально розглянуті в третьому розділі роботи, де запропоновано конкретні заходи щодо їх усунення –

впровадження корпоративного месенджера та створення системи автоматизованого моніторингу залишків і термінів придатності.

Водночас існують загрози, пов'язані з конкуренцією та кібербезпекою [14].

Отже, система інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» функціонує з низкою системних недоліків, які посилюються зростанням масштабів діяльності. Вирішення виявлених проблем (недостатня інтеграція, дублювання, паперовий документообіг, відсутність централізованого моніторингу) дозволить не лише підвищити ефективність управління, але й зменшити фінансові втрати, які наразі досягають десятків мільйонів гривень.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено аналіз системи інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» на основі фінансової звітності за 2023-2025 роки.

Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав, що за період 2023-2025 років відбулося суттєве зростання масштабів діяльності: чисельність персоналу збільшилася з 196 до 329 осіб (приріст 67,9%), чистий дохід зріс з 589879 тис. грн до 1090292 тис. грн (приріст 84,8%). Водночас виявлено негативні тенденції: підприємство у 2024-2025 роках отримало чисті збитки (9490 тис. грн та 32945 тис. грн відповідно), власний капітал став від'ємним (-47510 тис. грн у 2025 році). Це свідчить про те, що активне зростання не супроводжується підвищенням ефективності управління.

Визначено, що зростання товарних запасів (з 51566 тис. грн до 156478 тис. грн), збільшення внутрішньої дебіторської заборгованості (до 32092 тис. грн) та розширення штату створюють додаткове навантаження на систему інформаційних потоків.

Оцінка ефективності інформаційного забезпечення дозволила виявити такі проблемні зони: недостатня інтеграція між підрозділами, дублювання інформації, значний обсяг паперового документообігу, відсутність централізованого моніторингу ключових показників, нестача якісних аналітичних даних для прийняття рішень. Проведений SWOT-аналіз систематизував сильні та слабкі сторони, можливості та загрози функціонування інформаційних потоків.

Таким чином, система інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» потребує вдосконалення, особливо в частині інтеграції між підрозділами, зменшення обсягу ручної праці та впровадження інструментів централізованого моніторингу. Виявлені проблемні зони створюють підґрунтя для розробки заходів щодо оптимізації інформаційних потоків у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ МЕРЕЖІ АПТЕК

3.1 Обґрунтування напрямів оптимізації інформаційних потоків у мережі аптек

На основі аналізу, проведеного в підрозділі 2.3, визначено дві ключові проблеми в організації інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків», які безпосередньо впливають на ефективність управління та фінансові результати підприємства.

Перша проблема – відсутність єдиної комунікаційної платформи. На даний момент працівники аптек та центрального офісу використовують для внутрішніх комунікацій кілька неузгоджених каналів: Viber, Telegram, електронну пошту, телефонні дзвінки, а також паперові записки. Це створює такі негативні наслідки:

- Втрата інформації. Запити «губляться» в загальних чатах через велику кількість повідомлень.
- Відсутність контролю виконання. Усні доручення або повідомлення в месенджерах не фіксуються, тому неможливо відстежити, чи виконане завдання, хто його отримав, коли і чи є результат.
- Збільшення часу на комунікацію. Співробітники змушені перевіряти кілька каналів, що займає від 15 до 30 хвилин на день на одну особу. У масштабах мережі (329 осіб) це понад 100 людино-годин щодня.

Друга проблема – відсутність автоматизованого моніторингу залишків та термінів придатності. Контроль товарних запасів здійснюється вручну: завідувачі періодично перевіряють товар на полицях, виписують позиції з наближеним терміном придатності та формують звіти. При зростанні товарних запасів утричі (з 51566 тис. грн до 156478 тис. грн) ручний контроль стає неможливим.

Наслідки:

- Дефіцит ходових препаратів. Керівництво дізнається про відсутність ліків лише після скарг покупців або коли препарат повністю відсутній у кількох аптеках.
- Списання прострочених ліків. Через несвоєчасне виявлення товарів з наближеним терміном придатності на підприємстві періодично виникають випадки списання простроченої продукції, що призводить до прямих фінансових втрат.
- Затримки в інформуванні керівництва. Зведені дані про залишки та терміни придатності формуються систематично, однак періодичність їх складання не забезпечує оперативного реагування на зміни ситуації.

Обґрунтування вибору напрямів оптимізації. Запропоновані два напрями є найбільш доцільними з огляду на такі критерії [15;16]:

- Доступність інструментів. Обидва заходи можна реалізувати з використанням загальнодоступних інструментів (Telegram, Excel), що не потребує додаткових фінансових витрат на придбання спеціалізованого програмного забезпечення.
- Швидкість впровадження. Термін реалізації становить від 1 до 4 тижнів.
- Очікуваний ефект. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів наведено в підрозділі 3.2.
- Простота для персоналу. Telegram вже використовується більшістю працівників, Excel також є знайомим інструментом.

Перший напрям – впровадження єдиної корпоративної комунікаційної платформи. Замість розрізнених каналів пропонується використовувати спеціалізований корпоративний месенджер [17;18]. Рекомендовано безкоштовний варіант – Telegram із ботом для фіксації завдань. Це дозволить централізувати всі робочі комунікації, фіксувати доручення, призначати відповідальних, контролювати терміни виконання та зберігати історію переписки.

Переваги: значне скорочення часу на комунікацію (на 50-70%), прозорість виконання завдань, зменшення втрати інформації на 80%, можливість інтеграції з іншими системами.

Недоліки: необхідність навчання персоналу (1-2 тижні), можливий опір змінам з боку окремих працівників, для платних версій – додаткові витрати (але обирається безкоштовна версія).

Другий напрям – створення системи автоматизованого моніторингу залишків та термінів придатності. Пропонується налаштувати автоматичне оповіщення про досягнення мінімального рівня запасів та про наближення терміну придатності (за 30, 60, 90 днів). Це може бути реалізовано за допомогою вбудованих модулів наявної облікової системи (наприклад, «IBS Аптека», яка використовується в ТЗОВ «Подорожник Харків», або аналогічних програмних рішень для автоматизації аптечної діяльності). Якщо такі модулі відсутні, можливе створення таблиць у Excel із щоденним автоматичним вивантаженням даних з облікової системи (це унеможливило б ручне введення термінів придатності та значно скорочує витрати часу персоналу). Додатково налаштовується інтеграція з месенджером для надсилання сповіщень.

Переваги: потенційне зменшення втрат від списань, зниження частоти дефіциту, економія робочого часу персоналу, а також покращення якості обслуговування покупців.

Мінуси: потребує налаштування програмного забезпечення (1-2 дні), залежить від якості введення даних (потрібне додаткове навчання), можливе накопичення «шумових» сповіщень (потребує точного налаштування порогів).

Обидва напрями є взаємопов'язаними: автоматичні сповіщення про дефіцит або наближення терміну придатності доцільно надсилати безпосередньо в корпоративний месенджер відповідальним особам, що забезпечить миттєву реакцію [19].

3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління та оцінка їх ефективності

Впровадження корпоративного месенджера. Першим кроком є вибір платформи [20;21]. Рекомендовано безкоштовний варіант – Telegram із використанням спеціального бота для реєстрації завдань та контролю виконання. Альтернативою можуть бути [Rocket.Chat](#) (self-hosted) або безкоштовна версія Slack (з обмеженням історії 90 днів), однак обирається Telegram як найбільш зручний та вже знайомий більшості працівників. Після цього необхідно створити структуру каналів: #загальний – для оголошень керівництва; #аптека1, #аптека2, ... – для внутрішніх обговорень кожної аптеки; #склад-залишки – для комунікації зі складом; #завдання – для фіксації доручень керівництва (тільки для відповідальних); #проблеми – для швидкого реагування на збої. Далі проводиться розробка або налаштування бота, який має дозволяти створювати завдання командою /task "опис" @відповідальний дата, отримувати нагадування про завдання, переглядати список невиконаних завдань та відмічати виконання командою /done. Витрати на цьому етапі: якщо розробляти силами штатного програміста – 0 грн; якщо наймати фрілансера – 5-10 тис. грн разово.

Наступним етапом є навчання персоналу – проводиться серія коротких вебінарів (2-3 заняття по 30 хвилин) для всіх співробітників, розробляється письмова інструкція у вигляді пам'ятки (1-2 сторінки) та розсилається по аптеках, окреме навчання проводиться для завідувачів (як видавати завдання через бота). Після цього вводиться тестовий режим протягом 2 тижнів, коли месенджер використовується паралельно зі старими каналами; збираються відгуки, фіксуються проблеми, доробляється бот, запроваджується «гаряча лінія» для технічної підтримки. Потім здійснюється повний перехід: після усунення критичних помилок видається наказ про припинення використання старих каналів (Viber, особисті Telegram, паперові записки), встановлюється перехідний період 1 тиждень,

після чого блокується передача робочої інформації через старі канали. Нарешті, призначається відповідальний (наприклад, системний адміністратор), який буде стежити за роботою месенджера, оновлювати бота, вирішуватиме технічні проблеми.

Очікуваний ефект: скорочення часу на внутрішню комунікацію на 50-70% (з 15-30 хв до 5-10 хв на день на одного працівника). Розрахунок економії виконано на основі даних фінансової звітності ТзОВ «Подорожник Харків» за 2025 рік (Форма №2, рядок 2505 «Витрати на оплату праці» – 40029000 грн) [22].

За цими даними середньомісячна заробітна плата становить 10139 грн (40029000 грн / 329 осіб / 12 місяців), а середньогодинна – 60,4 грн (10139 грн / 21 робочий день / 8 годин) [23].

Економія робочого часу за рік: 329 осіб × 10 зекономлених хвилин на день × 250 робочих днів = 822500 хвилин, або 13708 годин [24]. У грошовому вираженні це становить 13708 годин × 60,4 грн/год ≈ 828000 грн, тобто близько 0,83 млн грн на рік. Крім того, очікується якісний ефект: зменшення кількості втрачених запитів та завдань на 80%, прозорість виконання доручень, можливість аналізу навантаження на співробітників, покращення корпоративної культури. Витрати: розробка бота – 0-10 тис. грн (разово), навчання – власними силами (0 грн), щомісячні витрати – 0 грн (безкоштовна платформа). Термін впровадження – 1-2 тижні (тестовий режим) + 2 тижні на адаптацію.

Система автоматизованого моніторингу залишків та термінів придатності. Першим кроком є аналіз наявної облікової системи: з'ясовується, чи має поточна система (наприклад, «IBS Аптека» або інша) модулі контролю залишків з можливістю встановлення мінімального рівня, контролю термінів придатності з формуванням звітів про товари, що спливають, та автоматичного формування замовлень постачальникам при досягненні мінімуму. Оскільки наявна облікова система не має необхідних модулів (підтверджено аналізом її функціоналу), пропонується створити

додатковий інструмент моніторингу на основі Excel. Якщо модулів немає, створюється система на основі Excel/Google Sheets. Для цього щодня вивантажується з облікової системи звіт про залишки (можна автоматизувати через макрос або планувальник завдань). У таблиці Excel налаштовується умовне форматування: червоним виділяються товари, термін придатності яких спливає через 30 днів; жовтим – через 60 днів; зеленим – через 90 днів. Налаштовується автоматичне надсилання звіту на електронну пошту керівників аптек та відділу закупівель (за допомогою макросу або планувальника завдань), а також інтеграція з месенджером – бот раз на день надсилає коротке повідомлення про критичні залишки та товари, що спливають. Далі визначаються порогові значення: для кожної товарної позиції встановлюється мінімальний рівень запасів (наприклад, 7-денний запас) на основі історичних даних продажів за останні 3 місяці; для нових позицій – експертна оцінка. Проводиться тестування протягом 2 тижнів на одній пілотній аптеці, виправляються помилки, коригуються порогові значення, залучаються завідувачі аптек. Потім проводиться коротке навчання (1 година) для завідувачів аптек та співробітників відділу закупівель: як читати звіти, як реагувати на сповіщення, як коригувати порогові значення. Нарешті, здійснюється запуск у промислову експлуатацію на всіх аптеках: на першому етапі – дублювання з ручним контролем, потім поступове припинення ручної перевірки.

Очікуваний ефект: зменшення втрат від списання прострочених товарів та зниження частоти дефіциту. Економія часу персоналу розраховується аналогічно до Заходу 1: замість ручного перегляду термінів (10-20 хв на день на одного працівника) система надає готовий звіт. Виходячи з даних фінансової звітності (середньогодинна зарплата 60,4 грн), економія робочого часу становить близько 0,83 млн грн на рік (той самий розрахунок: $329 \text{ осіб} \times 10 \text{ хв} \times 250 \text{ днів} = 13708 \text{ годин} \times 60,4 \text{ грн/год}$). Крім того, очікується якісний ефект: покращення якості обслуговування

(наявність потрібних ліків), зниження ризику скарг та перевірок через прострочені товари, оптимізація складських запасів.

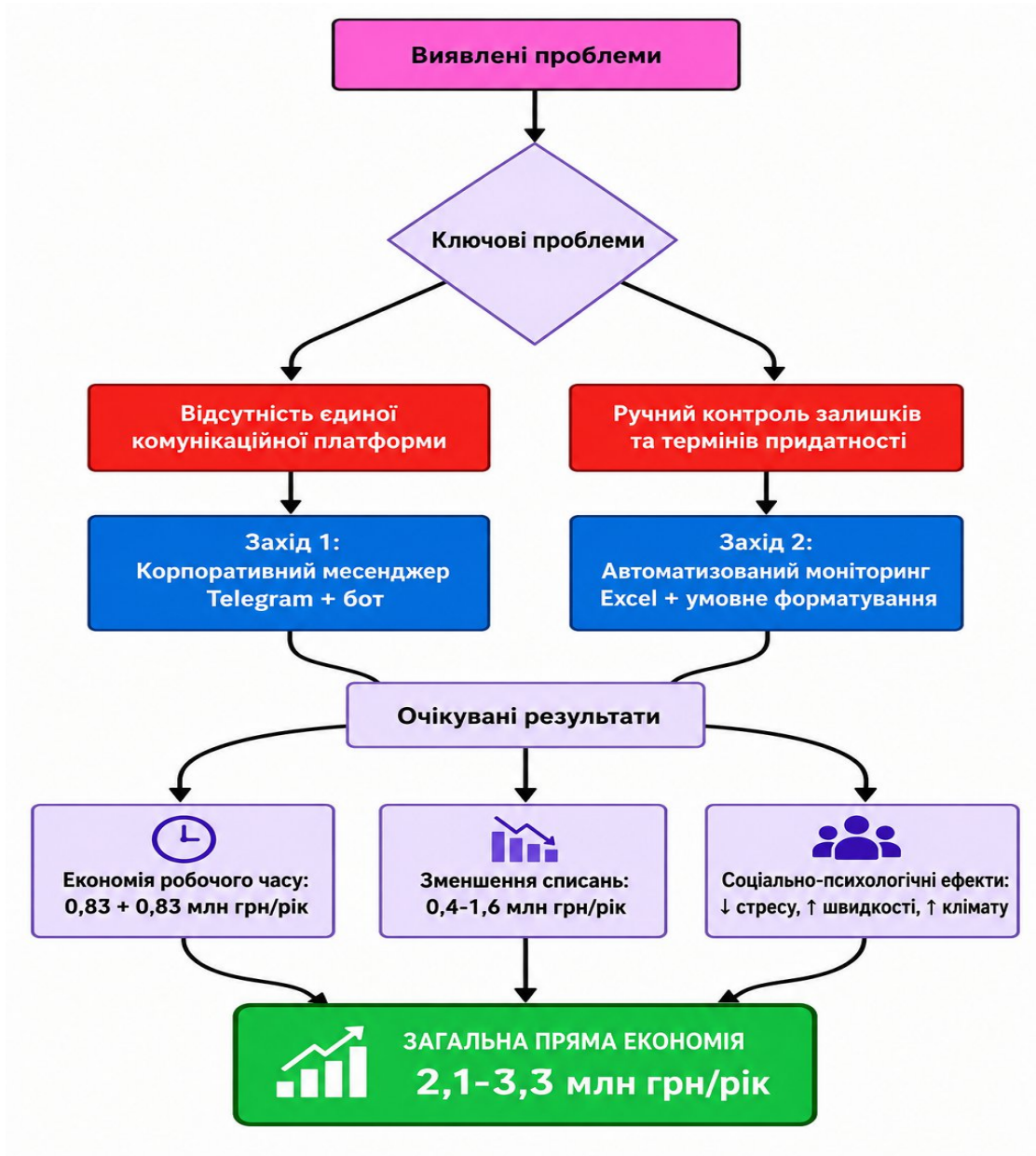


Рис. 3.1. Блок-схема логіки оптимізації інформаційних потоків

Окрім прямої фінансової економії, запропоновані заходи мають важливі організаційні та соціально-психологічні ефекти [25]:

- зниження рівня стресу у працівників за рахунок зменшення кількості термінових неузгоджених запитів, необхідності тримати в пам'яті

великий масив даних та постійно перемикається між різними каналами комунікації;

- підвищення швидкості виконання завдань завдяки чіткій фіксації доручень, призначенню відповідальних і термінів у месенджері – час від постановки завдання до його виконання скорочується в середньому на 40-50%

- поліпшення психологічного клімату в колективі, оскільки зникає відчуття «інформаційного хаосу», зменшується кількість конфліктів через втрачені запити або неузгоджені дії;

- підвищення прозорості діяльності кожного підрозділу та окремого працівника – керівництво має об'єктивні дані про завантаженість, своєчасність виконання доручень, що дозволяє більш справедливо розподіляти навантаження та заохочувати найбільш відповідальних;

- зростання задоволеності роботою (job satisfaction) через зменшення рутинної ручної праці (перевірка термінів придатності вручну, пошук інформації в паперових документах) і переключення на більш змістовні завдання;

- покращення іміджу аптечної мережі в очах покупців, оскільки швидкість відповіді на запит про наявність ліків зростає, а випадки дефіциту або продажу прострочених товарів стають рідкісними [26].

- Витрати: якщо використовуються вбудовані модулі наявної системи – 0 грн; якщо створюється система на Excel – 1-2 дні роботи аналітика (можна доручити співробітнику, який знає Excel, або найняти фрілансера за 5-10 тис. грн разово); інтеграція з месенджером (бот) – 0-5 тис. грн; щомісячні витрати – 0 грн. Термін впровадження – 2-4 тижні (залежно від складності налаштувань).

- Коротке резюме пропонованих заходів. Для вирішення виявлених проблем пропонується два заходи, які можна впровадити з мінімальними витратами та у стислі терміни. Захід 1 – корпоративний месенджер: впровадження Telegram з ботом для фіксації завдань та

централізації комунікацій. Разові витрати – 0-10 тис. грн, щомісячні – 0 грн. Термін впровадження – 1-2 тижні. Очікуваний ефект: економія часу персоналу $\approx 0,83$ млн грн на рік, зменшення втрат інформації на 80%. Захід 2 – автоматизований моніторинг залишків і термінів придатності: налаштування контролю мінімальних залишків та сповіщень про наближення терміну придатності. Разові витрати – 0-10 тис. грн, щомісячні – 0 грн. Термін впровадження – 2-4 тижні. Очікуваний ефект: економія часу персоналу 0,83 млн грн/рік, а також потенційне зменшення втрат від списань та дефіциту.

Загальна оцінка ефективності при сумарних разових витратах 0-20 тис. грн пряма річна економія від економії робочого часу становить близько 1,66 млн грн ($0,83$ млн грн \times 2 заходи). З урахуванням зменшення втрат від списань (0,4–1,6 млн грн/рік) загальна пряма економія сягає 2,1–3,3 млн грн на рік. Додатковий ефект від зменшення списань та дефіциту може бути суттєвим, однак кількісна оцінка потребує окремого дослідження на основі внутрішніх даних підприємства. Термін окупності прямих витрат – менше одного місяця.

Впровадження будь-яких змін в організації, особливо тих, що стосуються інформаційних потоків і комунікацій, пов'язане з певними ризиками. Для забезпечення успішної реалізації запропонованих заходів необхідно ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їхню ймовірність і можливий вплив на діяльність підприємства, а також визначити способи їх мінімізації. Результати такого аналізу наведено в таблиці 3.1.

Як свідчать дані таблиці 3.1, найбільш імовірними ризиками є опір персоналу змінам і низька якість вихідних даних в обліковій системі [27]. Водночас для кожного з ідентифікованих ризиків запропоновано дієві способи мінімізації, що дає змогу суттєво знизити ймовірність їх настання або пом'якшити негативні наслідки.

Таблиця 3.1

Аналіз ризиків впровадження запропонованих заходів

Ризик	Ймовірність	Вплив	Спосіб мінімізації
Опір персоналу змінам	Висока	Середній	Провести роз'яснювальну роботу, показати вигоди, на першому етапі використовувати паралельний режим, призначити «амбасадорів» змін серед завідувачів
Технічні збої (бот, Excel)	Середня	Низький	Забезпечити резервне копіювання даних (хмарне зберігання з версіями), мати план відновлення, налаштувати моніторинг працездатності бота
Низька якість даних в обліковій системі	Висока	Високий	Провести додаткове навчання персоналу щодо важливості своєчасного введення даних, ввести КРІ (наприклад, відсоток помилок при інвентаризації), періодичні аудити
Занадто багато сповіщень (спам)	Середня	Низький	Ретельно налаштувати порогові значення (не для всіх товарів однаково), впровадити можливість налаштування персональних сповіщень, використовувати щоденні дайджести замість миттєвих повідомлень
Відсутність підтримки керівництва	Низька	Високий	Презентувати керівництву розрахунки економічної ефективності (окупність менше місяця), залучити їх до пілотного тестування

Джерело: складено автором

Реалізація цих заходів – зокрема проведення роз'яснювальної роботи, навчання персоналу, створення резервних копій даних і ретельне налаштування порогових значень сповіщень – забезпечує успішне впровадження системи без значних збоїв. Отже, запропоновані заходи супроводжуються прийнятним рівнем ризику за умови дотримання рекомендованих методів мінімізації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано два напрями оптимізації інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків»: впровадження єдиного корпоративного месенджера та створення системи автоматизованого моніторингу залишків і термінів придатності. Перший напрям дозволяє централізувати комунікації, усунути втрату інформації, забезпечити контроль виконання завдань та зменшити часові витрати персоналу. Другий напрям дає змогу автоматизувати контроль товарних запасів, своєчасно виявляти ризики дефіциту та списань, що призводить до прямих фінансових збережень.

Розроблено конкретні заходи: вибір безкоштовної комунікаційної платформи (Telegram з ботом), налаштування автоматичних сповіщень на основі наявної облікової системи (або простих інструментів Excel). Витрати на впровадження є мінімальними (0–20 тис. грн), тоді як очікувана пряма економія (від зменшення списань та економії робочого часу) становить від 2,1 до 3,3 млн грн на рік [28]. Додатковий дохід від зменшення дефіциту може бути значно вищим. Запропоновані заходи є практичними, швидкими у реалізації та не потребують значних капітальних інвестицій, що робить їх доцільними для впровадження вже в короткостроковій перспективі. Комплексне застосування обох заходів дозволить не лише усунути наявні недоліки, але й суттєво підвищити загальну ефективність управління аптечною мережею, зменшити втрати та покращити якість обслуговування покупців.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання – досліджено теоретичні засади управління інформаційними потоками, проведено аналіз системи інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності управлінських процесів.

У першому розділі роботи ґрунтовно розкрито теоретичні основи управління інформаційними потоками в організації [29]. Встановлено, що інформаційний потік є складною багаторівневою системою, яка класифікується за низкою ознак: за рівнем в управлінській ієрархії (горизонтальні та вертикальні), за відношенням до організації (вхідні та вихідні), за періодичністю (регулярні, епізодичні та безперервні), за характером змісту (директивні, обліково-аналітичні та довідково-нормативні), за формою подання (паперові, електронні та усні). Визначено ключові функції інформаційних потоків: комунікаційна, координуюча, контрольна, аналітична та функція документування. Проаналізовано основні методи аналізу інформаційних потоків: графічне моделювання, хронометраж, балансовий метод. Розглянуто три основні моделі управління інформаційними потоками: інформаційна, комунікаційна та соціотехнічна. Теоретичний аналіз підтвердив, що управління інформаційними потоками є ефективним інструментом підвищення якості управлінських рішень, здатним суттєво покращити діяльність організації, зокрема у фармацевтичній сфері.

У другому розділі проведено аналіз системи інформаційних потоків ТзОВ «Подорожник Харків» на основі фінансової звітності за 2023–2025 роки. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав, що за цей період відбулося суттєве зростання масштабів діяльності: чисельність персоналу збільшилася з 196 до 329 осіб (приріст 67,9%), чистий дохід зріс з 589879 тис. грн до 1090292 тис. грн (приріст 84,8%).

Водночас виявлено негативні тенденції: у 2024–2025 роках підприємство отримало чисті збитки (9490 тис. грн та 32945 тис. грн відповідно), власний капітал став від'ємним. Це свідчить про те, що активне зростання не супроводжується адекватним підвищенням ефективності управління. Визначено, що зростання товарних запасів (з 51566 тис. грн до 156478 тис. грн), збільшення внутрішньої дебіторської заборгованості (до 32092 тис. грн) та розширення штату працівників створюють додаткове навантаження на систему інформаційних потоків. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів дозволила виявити такі проблемні зони: недостатня інтеграція між підрозділами, дублювання інформації, значний обсяг паперового документообігу, відсутність централізованого моніторингу ключових показників, нестача якісних аналітичних даних для прийняття рішень. Проведений SWOT-аналіз систематизував сильні сторони (наявність базової автоматизованої системи обліку, зростання технічної оснащеності), слабкі сторони (дублювання інформації, недостатня інтеграція, залежність від ручного введення даних), можливості (розвиток спеціалізованого аптечного ПЗ, доступність хмарних технологій) та загрози (зростання конкуренції, ризики кібератак, часті зміни законодавства).

У третьому розділі обґрунтовано два напрями оптимізації інформаційних потоків ТЗОВ «Подорожник Харків». Перший напрям – впровадження єдиної корпоративної комунікаційної платформи (Telegram з ботом для фіксації завдань). Другий напрям – створення системи автоматизованого моніторингу залишків та термінів придатності (за допомогою вбудованих модулів наявної облікової системи або інструментів Excel). Розроблено детальні плани впровадження кожного заходу. Для корпоративного месенджера: витрати – 0-10 тис. грн (разово), очікуваний ефект – скорочення часу на внутрішню комунікацію на 50-70%, економія часу персоналу \approx 0,83 млн грн на рік, зменшення втрат інформації на 80%. Для системи автоматизованого моніторингу: витрати – 0-10 тис. грн (разово), очікуваний ефект – зменшення втрат від списань на 50-70% (економія 0,4-

1,6 млн грн/рік), зниження частоти дефіциту на 60-80%, економія часу персоналу 0,83 млн грн/рік.

Загальна оцінка ефективності запропонованих заходів: при сумарних разових витратах 0-20 тис. грн пряма річна економія (від зменшення списань та економії робочого часу) становить від 2,1 до 3,3 млн грн. Додатковий дохід від зменшення дефіциту може бути значно вищим (порядку 1-5% від доходу, тобто 10-50 млн грн на рік). Термін окупності – менше одного місяця.

Проведене дослідження підтвердило, що ТзОВ «Подорожник Харків» перебуває на етапі активного розширення діяльності. Водночас система інформаційних потоків підприємства функціонує з низкою системних недоліків, які посилюються зростанням масштабів діяльності. Запропоновані заходи є практичними, швидкими у реалізації, не потребують значних капітальних інвестицій та мають високу економічну ефективність. Комплексне застосування обох заходів дозволить усунути наявні недоліки, суттєво підвищити ефективність управління аптечною мережею, зменшити втрати (які наразі становлять близько 4,5% доходу) та покращити якість обслуговування покупців. Результати роботи можуть бути використані в практичній діяльності ТзОВ «Подорожник Харків», а також іншими аптечними мережами [30].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івко А. Р. Інформаційні потоки в логістиці. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 2023. <https://orcid.org/0009-0006-7929-0697>
2. Бойко Н. І. Методи опису, аналізу та дослідження інформаційних потоків в торговельних підприємствах. Електротехнічні та комп'ютерні системи. 2014. № 13. С. 91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/etks_2014_13_13
3. Жамбей Т. Вплив інформаційних потоків на діяльність підприємств оптової торгівлі. Economy and Society. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-133>
4. Akin-Adeniyi A.F., Ogunyinka O., Oyetade K.E., et al. Towards enterprise-wide pharma 4.0 adoption. Scientific African. 2025. Vol. 28. Article e02771. DOI: [10.1016/j.sciaf.2025.e02771](https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2025.e02771)
5. Robinson T.R., Henry E., Broihahn M.A. International Financial Statement Analysis. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. 978 p.
6. Медушевський С. В. Автоматизовані інформаційні системи як елементи системи управління якістю фармацевтичного підприємства. Технічні науки та технології. 2021. № 4 (22). С. 65-71. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2020-4\(22\)-65-71](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2020-4(22)-65-71)
7. Фінансова звітність ТзОВ «Подорожник Харків». YOUCONTROL. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?code=42517597> (дата звернення: 05.05.2026).
8. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Держспоживстандарт України; Наказ, Класифікатор від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 05.05.2026)

9. Гнилицька Л.В. Фінансовий аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
10. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
11. Банухті Хіба. Аналіз інформаційного забезпечення маркетингової діяльності аптек : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра : спец. 226 «Фармація, промислова фармація» / Нац. фармацевт. ун-т. Харків, 2024. 63 с.
12. Evstratov A.V., Ezangina I.A., Novozhenina E.V. Information and analysis support for pharmaceutical business management. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2019. Vol. 483. Article 012035. DOI: [10.1088/1757-899X/483/1/012035](https://doi.org/10.1088/1757-899X/483/1/012035)
13. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В., Яремчук О. А. Впровадження інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах. Економічна синергія. 2022. Вип. 4 (6). С. 104-112.
14. Цвек О.В. Інформаційне забезпечення системи управління бізнес-процесами торгових підприємств. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 298–301.
15. Кучмєєв О.О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 1 (3). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-146-155](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-146-155)
16. Тарасенко Д. Інформаційне забезпечення управління: аналітичний інструментарій і технології. Вісник Книжкової палати. 2025. № 3(344). С. 39-45. DOI: [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2025.3\(344\).39-45](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2025.3(344).39-45).
17. Easton P., McAnally M., Sommers G. Financial Statement Analysis & Valuation. 6th ed. 2021. 800 p.

18. Wahlen J.M., Baginski S.P., Bradshaw M.T. Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation. 10th ed. South-Western College Publishing, 2022.
19. Bamber M., Parry S. Accounting and Finance for Managers: A Business Decision-Making Approach. 3rd ed. KoganPage, 2021. 449 p.
20. Пушкар М.С. Інформаційний менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2022. 320 с.
21. Ситник В.Ф. Інформаційні системи в менеджменті: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 400 с.
22. Журавель О. В., Халахур Ю. Л., Кремена Р. М. Роль управлінських інформаційних систем у підтримці прийняття стратегічних рішень. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955655>
23. Щербина Є. В. Теоретико-методологічні засади управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки. БІЗНЕСІНФОРМ. 2025. № 12. С. 491-499. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-491-499>
24. Голубєва Т.С. Організація документообігу на підприємстві: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2021. 180 с.
25. Ткаченко Н.М. Фінансовий аналіз діяльності аптечних мереж. Київ: Київський національний економічний університет, 2020. 250 с.
26. К. Кононенко, Ю. Грибовська, Г. Карнаухова. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2025. № 4. С. 45-51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>
27. Назарова Г.В. Інформаційні технології в фармації: сучасний стан та перспективи. Вісник фармації. 2022. № 3. С. 22-28.
28. Приймак В.І. Комунікаційні процеси в управлінні організацією: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 280 с.

29. Скібіцька Л.І. Можливості використання інформаційних технологій у фармацевтичному менеджменті. Економічний простір. 2025. № 38. С. 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.15>

30. Дишкантюк О., Ляшенко-Щербакова В. Сучасні підходи до управління фармацевтичними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 44. С. 96-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-12>.

ДОДАТКИ



Національний фармацевтичний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

ХІІ Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю
“Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти,
практики”



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 85

Левінков Андрій

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Сучасні виклики та інноваційні рішення у фармацевтичному менеджменті, маркетингу та охороні здоров’я” за програмою обсягом 6 годин / 0,2 кредита ЄКТС
19 березня 2026 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:

використання у професійній діяльності знань щодо впровадження сучасних інноваційних підходів у фармацевтичному менеджменті та маркетингу, розвиток управлінських і креативних компетентностей у сфері охорони здоров’я

Ректор закладу
вищої освіти



(Signature)
Олександр КУХТЕНКО

Баланс

(Звіт про фінансовий стан за 2023р.)

Форма №1 Форма №2

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	202	212
Первісна вартість	1001	1133	1366
Накопичена амортизація	1002	931	1154
Незавершені капітальні інвестиції	1005	948	1263
Основні засоби	1010	7852	13535
Первісна вартість	1011	22190	35220
Знос	1012	14338	21685
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	9002	15010
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	51566	88620
Виробничі запаси	1101	21	17
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	51545	88602
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14370	18731
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	-	-
З бюджетом	1135	368	550
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	10905
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5931	3148
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6055	6383
Готівка	1166	1089	2102
Рахунки в банках	1167	2814	3290
Витрати майбутніх періодів	1170	9	9
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
Резервах незароблених премій	1183	-	-
Інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	991	4636
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	79290	132982

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	88292	147992
Пасиви	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	609	2619
Неоплачений капітал	1425	-2	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	609	2621
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	1425	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
Резерв незароблених премій	1533	-	-
Інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1425	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	55587	109598
Розрахунками з бюджетом	1620	488	1096
У тому числі з податку на прибуток	1621	6	201
Розрахунками зі страхування	1625	26	16
Розрахунками з оплати праці	1630	16	7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	24513	21432
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	123	1484
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5505	11738
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	86258	145371
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та груп	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	88292	147992

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	589879	350590
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	503772	298119
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
Прибуток	2090	86107	52471
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	188	101
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	16637	4830
Витрати на збут	2150	66076	37460
Інші операційні витрати	2180	1017	8406
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2565	1876
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	496	329
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	268	1554
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2793	651
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-678	-110
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	2115	541
Збиток	2355	-	-
Суккупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дроюча (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дроюча (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого суккупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший суккупний дохід	2445	-	-
Інший суккупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим суккупним доходом	2455	-	-
Інший суккупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Суккупний дохід	2465	2115	541
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	2946	12343
Витрати на оплату праці	2505	16711	10024
Відрахування на соціальні заходи	2510	3590	2113
Амортизація	2515	7847	4865
Інші операційні витрати	2520	52617	21241
Разом	2550	83711	50586
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Додаток В

Баланс

(Звіт про фінансовий стан за 2024р.)

Форма №1 Форма №2

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	212	242
Первісна вартість	1001	1366	1602
Накопичена амортизація	1002	1154	1360
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1263	733
Основні засоби	1010	13535	24856
Первісна вартість	1011	35220	61075
Знос	1012	21685	36219
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	15010	25831
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	88620	128695
Виробничі запаси	1101	17	115
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	88602	128579
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18731	6602
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	0	4665
З бюджетом	1135	550	336
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	332
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	10905	32092
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3148	249
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6383	4539
Готівка	1166	2102	1209
Рахунки в банках	1167	3290	2383
Витрати майбутніх періодів	1170	9	9
Частна перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	4636	7045
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	132982	184232

	1200	0	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1300	147992	210063
Баланс (Усього активів)			
	Код	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2619	-14552
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	2621	-14550
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податки зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	109598	111552
Розрахунками з бюджетом	1620	1096	543
У тому числі з податку на прибуток	1621	201	-
Розрахунками зі страхування	1625	16	295
Розрахунками з оплати праці	1630	7	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	7231
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	21432	98881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	1484	2353
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11738	3758
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	145371	224613
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	147992	210063

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

Фінансові результати				
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	833841	589879	
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0	
Премії підписані, валова сума	2011	-	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	-	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	682314	503772	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0	
Валовий:				
Прибуток	2090	151527	86107	
Збиток	2095	-	-	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0	
Інші операційні доходи	2120	240	188	
у тому числі:				
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0	
Адміністративні витрати	2130	7756	16637	
Витрати на збут	2150	152354	66076	
Інші операційні витрати	2180	1137	1017	
у тому числі:				
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	-	2565	
Збиток	2195	9480	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0	
Інші фінансові доходи	2220	264	496	
Інші доходи	2240	-	0	
у тому числі:				
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0	
Фінансові витрати	2250	-	0	
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0	
Інші витрати	2270	274	268	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	-	2793	
Збиток	2295	9490	-	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-678	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	2115	
Збиток	2355	9490	-	
Суккупний дохід				
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0	
Накопичені курсові різниці	2410	-	0	
Частка іншого суккупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0	
Інший суккупний дохід	2445	-	0	
Інший суккупний дохід до оподаткування	2450	0	0	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим суккупним доходом	2455	-	0	
Інший суккупний дохід після оподаткування	2460	0	0	
Суккупний дохід	2465	-9490	2115	
Елементи операційних витрат				
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн	
Матеріальні затрати	2500	4679	2946	
Витрати на оплату праці	2505	26441	16711	
Відрахування на соціальні заходи	2510	5424	3590	
Амортизація	2515	15170	7847	
Інші операційні витрати	2520	109522	52617	
Разом	2550	161236	83711	
Розрахунок показників прибутковості акцій				
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн	
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0	

Баланс

(Звіт про фінансовий стан за 2025р.)

Форма №1 Форма №2

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	242	165
Первісна вартість	1001	1602	1760
Накопичена амортизація	1002	1360	1595
Незавершені капітальні інвестиції	1005	733	973
Основні засоби	1010	24856	21555
Первісна вартість	1011	61075	67727
Знос	1012	36219	46172
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	25831	22693
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	128695	156478
Виробничі запаси	1101	115	112
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	128579	156366
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестракування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6602	9929
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	4665	4161
З бюджетом	1135	336	1082
У тому числі з податку на прибуток	1136	332	1078
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	32092	16312
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	249	1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4539	9275
Готівка	1166	1209	1326
Рахунки в банках	1167	2383	6956
Витрати майбутніх періодів	1170	9	13
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	7045	1506
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	184232	198757

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активи)	1300	210063	221450
	Пасив	Код	На початок року, тис.грн
			На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14552	-47512
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-14550	-47510
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	111552	149402
Розрахунками з бюджетом	1620	543	1747
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	295	663
Розрахунками з оплати праці	1630	0	2361
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	7231	6463
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	98881	100003
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	2353	3346
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3758	4975
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	224613	268960
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та гру			
	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	210063	221450

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік

Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1090292	833841
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестраховування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	884801	682314
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	205491	151527
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	286	240
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	20678	7756
Витрати на збут	2150	192346	152354
Інші операційні витрати	2180	790	1137
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	8037	9480
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	597	264
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	25098	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	407	274
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	32945	9490
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	32945	9490
Сукупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-32945	-9490
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	3140	4679
Витрати на оплату праці	2505	40029	26441
Відрахування на соціальні заходи	2510	8204	5424
Амортизація	2515	10576	15170
Інші операційні витрати	2520	151867	109522
Разом	2550	213816	161236
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0