

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**факультет фармацевтичний**  
**кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ  
ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ**

**Виконала:** здобувачка вищої освіти групи МО622 (3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Вероніка ОСІПЕНКО

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту,  
маркетингу та забезпечення якості у фармації, к.ю.н., доцент  
Тетяна КОЛЯДА

**Рецензент:** к.е.н., доц. доцент ЗВО кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва

Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна  
Вікторія КОВАЛЬОВА

## АНОТАЦІЯ

Осіпенко Вероніка на тему «Удосконалення управлінсько-правових аспектів організації командної роботи в аптечному закладі».

**Мета дослідження:** розробити теоретичні та практичні засади удосконалення управлінсько-правових аспектів організації командної роботи в аптечному закладі з урахуванням сучасних вимог до управління персоналом та специфіки фармацевтичної діяльності.

**Завдання:** розкрити концептуальну сутність та роль командної роботи в системі управління персоналом; визначити галузеві особливості організації командної роботи в аптечних закладах; проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності аптечних установ та управління персоналом; надати характеристику діяльності ТзОВ «Подорожник Київ» та його організаційної структури; дослідити кадровий склад і особливості управління персоналом підприємства; оцінити ефективність командної роботи та виявити проблемні аспекти її організації; розробити напрями удосконалення командної роботи; запропонувати комплекс управлінських і правових заходів; оцінити ефективність їх впровадження.

**Об'єктом дослідження** є процес організації командної роботи в аптечному закладі.

**Предметом дослідження** є управлінські та правові механізми забезпечення ефективної командної роботи персоналу аптечного підприємства.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи:** кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (40 найменування) та 4 додатків. Робота містить 12 таблиць, 6 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.

**Ключові слова:** командна робота, управління персоналом, аптечний заклад, фармацевтична діяльність, мотивація персоналу, корпоративна культура, ефективність управління, нормативно-правове забезпечення.

## ABSTRACT

Osipenko Veronika on the topic: «Improving the managerial and legal aspects of teamwork organization in a pharmacy establishment».

**The purpose of the study:** to develop theoretical and practical foundations for improving managerial and legal aspects of team organization in a pharmacy institution, taking into account modern requirements for personnel management and the specifics of pharmaceutical activity.

**Tasks:** to reveal the conceptual essence and role of teamwork in personnel management; to identify industry-specific features of teamwork organization in pharmacy institutions; to analyze the regulatory framework governing pharmacy activities and personnel management; to provide a general characteristic of Podorozhnyk Kyiv LLC and its organizational structure; to analyze the personnel composition and HR management practices; to assess the effectiveness of teamwork and identify problem areas; to develop directions for improving teamwork; to propose managerial and legal measures; to evaluate their effectiveness.

**The object** of the study is the process of organizing teamwork in a pharmacy institution.

**The subject** of the study is managerial and legal mechanisms for ensuring effective teamwork of pharmacy personnel.

**Structure and scope of the qualification work:** the thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions, a list of references (40 sources) and 4 appendices. The paper contains 12 tables and 6 figures. The total volume of the thesis is 70 pages.

**Key words:** teamwork, personnel management, pharmacy institution, pharmaceutical activity, employee motivation, corporate culture, management efficiency, regulatory framework.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	4
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ	8
1.1. Сутність, принципи та значення командної роботи в системі управління персоналом .....	8
1.2. Особливості організації командної роботи у фармацевтичних та аптечних закладах .....	14
1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів та управління персоналом .....	18
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ПОДОРОЖНИК КИЇВ») .....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТзОВ «Подорожник Київ» та аналіз його організаційної структури .....	24
2.2. Аналіз кадрового складу та особливостей управління персоналом ТзОВ «Подорожник Київ» .....	31
2.3. Оцінка ефективності організації командної роботи та управлінсько-правових аспектів діяльності ТзОВ «Подорожник Київ» Висновки до розділу 2 .....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ .....	55
3.1. Напрями удосконалення управління командною роботою в ТзОВ «Подорожник Київ» .....	55
3.2. Розробка управлінських і правових заходів підвищення ефективності командної роботи персоналу ТзОВ «Подорожник Київ»	58
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення командної роботи ТзОВ «Подорожник Київ» .....	62
Висновки до розділу 3 .....	67
ВИСНОВКИ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71
ДОДАТКИ .....	76

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

HR (Human Resources) – управління персоналом

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

ТОВ (ТзОВ) – товариство з обмеженою відповідальністю

ЄДРПОУ – єдиний державний реєстр підприємств та організацій України

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я України

HRM (Human Resource Management System) – система управління персоналом

CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами

GMP (Good Manufacturing Practice) – належна виробнича практика

ISO – міжнародна організація зі стандартизації

АТС – анатомо-терапевтично-хімічна класифікація лікарських засобів

ЗУ – Закон України

ПКУ – Податковий кодекс України

ЦКУ – Цивільний кодекс України

ГКУ – Господарський кодекс України

ЗП – заробітна плата

ІТ – інформаційні технології

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Трансформаційні процеси на фармацевтичному ринку України диктують нові вимоги до менеджменту в аптечній галузі, де ключовим фактором успіху стає ефективне управління людським капіталом. Посилення конкурентного середовища, постійне оновлення нормативно-правової бази та зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування змушують аптечні заклади впроваджувати інноваційні управлінські моделі. Одним із найбільш дієвих інструментів у цьому контексті є командний підхід до організації праці. Саме синергія взаємодії персоналу дозволяє не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й суттєво мінімізувати ризики професійних помилок, що є критично важливим для фармацевтичного сектору.

Особливого значення питання командної роботи набувають для великих аптечних мереж, де результативність залежить від системності комунікацій між провізорами, фармацевтами, менеджментом та допоміжним персоналом. Проте аналіз поточної ситуації свідчить про наявність низки деструктивних чинників: розмитість зон відповідальності, недосконалість правового регулювання трудових відносин всередині команд та застарілі методи стимулювання праці.

Теоретичний фундамент управління персоналом та командної взаємодії заклали такі зарубіжні класики, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г. Мінцберг та І. Ансофф. Вагомий внесок у адаптацію цих теорій до вітчизняних реалій зробили О. Амоша, В. Геєць, Л. Балабанова, А. Колот та інші дослідники. Водночас специфіка поєднання управлінських і правових аспектів формування команд саме в аптечній сфері залишається недостатньо висвітленою, що й обумовило вибір теми дослідження.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управлінсько-правового механізму організації командної діяльності в аптечних установах.

Для реалізації поставленої мети було сформульовано такі **завдання**:

- розкрити концептуальну сутність та роль командної роботи в сучасній системі HR-менеджменту;
- виокремити галузеву специфіку формування команд в умовах аптечних закладів;
- здійснити критичний огляд нормативно-правового поля, що регулює трудові відносини у фармацевтичній галузі;
- надати комплексну характеристику господарської діяльності та управлінської структури ТзОВ «Подорожник Київ»;
- провести моніторинг кадрового потенціалу та діючих практик управління персоналом на об'єкті дослідження;
- діагностувати ефективність командної взаємодії та виявити слабкі місця у її правовому забезпеченні;
- сформулювати стратегічні напрями оптимізації командного менеджменту;
- запропонувати пакет управлінських та юридичних заходів для зміцнення командного духу та продуктивності;
- прогнозувати результативність впровадження розроблених пропозицій.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси та механізми організації командної взаємодії в аптечному закладі.

**Предметом дослідження** є сукупність управлінських та правових відносин, що виникають у процесі формування та функціонування командного підходу в аптеці.

Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи:

- теоретичне узагальнення (для уточнення понятійного апарату);
- аналіз і синтез (при декомпозиції системи управління персоналом);
- компаративний метод (для порівняння світових та вітчизняних моделей командної роботи);

- статистико-економічний аналіз (для оцінки динаміки кадрових показників);
- системний підхід (для цілісного сприйняття діяльності аптечної мережі);
- експертні оцінки (для верифікації запропонованих удосконалень).

**Практична цінність отриманих** результатів полягає у розробці конкретного інструментарію для ТзОВ «Подорожник Київ», який дозволяє збалансувати розподіл обов'язків, налагодити внутрішні комунікаційні канали та забезпечити юридичну чистоту організаційних змін. Впровадження рекомендацій сприятиме підвищенню якості фармацевтичних послуг та зміцненню ринкових позицій підприємства.

**Апробація та публікації.** Коляда Т.А., Осіпенко В.А. *Управлінські та правові механізми організації командної роботи в аптечному закладі. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XII науково-практичної конференції з міжнародною участю (19 березня 2026 р., м. Харків).* Харків: НФаУ, 2026. С. 328–329.

**Структура роботи.** кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменування і містить 7 рисунків, 17 таблиць та 4 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 70 сторінок, перелік посилань займає 5 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ

#### **1.1. Сутність, принципи та значення командної роботи в системі управління персоналом**

У сучасних умовах розвитку організацій ефективне управління персоналом неможливе без впровадження принципів командної роботи. Командна взаємодія розглядається як один із ключових інструментів підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Особливої актуальності це питання набуває у сфері охорони здоров'я, зокрема в аптечних закладах, де від злагодженості роботи персоналу залежить не лише економічний результат, а й якість обслуговування пацієнтів.

Сутність командної роботи полягає у спільній діяльності групи працівників, об'єднаних спільною метою, відповідальністю та взаємодією для досягнення визначених результатів. На відміну від звичайної робочої групи, команда характеризується високим рівнем координації дій, взаємозалежністю учасників та наявністю спільної відповідальності за кінцевий результат [1]. Важливою рисою команди є також наявність розподілу ролей, що дозволяє максимально ефективно використовувати професійні та особистісні якості кожного її члена.

У науковій літературі підкреслюється, що командна робота є складною соціально-економічною системою, яка включає не лише формальні зв'язки між працівниками, але й неформальні взаємовідносини, рівень довіри, комунікацію та мотивацію [21]. Саме ці чинники значною мірою визначають ефективність функціонування команди та її здатність досягати поставлених цілей.

З позиції управління персоналом командна робота виступає як сучасна форма організації праці, яка сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку їх компетенцій та формуванню корпоративної культури. Вона забезпечує більш гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим для аптечних закладів, які функціонують в умовах високої конкуренції та жорсткого державного регулювання [18].

Для більш глибокого розуміння сутності командної роботи доцільно розглянути її основні характеристики, які наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Основні характеристики командної роботи

Характеристика	Зміст
Спільна мета	Орієнтація всіх членів команди на досягнення єдиного результату
Взаємодія	Постійний обмін інформацією та координація дій
Розподіл ролей	Чітке визначення функцій і відповідальності кожного учасника
Взаємна відповідальність	Колективна відповідальність за результати діяльності
Синергія	Досягнення кращого результату завдяки спільним зусиллям
Комунікація	Налагоджена система обміну інформацією між членами команди

*Джерело: сформовано автором на основі [11, 6, 13]*

Дані, наведені у таблиці 1.1, демонструють, що фундамент командної взаємодії складають не лише суто організаційні чинники, а й глибокі психоемоційні та комунікативні зв'язки, які детермінують продуктивність співпраці всередині колективу.

Відтак, командну роботу варто розглядати як цілісну інтегровану систему, де кожна складова перебуває у стані взаємодетермінації та безпосередньо корелює із фінальними показниками діяльності. Інтеграція командного підходу в архітектуру HR-менеджменту сприяє суттєвому зростанню організаційної ефективності, нівелюванню конфліктогенних факторів, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню високої лабільності підприємства до зовнішніх трансформацій.

Особливий акцент необхідно зробити на стратегічній ролі команд у реалізації довгострокових цілей компанії. Високопродуктивні команди

виступають джерелом інноваційних ідей, демонструють здатність до оперативної рефлексії на ринкові виклики та забезпечують сталий розвиток. У контексті сучасного фармацевтичного ринку, де конкурентоспроможність аптечного закладу прямо залежить від оперативності прийняття рішень та сервісної досконалості, цей аспект стає критичним [2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що природа командної роботи в межах управління персоналом полягає у створенні синергетичного ефекту від взаємодії фахівців, згуртованих єдиною цільовою орієнтацією. Це не просто інструмент менеджменту, а стратегічний фактор успішного функціонування аптечних установ у нестабільному середовищі.

Продуктивність командного формату праці в системі кадрового менеджменту зумовлена неухильним дотриманням базових принципів, що регламентують характер міжособистісних стосунків, порядок організації робочих процесів та механізми досягнення колективних результатів. У сучасній управлінській парадигмі саме ці принципи є базисом для побудови лояльних та високоефективних колективів.

Для системного представлення ключових засад командної взаємодії їх доцільно візуалізувати на рисунку 1.2.

Спільна мета	• Єдність цілей і орієнтація на кінцевий результат
Відкрита комунікація	• Постійний обмін інформацією та зворотний зв'язок
Розподіл ролей	• Чітке визначення обов'язків і відповідальності
Взаємна довіра	• Формування позитивного психологічного клімату
Координація дій	• Узгодженість роботи всіх членів команди
Взаємна підтримка	• Допомога та співпраця між працівниками

Рис. 1.1. Основні принципи командної роботи в системі управління персоналом

*Джерело: сформовано автором на основі [18, 6, 11]*

Як видно з рисунку 1.1, принципи командної роботи охоплюють як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності колективу, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом.

Під принципами командної роботи доцільно розуміти сукупність базових положень і правил, на яких ґрунтується організація спільної діяльності працівників. Вони забезпечують узгодженість дій, сприяють підвищенню ефективності управління та формують сприятливий психологічний клімат у колективі [6]. Дотримання цих принципів дозволяє не лише оптимізувати робочі процеси, але й підвищити рівень відповідальності кожного члена команди.

Одним із ключових принципів є принцип спільної мети, який передбачає чітке визначення та усвідомлення всіма учасниками команди кінцевого результату діяльності. Саме спільна мета об'єднує працівників, спрямовує їх зусилля та формує відчуття причетності до загального результату [13]. Без чітко визначеної мети командна робота втрачає свою ефективність і перетворюється на сукупність індивідуальних дій.

Фундаментальне значення має принцип комунікативної відкритості, що базується на безперешкодному інформаційному обміні всередині групової структури. Ефективно налаштовані канали зв'язку дозволяють нівелювати ризики когнітивних спотворень, оперативно усувати деструктивні чинники та зміцнювати атмосферу взаємної довіри [30]. У фармацевтичній галузі цей аспект набуває критичної ваги, оскільки верифікація та точність переданих даних безпосередньо корелюють із безпекою пацієнтів та якістю надання фармацевтичної опіки.

Засади диференціації ролей та персональної відповідальності гарантують чітку детермінацію функціональних обов'язків кожного фахівця. Такий підхід унеможливорює дублювання операцій, інтенсифікує робочі процеси та сприяє формуванню високої професійної самосвідомості [1]. Ключовою умовою тут є гармонізація призначеної ролі з реальним рівнем компетенцій та кваліфікаційним профілем працівника.

Окремий вектор аналізу слід спрямувати на принцип взаємної підтримки та довірчих відносин. Висока інтенсивність довіри у команді виступає каталізатором здорового соціально-психологічного клімату, мінімізує латентні конфлікти та стимулює трудову активність [21]. В такому середовищі персонал демонструє вищу схильність до когнітивного обміну та спільного розв'язання складних кейсів.

Не менш вагомим є принцип операційної координації, що забезпечує синергію зусиль усіх суб'єктів команди для реалізації стратегічного вектора розвитку. Координаційні механізми дозволяють впорядкувати робочий ритм, посилити виконавчу дисципліну та досягти оптимізації використання наявних ресурсів [11].

У сучасному турбулентному середовищі пріоритетним стає принцип адаптивної гнучкості, який визначає здатність колективу трансформуватися відповідно до мінливих умов ринку. Це набуває особливої актуальності для аптечного ритейлу, що змушений постійно підлаштовуватися під динаміку законодавчих ініціатив, коливання споживчого попиту та нові стандарти сервісу [18].

Таким чином, вищезазначені принципи складають архітектуру успішної системи кадрового менеджменту. Їх системна імплементація гарантує високу організаційну культуру, зростання продуктивності та створює підґрунтя для безперервного професійного навчання. У площині аптечного бізнесу реалізація цих засад безпосередньо трансформується у зміцнення конкурентних переваг та підвищення стандартів обслуговування.

В архітектурі сучасного менеджменту командна взаємодія розглядається як стратегічний важіль інтенсифікації бізнес-процесів та вдосконалення HR-технологій. Її роль прогресує в умовах волатильності ринку, де швидкість прийняття управлінських рішень стає вирішальним фактором виживання. Командний формат дозволяє досягти консенсусу в діях персоналу та забезпечити високу якість виконання складних завдань.

Командний підхід формує якісно нову модель управління кадрами, оскільки сприяє раціональному делегуванню повноважень, посилює лояльність та мотивує до проактивної поведінки. Під час взаємодії працівники виходять за межі суто посадових інструкцій, залучаючись до процесів стратегічного планування, що підвищує їхню ідентифікацію з цілями компанії [2].

Суттєвий вплив командної роботи простежується і в управлінні якістю. Колективна рефлексія над проблемами та інтеграція різнопрофільного досвіду дозволяють здійснювати глибокий аудит ризиків та приймати більш виважені рішення [31]. Для аптечних мереж, де ціна помилки еквівалентна загрозі здоров'ю людини, така верифікація є життєво необхідною.

Крім того, командне середовище є ідеальним майданчиком для професійної еволюції. Безперервний обмін когнітивними активами та практичним досвідом забезпечує органічне зростання кваліфікації кожного члена групи [21]. Це дозволяє створювати автономні інтелектуальні одиниці, здатні до ефективного розв'язання нестандартних завдань у фармацевтичному секторі.

Для більш детального розуміння значення командної роботи в системі управління персоналом доцільно узагальнити її основні переваги у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Значення командної роботи в системі управління персоналом

Напрямок впливу	Прояв значення
Організаційний	Підвищення ефективності розподілу праці та координації дій
Економічний	Зростання продуктивності праці та зниження витрат
Соціальний	Формування позитивного психологічного клімату
Управлінський	Покращення якості управлінських рішень
Професійний	Розвиток компетенцій та підвищення кваліфікації персоналу
Інноваційний	Генерація нових ідей та впровадження інновацій

*Джерело: сформовано автором на основі [14, 21, 11]*

Як видно з таблиці 1.2, значення командної роботи є багатограним і охоплює різні аспекти діяльності організації, що підтверджує її важливість у сучасній системі управління персоналом.

Окремо варто зазначити, що командна робота відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Вона сприяє розвитку довіри, взаємоповаги та відповідальності серед працівників, що є основою стабільного функціонування організації [18]. У таких умовах формується сприятливе середовище для ефективної взаємодії, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

У контексті діяльності аптечних закладів значення командної роботи набуває особливого змісту. Високий рівень координації між працівниками забезпечує точність виконання професійних обов'язків, дотримання стандартів обслуговування та вимог законодавства. Злагоджена робота персоналу сприяє підвищенню якості фармацевтичних послуг, що є ключовим фактором довіри споживачів [14].

Також командна робота дозволяє знизити рівень конфліктів у колективі, оскільки сприяє відкритій комунікації та взаєморозумінню між працівниками. Це, у свою чергу, позитивно впливає на психологічний стан персоналу та підвищує його продуктивність [11].

Таким чином, значення командної роботи в системі управління персоналом є визначальним фактором ефективності діяльності організації. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення якості управління, розвиток персоналу та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Для аптечних закладів командна робота є особливо важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на якість обслуговування споживачів і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

## **1.2. Особливості організації командної роботи у фармацевтичних та аптечних закладах**

Організація командної роботи у фармацевтичних та аптечних закладах має специфічний характер, що визначається як особливостями самої галузі, так і вимогами нормативно-правового регулювання. На відміну від багатьох

інших сфер діяльності, фармацевтична практика поєднує економічні, медичні та соціальні функції, що зумовлює підвищені вимоги до якості роботи персоналу та рівня їхньої взаємодії. У таких умовах ефективна командна робота стає ключовим фактором забезпечення стабільності функціонування аптечного закладу.

Однією з головних особливостей є висока ступінь регламентованості діяльності. Аптечні заклади працюють відповідно до чинного законодавства, яке визначає порядок виготовлення, зберігання та відпуску лікарських засобів. Зокрема, вимоги до організації роботи персоналу, умов зберігання препаратів та обслуговування споживачів чітко регламентуються нормативними актами [14; 17]. Це означає, що командна робота має бути побудована з урахуванням не лише управлінських підходів, але й правових норм.

Ще однією важливою особливістю є чіткий функціональний поділ праці. У фармацевтичних закладах кожен працівник виконує строго визначені функції: провізори здійснюють контроль за відпуском лікарських засобів, фармацевти забезпечують обслуговування клієнтів, а керівники організують та контролюють діяльність усього колективу. Така структура вимагає високого рівня координації та взаємодії між працівниками [16].

Для систематизації ключових особливостей організації командної роботи доцільно представити їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Основні особливості організації командної роботи у фармацевтичних закладах

Особливість	Зміст
Нормативна регламентованість	Діяльність здійснюється відповідно до законодавства та стандартів
Чіткий розподіл функцій	Закріплення професійних обов'язків за кожним працівником
Високий рівень відповідальності	Вплив результатів роботи на здоров'я пацієнтів
Інтенсивна комунікація	Постійний обмін інформацією між працівниками
Контроль якості	Дотримання стандартів обслуговування та безпеки
Багаторівневе управління	Взаємодія між різними рівнями організації

*Джерело: сформовано автором на основі [14, 21, 11]*

Як видно з таблиці 1.3, особливості організації командної роботи в аптечних закладах мають комплексний характер і охоплюють як правові, так і організаційні аспекти діяльності.

Таким чином, ефективна організація командної роботи у фармацевтичних закладах передбачає не лише розподіл функцій, але й забезпечення чіткої координації, дотримання стандартів та постійний контроль за виконанням завдань.

Важливою особливістю є також підвищений рівень відповідальності персоналу. На відміну від інших сфер діяльності, помилки у фармацевтичній практиці можуть мати безпосередній вплив на здоров'я людини. Саме тому командна робота повинна базуватися на принципах точності, дисципліни та взаємоконтролю [14]. У цьому контексті особливого значення набуває взаємодія між членами команди, що дозволяє знизити ризик помилок та підвищити якість обслуговування.

Не менш важливим є фактор комунікації. У фармацевтичних закладах комунікаційні процеси мають безперервний характер: працівники обмінюються інформацією щодо асортименту лікарських засобів, їх властивостей, правил застосування та наявності. Це вимагає не лише професійних знань, але й розвинених комунікативних навичок [30].

Окрім цього, значну роль відіграє організаційна культура та психологічний клімат у колективі. Командна робота в аптечному закладі передбачає постійну взаємодію працівників, що потребує високого рівня довіри, взаємоповаги та підтримки. Формування позитивного психологічного клімату сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню конфліктних ситуацій [21].

Важливою особливістю є також вплив зовнішнього середовища. Фармацевтичні заклади функціонують в умовах постійних змін – як у законодавстві, так і в попиті на лікарські засоби. Це вимагає від команди гнучкості, здатності швидко адаптуватися та приймати оперативні рішення



Керівник повинен не лише розподіляти завдання, але й забезпечувати підтримку, стимулювати розвиток персоналу та сприяти формуванню командного духу [8]. Таким чином, організація командної роботи у фармацевтичних та аптечних закладах має низку специфічних особливостей, що відрізняють її від інших сфер діяльності. Вона базується на поєднанні нормативно-правових вимог, чіткого розподілу функцій, високого рівня відповідальності та ефективної комунікації. Забезпечення ефективної командної взаємодії є необхідною умовою підвищення якості фармацевтичного обслуговування, зниження ризиків та зміцнення конкурентних позицій аптечного закладу.

### **1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів та управління персоналом**

Діяльність аптечних закладів в Україні здійснюється в умовах жорсткого нормативно-правового регулювання, що обумовлено особливою соціальною значущістю фармацевтичної галузі. Аптеки виконують не лише комерційну функцію, але й забезпечують населення лікарськими засобами, що безпосередньо впливає на здоров'я та якість життя громадян. У зв'язку з цим держава встановлює чіткі вимоги до організації їх діяльності, у тому числі щодо управління персоналом.

Основним нормативним актом, що регулює сферу обігу лікарських засобів, є Закон України «Про лікарські засоби», який визначає правові засади створення, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських препаратів [14]. Цей закон встановлює загальні вимоги до діяльності аптечних закладів, а також визначає відповідальність суб'єктів господарювання за порушення встановлених норм.

Крім того, важливу роль відіграють підзаконні нормативні акти, які деталізують порядок функціонування аптек. Зокрема, Ліцензійні умови провадження господарської діяльності встановлюють вимоги до матеріально-

технічної бази, кваліфікації персоналу, умов зберігання лікарських засобів та організації роботи аптечних закладів [15]. Дотримання цих вимог є обов'язковою умовою отримання та збереження ліцензії.

Значне місце у системі нормативного регулювання займають також накази Міністерства охорони здоров'я України, які визначають правила відпуску лікарських засобів, порядок ведення документації та вимоги до організації роботи персоналу [16]. Наприклад, встановлюються правила виписування рецептів, порядок їх обліку та зберігання, що безпосередньо впливає на організацію роботи фармацевтів. Для узагальнення основних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність аптечних закладів, доцільно представити їх у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні нормативно-правові акти регулювання діяльності аптечних закладів

Нормативний акт	Характеристика
Закон України «Про лікарські засоби»	Визначає правові основи обігу лікарських засобів
Ліцензійні умови	Встановлюють вимоги до діяльності аптек
Накази МОЗ України	Регулюють порядок роботи, облік та відпуск лікарських засобів
Санітарні норми та правила	Визначають вимоги до умов зберігання та реалізації
Контрольні органи	Забезпечують нагляд за дотриманням законодавства

*Джерело: сформовано автором на основі [14-17]*

Як видно з таблиці 1.4, нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів має комплексний характер і охоплює різні аспекти їх функціонування – від організації роботи до контролю якості.

Таким чином, система нормативно-правового забезпечення створює основу для стабільного функціонування аптечних закладів, визначає правила їх діяльності та забезпечує захист прав споживачів.

Для більш наочного відображення системи нормативно-правового регулювання діяльності аптечних закладів та його впливу на організацію

командної роботи доцільно представити її у вигляді структурної схеми (рис. 1.3)



Рис. 1.3. Система нормативно-правового регулювання діяльності аптечних закладів

*Джерело: сформовано автором на основі [14-17]*

Як видно з рисунка 1.5, нормативно-правове регулювання має багаторівневу структуру, що включає державні законодавчі акти, підзаконні нормативні документи та внутрішні регламенти підприємства. Саме їх взаємодія формує основу для організації командної роботи, визначаючи чіткий розподіл функцій, відповідальності та механізмів взаємодії між працівниками. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність діяльності аптечного закладу та якість обслуговування споживачів.

Важливим елементом регулювання є також діяльність контролюючих органів, зокрема Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, яка здійснює нагляд за дотриманням законодавства у сфері обігу лікарських засобів [14]. Контроль включає перевірку умов зберігання, якості продукції, дотримання ліцензійних вимог та правил відпуску лікарських засобів.

Окрему увагу слід приділити нормативному регулюванню управління персоналом в аптечних закладах. Вимоги до кваліфікації працівників, їх професійної підготовки та допуску до роботи визначаються відповідними нормативними документами. Зокрема, працівники аптек повинні мати відповідну освіту, проходити підвищення кваліфікації та дотримуватися професійних стандартів [16].

Управління персоналом у фармацевтичних закладах також передбачає дотримання норм трудового законодавства, що регулює питання найму, звільнення, оплати праці та умов праці працівників. Це забезпечує правовий захист персоналу та створює умови для ефективної організації їх діяльності.

Особливістю є те, що нормативно-правове регулювання безпосередньо впливає на організацію командної роботи. Чітке визначення функцій, відповідальності та порядку взаємодії працівників сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії та зменшенню ризиків помилок.

Окрім цього, важливу роль відіграють внутрішні нормативні документи аптечних закладів, такі як посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку та стандарти обслуговування. Вони деталізують загальні вимоги законодавства та адаптують їх до умов конкретного підприємства [23].

Сучасні умови розвитку фармацевтичної галузі також вимагають врахування нових викликів, пов'язаних із цифровізацією, змінами в законодавстві та підвищенням вимог до якості обслуговування. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення нормативно-правової бази та адаптації діяльності аптечних закладів до нових умов [18].

Таким чином, нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів є складною багаторівневою системою, яка забезпечує ефективне функціонування фармацевтичної галузі. Воно визначає правила організації роботи, встановлює вимоги до персоналу та контролює дотримання стандартів якості. Ефективне управління персоналом в аптечних закладах можливе лише за умови чіткого дотримання нормативно-правових вимог, що сприяє підвищенню якості обслуговування та забезпеченню безпеки споживачів.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та управлінсько-правові основи організації командної роботи в аптечних закладах, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про сутність, принципи та значення командної взаємодії у системі управління персоналом.

По-перше, встановлено, що командна робота є сучасною та ефективною формою організації праці, яка базується на спільній меті, взаємодії, розподілі ролей і колективній відповідальності. Вона виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організації, сприяє покращенню якості управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій працівників.

По-друге, визначено, що принципи командної роботи, зокрема спільна мета, комунікація, розподіл ролей, взаємна довіра та координація дій, формують основу ефективного функціонування колективу. Їх дотримання дозволяє створити сприятливий психологічний клімат, підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити стабільність роботи підприємства.

По-третє, обґрунтовано, що значення командної роботи в системі управління персоналом є багатограним і проявляється в організаційному, економічному, соціальному та управлінському аспектах. Командна взаємодія сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетенцій працівників та формуванню ефективної корпоративної культури.

По-четверте, встановлено, що організація командної роботи у фармацевтичних та аптечних закладах має специфічні особливості, зумовлені високим рівнем нормативної регламентованості, чітким розподілом функцій, підвищеною відповідальністю за результати діяльності та необхідністю забезпечення якості обслуговування споживачів. Важливу роль відіграє ефективна комунікація, координація дій та професійна компетентність персоналу.

По-п'яте, проаналізовано нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів, яке охоплює законодавчі та підзаконні акти, що визначають порядок функціонування підприємств, вимоги до персоналу та стандарти обслуговування. Доведено, що дотримання нормативно-правових вимог є необхідною умовою ефективної організації роботи та забезпечення безпеки споживачів.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ефективна організація командної роботи в аптечних закладах є важливим фактором підвищення якості фармацевтичного обслуговування, конкурентоспроможності підприємства та стабільності його функціонування. Отримані теоретичні положення створюють основу для подальшого аналізу практики організації командної роботи на прикладі конкретного аптечного закладу у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ПОДОРОЖНИК КИЇВ»)

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТзОВ «Подорожник Київ» та аналіз його організаційної структури**

ТзОВ «Подорожник Київ» є частиною однієї з найбільших аптечних мереж України – «Подорожник», що займає провідні позиції на фармацевтичному ринку країни. Діяльність підприємства спрямована на забезпечення населення якісними лікарськими засобами, виробами медичного призначення та супутніми товарами, а також надання професійних фармацевтичних консультацій. В умовах зростання попиту на медичні послуги та лікарські препарати підприємство відіграє важливу соціально-економічну роль [24].

Юридично підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю під назвою ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДОРОЖНИК КИЇВ» (код ЄДРПОУ 41199650). Дата державної реєстрації – 09.03.2017 року. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.73), що відповідає профілю підприємства. Окрім цього, компанія здійснює й інші види діяльності, зокрема оптову торгівлю фармацевтичними товарами, маркетингову діяльність, дослідження ринку, консультування з питань управління та інші супутні види діяльності [23].

Організаційно-правова форма підприємства передбачає наявність статутного капіталу, який становить 5 002 000 грн, а також чітко визначену структуру управління. Керівництво підприємством здійснює директор, який діє на підставі установчих документів. Засновниками виступають фізична та юридична особи, що формують структуру власності підприємства [23].

Історія розвитку ТзОВ «Подорожник Київ» нерозривно пов'язана із загальним розвитком мережі аптек «Подорожник», яка розпочала свою діяльність ще у 1999 році у Львові. За цей час компанія пройшла шлях від невеликої аптеки до масштабної мережі, яка налічує понад 2000 аптечних закладів по всій Україні. Розвиток підприємства характеризується динамічним розширенням географії діяльності, зростанням кількості персоналу та постійним вдосконаленням сервісу [7].

Станом на сучасний період ТзОВ «Подорожник Київ» охоплює понад 300 аптечних закладів у місті Києві та Київській області, що свідчить про значний рівень розвитку та присутності на ринку. Підприємство також активно використовує цифрові технології, зокрема онлайн-платформу для замовлення лікарських засобів, що дозволяє розширити канали збуту та підвищити зручність для клієнтів [24].

Важливою характеристикою діяльності підприємства є масштаб його функціонування. Загальна мережа «Подорожник» обслуговує мільйони клієнтів щороку, а чисельність персоналу перевищує 12 000 осіб. Це свідчить про високий рівень організаційної складності та необхідність ефективного управління бізнес-процесами [7].

Для більш детального аналізу діяльності підприємства доцільно розглянути основні фінансові показники, які характеризують результати його функціонування. Узагальнення цих показників наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ТзОВ  
«Подорожник Київ» за 2023-2025 роки**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 24/23	Темп росту 24/23, %	Відхилення 25/24	Темп росту 25/24, %
Дохід, тис. грн	2926412	4507439	6909844	1581027	154	2402405	153,3
Чистий прибуток, тис. грн	16691	42659	-175793	25968	255,6	-218452	-412
Активи, тис. грн	751857	1219719	2068975	467862	162,2	849256	169,6

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Зобов'язання, тис. грн	822 000	1 300 000	2260591	478000	158,2	960591	173,9
Кількість працівників	1502	1701	1811	200	113,3	111	106,5

*Джерело: сформовано автором на основі [Додаток А]*

Інтерпретація даних, наведених у таблиці 2.1, дозволяє констатувати стійку тенденцію до зростання ключових результуючих показників діяльності суб'єкта господарювання. Характерним є те, що обсяг чистого доходу підприємства протягом 2023–2025 років продемонстрував більш ніж двократне збільшення. Це слугує прямим підтвердженням результативності обраної стратегії експансії на ринку та масштабування торговельної мережі.

Водночас за підсумками 2025 року було зафіксовано від'ємне значення фінансового результату. Таку динаміку доцільно інтерпретувати не як втрату рентабельності, а як наслідок інтенсивного інвестування в капітальний розвиток: відкриття нових аптечних пунктів, модернізацію інфраструктури та освоєння нових регіональних сегментів. Попри стратегічну виправданість таких кроків, поточна ситуація актуалізує питання посилення контролю над операційними витратами та необхідність детальної оптимізації внутрішніх бізнес-алгоритмів.

На сучасному етапі ТзОВ «Подорожник Київ» виступає одним із ключових гравців вітчизняного фармацевтичного ритейлу. Конкурентне домінування компанії забезпечується завдяки синергії розгалуженої логістичної мережі, високим стандартам клієнтського сервісу та впровадженню інноваційних технологічних рішень. Фундаментальними драйверами успіху залишаються територіальна доступність аптек, диверсифікована асортиментна матриця та клієнтоорієнтований підхід до формування лояльності [24].

Додатковим фактором зміцнення ринкових позицій є активна політика розбудови партнерських екосистем із медичними закладами, корпоративним

сектором та громадськими інституціями. Це не лише стимулює розширення каналів збуту, а й конвертується у зростання рівня соціальної довіри до бренду.

Резюмуючи вищевикладене, ТзОВ «Подорожник Київ» характеризується як динамічна бізнес-одиниця з високим адаптивним потенціалом, що функціонує в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Попри стабільні ринкові позиції, підприємство стикається з викликами, що потребують вдосконалення управлінського інструментарію, насамперед у площині фінансового моніторингу та раціоналізації витрат.

Організаційна структура компанії розглядається як базисний елемент її життєздатності, оскільки саме вона регламентує ієрархію повноважень, зони відповідальності та вектори внутрішньої взаємодії. Для ТзОВ «Подорожник Київ», зважаючи на масштабність операційної діяльності та значну географічну децентралізацію, проектування раціональної системи менеджменту має вітальний характер. Це зумовлено потребою в ефективній координації великої чисельності персоналу та необхідністю підтримки уніфікованих стандартів якості на всіх рівнях мережі [24]. На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру ТзОВ «Подорожник Київ», яка демонструє ієрархію управління та взаємозв'язки між ключовими підрозділами і виконавчим персоналом.

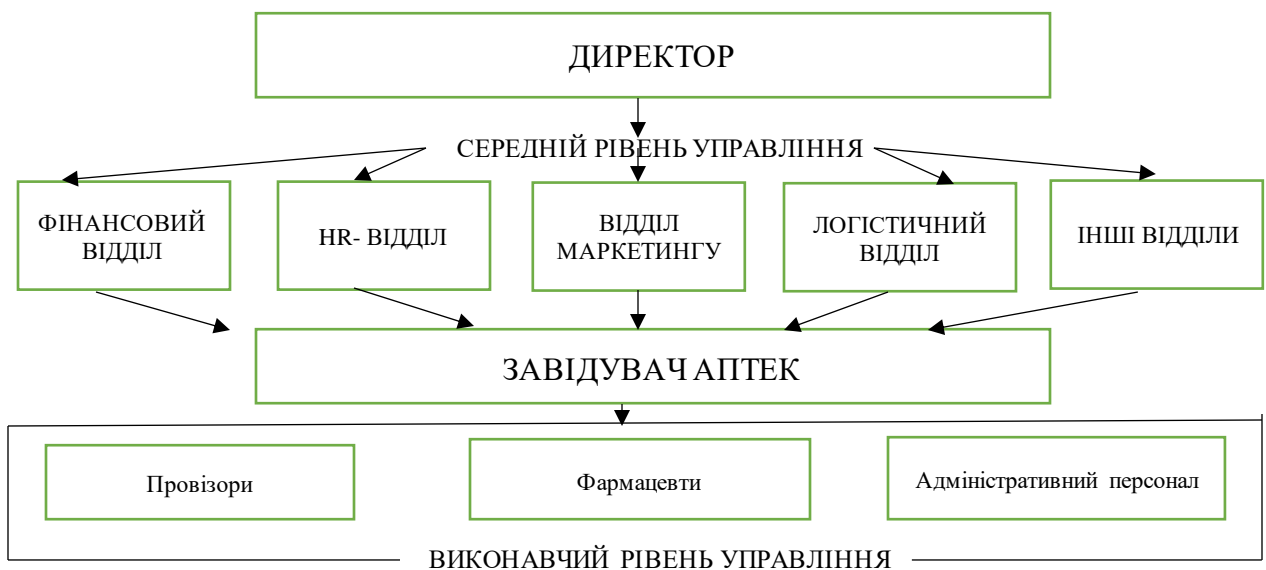


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Подорожник Київ»

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Отже, представлена організаційна структура ТЗОВ «Подорожник Київ» є класичною ієрархічною моделлю з чітким розподілом управлінських рівнів: стратегічного, середнього та виконавчого. Така побудова забезпечує централізоване управління через директора та ефективну координацію діяльності функціональних підрозділів (фінансового, HR, маркетингового, логістичного тощо). Водночас значну роль відіграє операційний рівень, представлений завідувачами аптек і фармацевтичним персоналом, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та формуванню ефективної командної роботи в межах аптечної мережі.

Організаційна структура підприємства має ієрархічний характер і базується на принципах централізованого управління з елементами децентралізації. Це означає, що стратегічні рішення приймаються на рівні вищого керівництва, тоді як оперативне управління здійснюється на рівні окремих підрозділів і аптек. Такий підхід дозволяє поєднати контроль із гнучкістю, що є особливо важливим для мережевих підприємств [18].

Система управління ТЗОВ «Подорожник Київ» включає кілька рівнів. На верхньому рівні знаходиться директор підприємства, який здійснює загальне керівництво діяльністю, визначає стратегію розвитку та несе відповідальність за результати діяльності. Наступний рівень представлений керівниками функціональних підрозділів, які відповідають за окремі напрями діяльності (персонал, фінанси, маркетинг, логістика тощо). На нижчому рівні знаходяться керівники аптек та безпосередні виконавці – фармацевти та інший персонал [23].

Важливу роль у структурі управління відіграє розподіл функцій між підрозділами. Основними функціональними підрозділами підприємства є: адміністративний відділ, фінансовий відділ, HR-служба, відділ маркетингу, логістичний підрозділ, а також безпосередньо аптечні заклади. Кожен із цих підрозділів виконує визначені функції, що забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому [24].

Перед подальшим аналізом доцільно узагальнити організаційну структуру підприємства у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2

## Організаційна структура управління ТзОВ «Подорожник Київ»

Рівень управління	Основні елементи	Функції
Вищий рівень	Директор	Стратегічне управління, прийняття ключових рішень
Середній рівень	Керівники підрозділів	Координація діяльності, управління функціональними напрямками
Операційний рівень	Завідувачі аптек	Організація роботи аптек, контроль персоналу
Виконавчий рівень	Фармацевти, персонал	Обслуговування клієнтів, виконання операційних завдань

*Джерело: сформовано автором на основі [18, 24]*

Результати інтерпретації таблиці 2.2 дають підстави стверджувати, що організаційна побудова суб'єкта господарювання базується на чітко вираженій ієрархічній моделі. Така конфігурація забезпечує детермінацію зон відповідальності між різними управлінськими ланками, що стає запорукою злагодженої координації бізнес-процесів та наскрізного моніторингу виконання встановлених завдань.

Специфічною рисою архітектури ТзОВ «Подорожник Київ» є її висока лабільність до ринкових трансформацій. Враховуючи стратегію інтенсивної експансії аптечної мережі, структура компанії характеризується динамічністю, що дозволяє оперативно рефлексувати на виклики зовнішнього середовища. Практично це втілюється у формуванні нових структурних одиниць, функціональній оптимізації та безперервній модернізації управлінського контуру [18].

Делегування повноважень у межах підприємства корелює із функціональним профілем кожної посади. Права та обов'язки менеджерів різних рівнів чітко регламентовані в локальних нормативних актах (посадових інструкціях). Така формалізація дозволяє нівелювати ризики функціонального

дублювання та забезпечує раціональну дистрибуцію корпоративних ресурсів [6].

Фундаментальним складником управлінського механізму є система внутрішніх комунікацій. У ТзОВ «Подорожник Київ» забезпечується синергія вертикальних та горизонтальних інформаційних потоків, що гарантує єдність дій персоналу та прискорює процедури прийняття рішень. Імплементация прогресивних ІТ-рішень дозволяє інтенсифікувати обмін даними та підвищити якість менеджменту в цілому [1].

Вагомий сегмент у загальній системі управління займає багаторівневий контроль. Він охоплює моніторинг виконання планових індикаторів, аудит дотримання сервісних стандартів та верифікацію діяльності на відповідність чинному законодавству. Системний контроль дозволяє превентивно ідентифікувати девіації та впроваджувати коригувальні управлінські впливи [14].

Управлінська ієрархія підприємства вирізняється гармонійним поєднанням формальних та неформальних методів впливу. Поряд із жорсткою системою субординації та детальною регламентацією процесів, значна увага приділяється міжособистісним взаємозв'язкам. Саме неформальна комунікація виступає каталізатором формування згуртованих команд та посилює інтеграційні процеси в колективі [21].

Резюмуючи, можна зазначити, що організаційна структура ТзОВ «Подорожник Київ» є збалансованою системою з чіткою вертикаллю управління та високим ступенем адаптивності. Попри її ефективність, масштабне розширення діяльності та ускладнення бізнес-завдань вимагають постійної еволюції управлінських підходів. Окреслений стан речей формує аналітичний базис для подальшого вивчення ефективності кадрового менеджменту та специфіки командної взаємодії на підприємстві.

## **2.2. Аналіз кадрового складу та особливостей управління персоналом ТзОВ «Подорожник Київ»**

Кадровий склад підприємства є одним із ключових факторів ефективності його функціонування, особливо в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку та зростання масштабів діяльності. Для ТзОВ «Подорожник Київ», як частини великої аптечної мережі, питання формування, розвитку та ефективного використання персоналу набуває особливого значення, оскільки саме людський ресурс забезпечує якість обслуговування клієнтів, дотримання фармацевтичних стандартів та реалізацію стратегічних цілей підприємства [22].

Станом на 2025 рік чисельність працівників ТзОВ «Подорожник Київ» становить 1811 осіб, що свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та його активний розвиток у межах столичного регіону. Водночас, якщо розглядати загальну мережу «Подорожник», кількість персоналу перевищує 12 000 осіб, що вказує на високий рівень організаційної складності управління кадрами та необхідність чітко структурованої системи управління персоналом [7].

Кадровий склад підприємства формується з урахуванням специфіки фармацевтичної діяльності, що передбачає наявність як медичних, так і адміністративних та допоміжних працівників. Відповідно, персонал можна поділити на декілька основних категорій: фармацевтичний персонал (провізори, фармацевти), управлінський персонал, адміністративно-офісні працівники, а також допоміжний персонал.

Така структура відповідає загальним підходам до організації кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я [22]. Перед подальшим аналізом доцільно узагальнити структуру кадрового складу підприємства у вигляді рисунку 2.2.

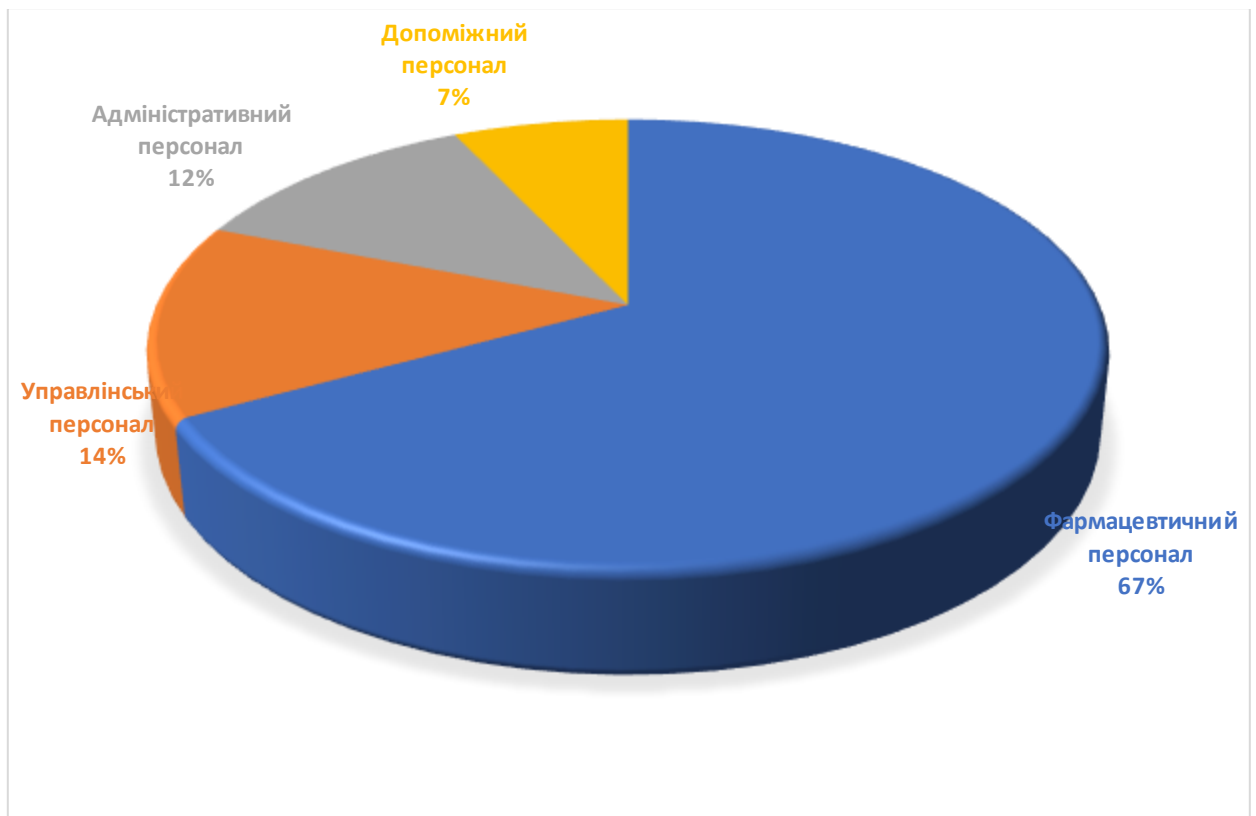


Рис. 2.2. Структура кадрового складу ТЗОВ «Подорожник Київ»

Джерело: сформовано автором на основі [18, 24]

Після наведення рисунку 2.2 можна зробити висновок, що найбільшу частку в структурі персоналу займає фармацевтичний персонал, що є цілком закономірним з огляду на специфіку діяльності підприємства. Значна частка управлінського та адміністративного персоналу свідчить про розвинену систему управління, яка необхідна для координації великої мережі аптечних закладів. Водночас наявність допоміжного персоналу забезпечує безперервність операційної діяльності.

Важливим аспектом дослідження кадрового складу підприємства є аналіз його якісної структури, зокрема за статтю та рівнем освіти працівників. Оскільки діяльність аптечного закладу має виражену галузеву специфіку, кадровий склад характеризується певними особливостями, притаманними фармацевтичній сфері.

Зокрема, у структурі персоналу ТЗОВ «Подорожник Київ» переважають жінки, що є типовим явищем для аптечної галузі. За умовними розрахунками,

частка жінок становить близько 75–80% від загальної чисельності працівників, тоді як чоловіки займають приблизно 20–25%. Така тенденція пояснюється історично сформованою структурою зайнятості у сфері фармації, де більшість посад (фармацевти, провізори) традиційно обіймають жінки [24].

Для більш наочного відображення структури персоналу за статтю представимо дані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Структура персоналу ТзОВ «Подорожник Київ» за статтю

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Загальна чисельність, осіб	1502	1701	1811
Жінки, осіб	1127	1276	1358
Чоловіки, осіб	375	425	453
Частка жінок, %	75	75	75
Частка чоловіків, %	25	25	25

*Джерело: сформовано автором на основі [24]*

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про стабільність гендерної структури персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на зростання загальної чисельності працівників, співвідношення між чоловіками та жінками практично не змінюється, що підтверджує стійкість кадрової політики та специфіку галузі.

Не менш важливим є аналіз рівня освіти працівників, оскільки саме він визначає професійну якість персоналу та рівень надання фармацевтичних послуг. У зв'язку з вимогами законодавства більшість фармацевтичного персоналу повинна мати спеціалізовану освіту.

Загалом у структурі персоналу ТзОВ «Подорожник Київ» переважають працівники з вищою освітою (фармацевти, провізори, управлінський персонал). За оцінками, їх частка становить близько 60–65%. Працівники із середньою спеціальною освітою (фармацевти, технічний персонал) складають приблизно 30–35%, тоді як частка працівників із загальною середньою освітою (допоміжний персонал) не перевищує 5–10% [16].

Для систематизації цих даних представимо їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Структура персоналу за рівнем освіти

Рівень освіти	2023 р., %	2024 р., %	2025 р., %
Вища освіта	60	62	65
Середня спеціальна	32	31	30
Загальна середня	8	7	5

*Джерело: сформовано автором на основі [16; 24]*

Як видно з таблиці 2.4, спостерігається тенденція до зростання частки працівників із вищою освітою, що є позитивним фактором для розвитку підприємства. Це свідчить про підвищення вимог до кваліфікації персоналу та орієнтацію компанії на покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, аналіз кадрового складу ТзОВ «Подорожник Київ» дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатньо сформований та професійно підготовлений персонал, структура якого відповідає специфіці фармацевтичної діяльності. Водночас подальший розвиток кадрового потенціалу потребує збереження балансу між кількісними та якісними характеристиками персоналу, а також постійного підвищення рівня кваліфікації працівників.

Важливою характеристикою кадрового складу є рівень кваліфікації працівників. Для фармацевтичної галузі це питання є критичним, оскільки діяльність пов'язана з реалізацією лікарських засобів, консультуванням клієнтів та дотриманням нормативних вимог. Працівники аптек, як правило, мають профільну освіту (фармацевтичну або медичну), що відповідає законодавчим вимогам щодо здійснення діяльності у сфері обігу лікарських засобів [14].

Крім того, у ТзОВ «Подорожник Київ» спостерігається орієнтація на підвищення кваліфікації персоналу та розвиток професійних компетенцій. Це підтверджується наявністю освітніх ініціатив у межах всієї мережі, зокрема програм стажування та навчання молодих спеціалістів. Подібний підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку управління персоналом, які

передбачають безперервне навчання як умову підвищення ефективності організації [18].

Аналіз динаміки кадрового складу свідчить про його поступове зростання разом із розширенням мережі аптек. Збільшення кількості аптечних закладів у регіоні автоматично потребує залучення нових працівників, що формує стійку тенденцію до розширення штату. Водночас це створює додаткове навантаження на систему управління персоналом, зокрема в частині адаптації нових працівників, забезпечення єдиних стандартів обслуговування та підтримки корпоративної культури [6].

Особливу увагу слід приділити розподілу персоналу за функціональними ролями. У межах аптечного закладу ключову роль відіграють провізори та фармацевти, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Саме від їхньої компетентності залежить рівень довіри до компанії, що є важливим фактором конкурентоспроможності. Управлінський персонал, у свою чергу, забезпечує організацію роботи аптек, контроль виконання стандартів, планування та координацію діяльності [1].

Варто зазначити, що сучасні підходи до управління персоналом передбачають не лише формальний розподіл функцій, а й формування ефективних команд. У великих організаціях, таких як ТЗОВ «Подорожник Київ», це особливо важливо, оскільки робота в аптеці потребує злагодженої взаємодії між працівниками, швидкого прийняття рішень та чіткого розподілу відповідальності [33].

Крім кількісних характеристик, важливим є також якісний склад персоналу. До нього належать такі показники, як рівень освіти, досвід роботи, професійні навички та здатність до командної взаємодії. Дослідження показують, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу та здатності працівників працювати в команді [31].

У контексті діяльності ТЗОВ «Подорожник Київ» можна відзначити, що підприємство формує кадровий склад із орієнтацією на професіоналізм,

клієнтоорієнтованість та відповідальність. Це підтверджується корпоративними цінностями компанії, які включають сервісність, відкритість, чесність і розвиток. Такі принципи сприяють формуванню сприятливого внутрішнього середовища та підвищують ефективність взаємодії між працівниками.

Отже, проведений аналіз кадрового складу ТзОВ «Подорожник Київ» дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатньо сформовану та структуровану систему кадрового забезпечення. Водночас зростання масштабів діяльності та збільшення чисельності персоналу потребують постійного вдосконалення підходів до управління кадрами, зокрема в частині розвитку командної роботи, підвищення кваліфікації працівників та оптимізації структури персоналу. Це створює передумови для подальшого дослідження особливостей управління персоналом та організації командної роботи на підприємстві.

У сучасних умовах функціонування аптечних мереж ефективно управління персоналом виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Для ТзОВ «Подорожник Київ» це питання набуває особливого значення з огляду на масштаб діяльності, значну чисельність працівників та необхідність забезпечення високих стандартів фармацевтичного обслуговування. Управління персоналом у такій організації є комплексним процесом, що поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу [22].

Однією з основних особливостей управління персоналом на підприємстві є поєднання централізованого та децентралізованого підходів. З одного боку, стратегічні рішення щодо кадрової політики, стандартів обслуговування, навчання та розвитку персоналу приймаються на рівні центрального офісу.

З іншого боку, безпосереднє управління працівниками здійснюється на рівні окремих аптек через завідувачів та менеджерів. Такий підхід дозволяє

забезпечити єдність корпоративних стандартів і водночас враховувати специфіку кожного підрозділу [18].

Методи управління персоналом у ТзОВ «Подорожник Київ» можна умовно поділити на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи передбачають встановлення чітких правил, інструкцій та стандартів діяльності, що є особливо важливим у фармацевтичній сфері, де діяльність регулюється законодавством. Економічні методи включають систему оплати праці, бонусів та матеріального стимулювання. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого клімату в колективі, розвиток командної взаємодії та підтримку мотивації працівників [31].

Важливу роль у системі управління персоналом відіграє мотивація працівників. У досліджуваному підприємстві вона має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, бонуси, премії, а також програми лояльності для працівників. Нематеріальна мотивація реалізується через можливість професійного розвитку, участь у навчальних програмах, кар'єрне зростання, а також створення позитивної робочої атмосфери [6].

Особливістю мотиваційної політики підприємства є орієнтація на довгострокову співпрацю з працівниками. Це проявляється у розвитку внутрішніх освітніх програм, таких як стажування та навчання молодих спеціалістів, що дозволяє формувати кадровий резерв і забезпечувати стабільність роботи організації. Крім того, важливим елементом мотивації є визнання досягнень працівників, що сприяє підвищенню їхньої залученості до діяльності підприємства [18].

Корпоративна культура ТзОВ «Подорожник Київ» базується на принципах відкритості, відповідальності, клієнтоорієнтованості та розвитку. Вона формує основу для організації командної роботи, оскільки визначає норми поведінки, взаємодії та комунікації між працівниками. Зокрема, акцент на сервісності та турботі про клієнта сприяє формуванню єдиного підходу до

обслуговування, що є важливим для забезпечення високого рівня довіри з боку споживачів [7].

Комунікації в межах підприємства мають багаторівневий характер. Вони здійснюються як по вертикалі (між керівництвом і підлеглими), так і по горизонталі (між працівниками одного рівня). Важливу роль відіграють внутрішні інформаційні системи, корпоративні платформи та регулярні наради, які забезпечують оперативний обмін інформацією. Ефективна комунікація є необхідною умовою для координації діяльності великої кількості підрозділів та забезпечення узгодженості дій працівників [1].

Перед узагальненням основних аспектів управління персоналом доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні елементи системи управління персоналом у  
ТЗОВ «Подорожник Київ»

Елемент системи	Характеристика
Методи управління	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні
Мотивація	Матеріальна (зарплата, бонуси), нематеріальна (кар'єра, навчання)
Корпоративна культура	Орієнтація на клієнта, відкритість, розвиток
Комунікації	Вертикальні та горизонтальні, використання цифрових каналів
HR-політика	Підбір, адаптація, навчання, оцінка персоналу
Командна взаємодія	Спільна відповідальність, координація дій, підтримка

*Джерело: сформовано автором на основі [18, 22]*

Після аналізу таблиці 2.3 можна зробити висновок, що система управління персоналом підприємства є комплексною та охоплює всі ключові аспекти роботи з кадрами. Поєднання різних методів управління дозволяє забезпечити баланс між контролем і мотивацією, а також створює умови для ефективної командної взаємодії.

HR-політика підприємства спрямована на забезпечення ефективного підбору, адаптації та розвитку персоналу. Вона включає процеси рекрутингу, оцінки кандидатів, навчання нових працівників, а також регулярної оцінки

результатів діяльності. Особлива увага приділяється адаптації нових співробітників, оскільки це дозволяє швидше інтегрувати їх у колектив і забезпечити відповідність корпоративним стандартам [33].

Організація командної роботи у ТзОВ «Подорожник Київ» має свої специфічні особливості, зумовлені характером діяльності аптечних закладів. Робота в аптеці передбачає тісну взаємодію між працівниками, швидке реагування на потреби клієнтів та чітке дотримання встановлених процедур. У таких умовах ефективність роботи значною мірою залежить від рівня злагодженості команди та здатності її членів до співпраці [22].

Командна взаємодія на підприємстві базується на принципах взаємної підтримки, відповідальності та довіри. Працівники аптек виконують взаємопов'язані функції, що потребує постійного обміну інформацією та координації дій. Водночас важливу роль відіграє лідерство з боку керівників підрозділів, які забезпечують організацію роботи команди та вирішення конфліктних ситуацій [31].

Таким чином, особливості управління персоналом та організації командної роботи у ТзОВ «Подорожник Київ» визначаються поєднанням сучасних підходів до HR-менеджменту, розвиненої корпоративної культури та ефективної системи комунікацій. Це дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів і підтримувати стабільний розвиток у складних умовах фармацевтичного ринку.

### **2.3. Оцінка ефективності організації командної роботи та управлінсько-правових аспектів діяльності ТзОВ «Подорожник Київ»**

Ефективність командної роботи на підприємстві є одним із ключових факторів, що визначає результати його діяльності, особливо в умовах функціонування великої аптечної мережі. Для ТзОВ «Подорожник Київ» командна робота виступає основою забезпечення якості обслуговування клієнтів, оперативності виконання завдань та досягнення стратегічних цілей

підприємства. У сучасних умовах оцінка ефективності командної роботи повинна базуватися не лише на загальних фінансових показниках, а й на аналізі продуктивності персоналу, ефективності використання ресурсів та здатності команди адаптуватися до змін [1].

Одним із ключових показників ефективності командної роботи є результативність діяльності підприємства, що проявляється у динаміці доходів, розширенні ринку та зростанні обсягів реалізації. Як показує аналіз діяльності ТзОВ «Подорожник Київ», підприємство демонструє стійке зростання доходів упродовж останніх років. Це свідчить про ефективну організацію роботи персоналу та здатність команди забезпечувати виконання поставлених завдань навіть в умовах складного зовнішнього середовища [7].

Разом із тим, для більш глибокого аналізу ефективності командної роботи доцільно використовувати показники, які безпосередньо відображають продуктивність працівників і якість управління персоналом. До таких показників належать дохід на одного працівника, прибуток на одного працівника, рівень рентабельності, а також співвідношення витрат до доходів. Саме ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно використовується людський капітал підприємства [31].

Перед проведенням детального аналізу узагальнимо відповідні показники у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Показники ефективності діяльності та командної роботи

## ТзОВ «Подорожник Київ»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відх. 24/23	Темп росту 24/23, %	Відх. 25/24	Темп росту 25/24, %
Дохід, тис. грн	2926412	4507439	6909844	1581027	154	2402405	153,3
Чистий прибуток, тис. грн	16691	42659	-175793	25968	255,6	-218452	-412
Кількість працівників, осіб	1502	1701	1811	200	113,3	111	106,5
Дохід на 1 працівника, тис. грн	1950	2650	3815	700	135,9	1165	144

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	11	25	97	14	227,3	-122	-388
Рентабельність, %	0,57	0,95	-2,54	0,38	166,7	-3,49	-267,4
Витрати на збут / дохід, %	15	20	21	5	133,3	1	105

*Джерело: сформовано автором на основі [Додаток А]*

Детальний розгляд показників таблиці 2.6 дозволяє сформулювати низку критичних висновків щодо продуктивності командної моделі управління на підприємстві. По-перше, простежується виражена позитивна динаміка доходу у розрахунку на одного співробітника. Це є прямим індикатором інтенсифікації трудових процесів та результативного використання людського капіталу. Отже, корпоративна команда ТзОВ «Подорожник Київ» демонструє здатність до генерації вищих результатів навіть в умовах агресивного масштабування бізнес-операцій.

По-друге, стабільне зростання валового доходу компанії підтверджує високу якість організації комерційного циклу та злагодженість внутрішніх комунікацій. Щорічні темпи приросту витрат, що перевищують 50%, свідчать про високий адаптивний потенціал персоналу та здатність колективу ефективно функціонувати в режимі безперервного розширення мережі [18].

Проте, глибинний аналіз висвітлює й критичні деструктивні аспекти. Зокрема, збитковість діяльності у 2025 році спричинила деградацію показника чистого прибутку на одного працівника та вихід рентабельності у від'ємну зону. Дана ситуація вказує на те, що екстенсивне зростання доходів не підкріплене адекватним рівнем операційної ефективності. Головним детермінантом такої динаміки виступає неконтрольоване зростання витрат, насамперед витрат на збут, що актуалізує потребу в ревізії існуючих методів управління витратами [6].

Гіпертрофоване зростання збутових витрат часто є симптомом розсинхронізації дій між структурними підрозділами та ознакою

недосконалості управлінських алгоритмів. У масштабних організаційних структурах, якою є ТзОВ «Подорожник Київ», успішність командної взаємодії прямо залежить від безперебійності інформаційних потоків, прозорості розподілу функціоналу та якості лідерства [33].

Важливим вектором оцінки є здатність персоналу підтримувати високі стандарти клієнтського сервісу. У фармацевтичному ритейлі цей чинник має особливу специфіку, оскільки соціальна місія підприємства полягає у безперебійному забезпеченні населення медикаментами. Ефективна командна синергія конвертується у підвищення якості фармацевтичної опіки, що є базовим чинником формування лояльності споживачів та зміцнення ринкової стійкості [7].

Разом із тим, стрімка експансія бізнесу генерує нові виклики для менеджменту. Нарощування чисельності персоналу та ускладнення топології підрозділів створюють ризики для ефективності комунікації та координації. За таких обставин критичного значення набуває імплементація інноваційних HR-технологій, орієнтованих на зміцнення командних зв'язків та оптимізацію групової динаміки [18].

Підсумовуючи, результати аналізу свідчать, що командна модель ТзОВ «Подорожник Київ» демонструє високу життєздатність у контексті кількісного зростання. Проте існуючі дисбаланси в управлінні витратами та загальній ефективності вимагають модернізації системи кадрового менеджменту. Окреслені проблеми формують аналітичне підґрунтя для розробки комплексу управлінських рішень, спрямованих на максимізацію результативності підприємства, які будуть представлені у наступному розділі.

Функціонування аптечного закладу, зокрема ТзОВ «Подорожник Київ», відбувається в умовах складної системи нормативно-правового регулювання, що обумовлено соціальною значущістю фармацевтичної діяльності. Управлінсько-правові аспекти діяльності підприємства визначають не лише порядок здійснення господарської діяльності, але й впливають на організацію

роботи персоналу, прийняття управлінських рішень та рівень відповідальності суб'єкта господарювання [14].

Оснoву нормативного забезпечення діяльності підприємства становлять законодавчі та підзаконні акти, що регулюють обіг лікарських засобів, ліцензування, санітарні вимоги, а також трудові відносини. Зокрема, Закон України «Про лікарські засоби» визначає загальні правові засади діяльності у фармацевтичній сфері, встановлює вимоги до якості лікарських засобів та відповідальність за порушення законодавства [14].

Крім того, діяльність підприємства регулюється наказами Міністерства охорони здоров'я України, які визначають правила відпуску лікарських засобів, ведення документації та організації роботи аптек [16]. Санітарні норми встановлюють вимоги до умов зберігання, транспортування та реалізації лікарських препаратів, що безпосередньо впливає на організацію діяльності підприємства [17].

Узагальнення основних управлінсько-правових аспектів діяльності підприємства доцільно представити у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Управлінсько-правові аспекти діяльності  
ТЗОВ «Подорожник Київ»

Аспект	Характеристика
Нормативне забезпечення	Законодавство у сфері обігу лікарських засобів, ліцензійні умови
Ліцензування	Обов'язкова наявність ліцензії на роздрібну торгівлю
Вимоги до персоналу	Наявність профільної освіти, підвищення кваліфікації
Санітарні норми	Контроль умов зберігання та реалізації лікарських засобів
Внутрішні політики	Регламенти, стандарти обслуговування, корпоративні правила
Контроль і нагляд	Державний контроль, внутрішній аудит
Правові обмеження	Заборони та обмеження щодо реалізації лікарських засобів

*Джерело: сформовано автором на основі [14, 17]*

Результати опрацювання даних таблиці 2.5 дають підстави констатувати, що функціонування суб'єкта господарювання базується на розгалуженій системі правових детермінант, які охоплюють усі вектори його

операційної діяльності. Такий стан забезпечує жорстку верифікацію процесів, проте водночас виступає фактором інтенсифікації адміністративного тиску на управлінську архітектуру підприємства.

Фундаментальну роль у забезпеченні стабільності бізнес-моделі відіграє внутрішня нормативна база. У ТзОВ «Подорожник Київ» сформовано пакет локальних регламентів, що деталізують процедури клієнтського сервісу, алгоритми входного контролю якості медикаментів, протоколи комунікацій та стандарти опрацювання інформаційних потоків. Зокрема, імплементація політик щодо управління якістю, редакційних стандартів та механізмів зворотного зв'язку свідчить про високий ступінь формалізації менеджменту та прагнення до уніфікації управлінських впливів [24].

Наявність чітких внутрішніх інструкцій сприяє стандартизації операційного циклу, мінімізації професійних ризиків та формуванню єдиного цільового вектора у роботі персоналу. Проте варто зауважити, що гіпертрофована регламентація може стати бар'єром для управлінської лабільності та сповільнювати процедури прийняття оперативних рішень у критичних ситуаціях.

Ключовим складником управлінсько-правового контуру є багатовекторна система моніторингу якості. У ТзОВ «Подорожник Київ» вона реалізована як ієрархічний процес, що включає аудит лікарських засобів на етапі дистрибуції, контроль за дотриманням належних умов зберігання (GSP) та превентивне відстеження термінів експірації. Така модель гарантує відповідність товарних запасів регуляторним вимогам та виступає надійним інструментом зміцнення споживчої лояльності [3].

Водночас масштабування діяльності підприємства генерує низку специфічних ризиків, що корелюють з ефективністю менеджменту. Екстенсивний розвиток мережі аптек та стрімке нарощування штату ускладнюють координацію структурних одиниць, що вимагає модернізації управлінського інструментарію та ширшого впровадження високотехнологічних інформаційних систем [18].

Додатковим дестабілізуючим фактором є висока чутливість бізнесу до турбулентності нормативно-правового поля. Постійна трансформація законодавства у сфері охорони здоров'я та фармації вимагає миттєвої адаптації внутрішніх бізнес-алгоритмів, що створює кумулятивне навантаження на систему управління та вимагає від персоналу високого рівня стресостійкості та адаптивності.

Також слід відзначити ризики, пов'язані з людським фактором. Помилки працівників, недостатній рівень кваліфікації або порушення встановлених процедур можуть призводити до негативних наслідків, у тому числі фінансових втрат та погіршення репутації підприємства [22].

Серед управлінських проблем можна виділити складність координації роботи великої кількості працівників, що може призводити до зниження ефективності комунікації та виникнення конфліктних ситуацій. Крім того, швидке зростання підприємства може створювати дисбаланс між розвитком бізнесу та вдосконаленням системи управління [6].

Правові обмеження також відіграють важливу роль у діяльності підприємства. Вони визначають порядок реалізації лікарських засобів, обмеження щодо реклами, вимоги до умов зберігання та інші аспекти діяльності. Дотримання цих обмежень є обов'язковою умовою функціонування підприємства, однак може обмежувати його можливості щодо розвитку нових напрямів діяльності.

Для комплексної оцінки ефективності організації командної роботи та визначення ключових проблем і перспектив розвитку ТзОВ «Подорожник Київ» доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на організацію командної роботи в аптечному закладі [12].

Застосування SWOT-аналізу є особливо актуальним для фармацевтичних підприємств, оскільки їх діяльність функціонує в умовах жорсткого нормативного регулювання, високої конкуренції та підвищених

вимог до якості обслуговування клієнтів. У цьому контексті ефективна командна робота виступає важливим фактором забезпечення стабільного функціонування підприємства [24].

Для узагальнення результатів аналізу представимо SWOT-матрицю у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз організації командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ»

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Зовнішнє середовище</b>
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Можливості (O)</b>
Розгалужена мережа аптек та стабільна позиція на ринку	Розвиток цифрових HR-технологій
Високий рівень кваліфікації персоналу	Зростання попиту на фармацевтичні послуги
Чітка організаційна структура управління	Можливість автоматизації HR-процесів
Наявність внутрішніх регламентів та стандартів роботи	Розвиток корпоративного навчання
Сформована корпоративна культура	Розширення онлайн-продажів
Досвід роботи у фармацевтичній галузі	Підвищення ролі командного менеджменту
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Загрози (T)</b>
Нерівномірне навантаження між працівниками	Посилення конкуренції на ринку
Недостатній рівень внутрішніх комунікацій	Часті зміни законодавства
Обмежена мотивація саме командних результатів	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Висока плинність персоналу в окремих підрозділах	Підвищення вимог до якості обслуговування
Недостатня цифровізація HR-процесів	Ризики штрафів за порушення норм
Формальний підхід до оцінки ефективності персоналу	Економічна нестабільність

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 24]*

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що ТзОВ «Подорожник Київ» має достатньо сильні внутрішні позиції для ефективної організації командної роботи. Зокрема, ключовими перевагами є високий рівень кваліфікації персоналу, чітка система управління та наявність регламентованих бізнес-процесів. Це створює основу для стабільної роботи підприємства та забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів.

Водночас значна частина сильних сторін пов'язана саме з організаційною структурою, а не з гнучкістю управління. Це означає, що підприємство добре функціонує в стабільних умовах, але може потребувати адаптації до змін середовища.

Серед слабких сторін особливо варто виділити проблеми у сфері внутрішніх комунікацій та мотивації персоналу. Недостатня орієнтація на командні результати, а також нерівномірний розподіл навантаження можуть негативно впливати на ефективність роботи колективу. Крім того, недостатній рівень цифровізації HR-процесів обмежує можливості оперативного управління персоналом.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що підприємство має значні можливості для розвитку, зокрема через впровадження сучасних HR-технологій, розвиток корпоративного навчання та розширення цифрових каналів взаємодії. Це створює передумови для підвищення ефективності командної роботи та покращення управлінських процесів.

Разом з тим існує низка загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Найбільш вагомими з них є посилення конкуренції, зміни нормативно-правового середовища та дефіцит кваліфікованих кадрів. Ці фактори потребують від підприємства гнучкості в управлінні персоналом та постійного вдосконалення системи командної взаємодії.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління командною роботою, зокрема через розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення рівня мотивації персоналу та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Це дозволить ефективно використати наявні можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз на діяльність підприємства.

Для більш комплексного дослідження зовнішнього середовища функціонування ТзОВ «Подорожник Київ» доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та

технологічних факторів на діяльність підприємства та організацію командної роботи [12].

Застосування даного інструменту є особливо актуальним для фармацевтичної галузі, оскільки вона значною мірою залежить від державного регулювання, економічної ситуації в країні та рівня розвитку технологій. Крім того, ці фактори безпосередньо впливають на управління персоналом та ефективність командної взаємодії [24].

Для узагальнення результатів аналізу представимо PEST-матрицю у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## PEST-аналіз діяльності ТзОВ «Подорожник Київ»

Фактор	Характеристика впливу
Р – Політичні фактори	
Державне регулювання фармацевтичної галузі	Жорсткі вимоги до діяльності аптек, ліцензування
Зміни законодавства	Часті оновлення нормативної бази
Контроль державних органів	Посилений нагляд за якістю та обігом ліків
Податкова політика	Впливає на фінансові результати підприємства
Е – Економічні фактори	
Рівень доходів населення	Визначає попит на лікарські засоби
Інфляція	Впливає на ціни та витрати підприємства
Конкуренція на ринку	Посилює боротьбу за клієнтів
Витрати на персонал	Зростання витрат на оплату праці
S – Соціальні фактори	
Демографічні зміни	Старіння населення збільшує попит на ліки
Рівень довіри до аптек	Впливає на лояльність клієнтів
Освітній рівень персоналу	Визначає якість обслуговування
Соціальні очікування	Підвищення вимог до сервісу
T – Технологічні фактори	
Розвиток цифрових технологій	Впровадження CRM та HRM-систем
Онлайн-продажі	Розширення каналів збуту
Автоматизація процесів	Підвищення ефективності управління
Інформаційні системи	Оптимізація роботи персоналу

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 24]*

Проведений PEST-аналіз показує, що найбільш суттєвий вплив на діяльність ТзОВ «Подорожник Київ» мають політичні фактори, зокрема жорстке нормативно-правове регулювання фармацевтичної галузі. Постійні

зміни законодавства та високий рівень контролю з боку державних органів формують специфічні умови функціонування підприємства, що вимагає чіткої організації роботи персоналу та дотримання регламентів. Це безпосередньо впливає на командну роботу, оскільки кожен працівник повинен діяти в межах встановлених норм і стандартів.

Економічні фактори також відіграють значну роль у діяльності підприємства. Зростання доходів населення сприяє підвищенню попиту на фармацевтичні послуги, проте інфляційні процеси та підвищення витрат на персонал можуть негативно впливати на фінансові результати. У таких умовах ефективна командна робота стає важливим інструментом оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці.

Соціальні фактори формують додаткові вимоги до діяльності підприємства, зокрема щодо якості обслуговування клієнтів та рівня професійної підготовки персоналу. Зростання очікувань споживачів обумовлює необхідність постійного розвитку компетенцій працівників та вдосконалення командної взаємодії. Крім того, високий рівень довіри до аптек напряму залежить від узгодженості дій персоналу та якості комунікації в колективі.

Технологічні фактори відкривають значні можливості для розвитку підприємства. Впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів та розвиток онлайн-сервісів дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і покращити взаємодію між працівниками. Зокрема, використання HRM-систем сприяє оптимізації кадрових процесів, а цифрові комунікаційні інструменти забезпечують швидкий обмін інформацією в команді.

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать про те, що зовнішнє середовище функціонування ТзОВ «Подорожник Київ» є динамічним і потребує постійної адаптації. Ефективна організація командної роботи в таких умовах виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, що обумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських підходів та технологій.

З метою більш глибокого дослідження ефективності організації командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ» було проведено анкетування працівників підприємства. Опитування мало анонімний характер, що дозволило отримати більш об'єктивні та відверті відповіді (Додаток Б).

У дослідженні взяли участь 20 працівників різних категорій (фармацевти, провізори, адміністративний персонал). Анкета складалася з 10 запитань, спрямованих на виявлення сильних сторін та недоліків організації командної роботи, рівня комунікації, мотивації та загальної задоволеності умовами праці.

Результати анкетування дозволили виявити ключові проблемні аспекти, що впливають на ефективність командної взаємодії, а також визначити напрями їх удосконалення.

За результатами анкетування встановлено, що більшість працівників позитивно оцінюють рівень організації роботи в компанії, зокрема відзначають стабільність підприємства, чіткість функціональних обов'язків та загальний рівень професіоналізму колективу.

Водночас було виявлено низку проблем, серед яких найчастіше зазначались недостатній рівень внутрішніх комунікацій, нерівномірний розподіл навантаження, а також обмежена система мотивації саме командних результатів.

Частина респондентів також відзначила високий рівень стресу в роботі, що пов'язано з підвищеними вимогами клієнтів та інтенсивністю праці.

Таким чином, результати анкетування підтверджують висновки SWOT та PEST-аналізу та свідчать про необхідність удосконалення системи управління командною роботою.

На основі проведеного аналізу доцільно узагальнити виявлені проблеми, що впливають на ефективність організації командної роботи в ТзОВ

«Подорожник Київ». Для цього сформуємо зведену таблицю ключових недоліків (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнення недоліків організації командної роботи в ТзОВ  
«Подорожник Київ»

Група факторів	Виявлені недоліки	Вплив на командну роботу
Організаційні	Нерівномірний розподіл навантаження між працівниками	Зниження ефективності роботи команди, конфлікти
Управлінські	Недостатній рівень внутрішніх комунікацій	Погіршення координації дій персоналу
Мотиваційні	Відсутність чіткої системи командної мотивації	Зниження залученості працівників
Кадрові	Плинність персоналу в окремих підрозділах	Втрата досвіду та стабільності команди
Правові	Часті зміни законодавства та складність адаптації	Додаткове навантаження на персонал
Економічні	Зростання витрат на персонал	Обмеження можливостей стимулювання
Соціальні	Високий рівень стресу через вимоги клієнтів	Ризик професійного вигорання
Технологічні	Недостатня цифровізація HR-процесів	Уповільнення управління та комунікацій

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 24]*

Як видно з таблиці 2.8, основні недоліки організації командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ» мають комплексний характер і охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Найбільш критичними є проблеми у сфері комунікацій, мотивації персоналу та цифровізації управління.

Особливу увагу слід звернути на управлінські та кадрові аспекти, оскільки саме вони безпосередньо впливають на ефективність командної взаємодії. Недостатній рівень координації дій між працівниками, а також відсутність стимулювання командних результатів призводять до зниження загальної продуктивності.

Крім того, вплив зовнішніх факторів, таких як зміни законодавства та економічна нестабільність, посилює навантаження на персонал і ускладнює процес управління.

Таким чином, виявлені недоліки свідчать про необхідність комплексного підходу до вдосконалення системи управління командною роботою, що передбачає одночасне вирішення організаційних, управлінських та правових проблем.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу організації командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ» було сформовано комплексне уявлення про особливості функціонування підприємства, його кадрового потенціалу, управлінських процесів та впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.

Дослідження загальної характеристики підприємства дозволило встановити, що ТзОВ «Подорожник Київ» займає провідні позиції на фармацевтичному ринку України та є частиною найбільшої аптечної мережі країни. Підприємство характеризується стабільною динамікою розвитку, зростанням доходів, розширенням мережі аптек та впровадженням сучасних форматів обслуговування, зокрема онлайн-сервісів. Аналіз фінансових показників засвідчив позитивну тенденцію до зростання доходів та активів, що свідчить про ефективність господарської діяльності підприємства, попри наявність окремих фінансових ризиків.

Аналіз організаційної структури показав, що підприємство має чітко вибудовану ієрархічну систему управління з функціональним розподілом повноважень. Така структура забезпечує належний рівень контролю та координації діяльності підрозділів, однак централізований характер управління потребує вдосконалення механізмів горизонтальної комунікації та взаємодії між працівниками.

Дослідження кадрового складу підприємства дозволило встановити, що персонал характеризується достатнім рівнем професійної підготовки, з переважанням працівників із вищою фармацевтичною освітою. Водночас виявлено галузеву специфіку структури персоналу, зокрема домінування жіночої зайнятості та поступове зростання чисельності працівників, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності управління командною роботою.

Аналіз особливостей управління персоналом та організації командної роботи засвідчив, що підприємство використовує сучасні підходи до формування корпоративної культури, мотивації персоналу та розвитку професійних компетенцій. Водночас встановлено, що система управління потребує посилення саме командної складової, зокрема в частині стимулювання колективних результатів та розвитку внутрішніх комунікацій.

Проведена оцінка ефективності командної роботи показала її безпосередній вплив на результати діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та фінансові показники. Встановлено, що ефективна взаємодія між працівниками сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, однак на практиці існують певні обмеження, пов'язані з організаційними та управлінськими недоліками.

У межах дослідження було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні сторони підприємства (висока кваліфікація персоналу, розвинена мережа, наявність регламентів), а також слабкі сторони, зокрема недостатній рівень внутрішніх комунікацій, обмежену орієнтацію на командну мотивацію та нерівномірний розподіл навантаження. Також визначено можливості розвитку підприємства (цифровізація, розвиток HR-технологій) та загрози зовнішнього середовища (конкуренція, зміни законодавства, кадровий дефіцит).

PEST-аналіз дозволив встановити значний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, зокрема жорстке державне регулювання фармацевтичної галузі, економічні коливання, зростання соціальних вимог до якості обслуговування та розвиток цифрових технологій. Виявлено, що

основними проблемами є складність адаптації до змін нормативного середовища, зростання витрат, високий рівень стресу персоналу та недостатній рівень цифровізації управління.

Додатково проведене анкетування працівників підтвердило результати аналітичних досліджень. Було встановлено, що, поряд із позитивною оцінкою стабільності підприємства та професійного рівня колективу, працівники відзначають проблеми у сфері комунікацій, навантаження та мотивації командної роботи. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом з урахуванням внутрішніх потреб колективу.

Узагальнення результатів аналізу дозволило виділити ключові проблеми, що впливають на ефективність командної роботи, серед яких: недостатній рівень внутрішніх комунікацій, обмежена система командної мотивації, нерівномірний розподіл робочого навантаження, недостатній рівень цифровізації HR-процесів, а також вплив зовнішніх факторів, зокрема нормативних та економічних змін.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що ТзОВ «Подорожник Київ» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує удосконалення системи управління командною роботою з урахуванням виявлених проблем. Це обумовлює необхідність розробки ефективних управлінських та правових заходів, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ

#### **3.1. Напрями удосконалення управління командною роботою в ТзОВ «Подорожник Київ»**

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку України ефективність діяльності аптечних мереж значною мірою визначається не лише фінансовими ресурсами чи асортиментною політикою, а й рівнем організації командної роботи персоналу. Для ТзОВ «Подорожник Київ», яке функціонує як частина масштабної національної мережі, питання вдосконалення управління командами є стратегічно важливим, оскільки саме персонал формує якість сервісу, лояльність клієнтів і конкурентні переваги підприємства [1].

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що підприємство має сформовану систему управління персоналом, розвинену організаційну структуру та позитивну динаміку фінансових показників. Водночас виявлено низку аспектів, які потребують удосконалення, зокрема: недостатній рівень горизонтальних комунікацій, потреба в розвитку управлінських компетенцій керівників середньої ланки, необхідність систематизації мотиваційних інструментів та посилення командної взаємодії [2].

Одним із ключових напрямів удосконалення є підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. У великій мережевій структурі, де функціонує значна кількість аптек, особливо важливо забезпечити швидку передачу інформації між центральним офісом і регіональними підрозділами. Впровадження єдиної цифрової комунікаційної платформи (наприклад, корпоративного порталу або внутрішнього месенджера) дозволить зменшити інформаційні затримки, підвищити прозорість процесів і покращити взаємодію між працівниками [3].

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи мотивації персоналу. У сучасних умовах традиційні підходи до стимулювання працівників вже не забезпечують необхідного рівня залученості. Тому доцільно впроваджувати комплексні мотиваційні програми, які поєднують фінансові стимули (бонуси, премії) з нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, навчання). Особливу увагу слід приділити мотивації, орієнтованій на командні результати, що сприятиме розвитку колективної відповідальності та взаємодопомоги [4].

Важливим напрямом є також розвиток корпоративної культури підприємства. У ТзОВ «Подорожник Київ» вже сформовано базові цінності, такі як клієнтоорієнтованість, відкритість та відповідальність, проте їх подальше укріплення через внутрішні комунікації, корпоративні заходи та навчальні програми дозволить підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом [5].

З метою систематизації запропонованих напрямів удосконалення доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення управління командною роботою в  
ТзОВ «Подорожник Київ»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Розвиток комунікацій	Впровадження цифрових інструментів, оптимізація інформаційних потоків	Зменшення помилок, підвищення швидкості управління
Мотивація персоналу	Бонуси за командні результати, програми визнання	Підвищення продуктивності та залученості
Корпоративна культура	Тренінги, командні заходи, комунікація цінностей	Зміцнення командного духу
Підвищення кваліфікації	Навчання, стажування, розвиток soft skills	Професійний розвиток персоналу
Розвиток лідерства	Підготовка керівників, розвиток управлінських навичок	Підвищення ефективності управління
Цифровізація HR	Впровадження HRM-систем, автоматизація процесів	Оптимізація управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [5, 4]

Після аналізу таблиці 3.1 можна зробити висновок, що ефективно вдосконалення командної роботи потребує комплексного підходу, який охоплює як організаційні, так і психологічні аспекти управління персоналом. Реалізація зазначених заходів дозволить не лише підвищити продуктивність працівників, але й покращити якість обслуговування клієнтів, що є критично важливим для фармацевтичної галузі.

Окремим напрямом удосконалення є розвиток лідерських компетенцій керівників аптек. Саме вони відіграють ключову роль у формуванні ефективних команд, оскільки забезпечують координацію роботи, мотивацію персоналу та контроль за виконанням завдань. Доцільно впровадити системні програми навчання для керівників, які включають розвиток навичок комунікації, управління конфліктами, делегування повноважень та прийняття управлінських рішень [6].

Крім того, важливим є впровадження сучасних підходів до управління командами, зокрема елементів гнучких методологій (agile), які передбачають швидке реагування на зміни, адаптивність та орієнтацію на результат. У контексті аптечної діяльності це може проявлятися у швидкому реагуванні на зміну попиту, оптимізації асортименту та покращенні обслуговування клієнтів [7].

Значну увагу слід приділити вдосконаленню системи оцінки ефективності персоналу. Запровадження КРІ, орієнтованих на командні результати (наприклад, рівень обслуговування клієнтів, обсяг продажів, швидкість обробки замовлень), дозволить більш об'єктивно оцінювати ефективність роботи та стимулювати співпрацю між працівниками [8].

Також важливим є розвиток системи зворотного зв'язку. Регулярні опитування працівників, оцінка 360 градусів, внутрішні комунікаційні платформи дозволять виявляти проблеми у взаємодії команд та оперативно їх вирішувати. Це сприятиме підвищенню рівня довіри в колективі та формуванню сприятливого психологічного клімату [9].

Окрему увагу доцільно приділити цифровій трансформації HR-процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволить автоматизувати процеси підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу, що значно підвищить ефективність управління людськими ресурсами [10].

Таким чином, удосконалення управління командною роботою в ТЗОВ «Подорожник Київ» має здійснюватися за кількома ключовими напрямками: розвиток комунікацій, мотивації, корпоративної культури, лідерства та цифровізації. Комплексна реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його позиції на ринку та забезпечити довгостроковий розвиток в умовах сучасного конкурентного середовища [1–10].

### **3.2. Розробка управлінських і правових заходів підвищення ефективності командної роботи персоналу ТЗОВ «Подорожник Київ»**

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку підвищення ефективності командної роботи потребує не лише організаційних змін, а й комплексного впровадження управлінських та правових інструментів. Для ТЗОВ «Подорожник Київ» це особливо актуально з огляду на масштаби діяльності, значну кількість персоналу та необхідність дотримання суворих нормативно-правових вимог у сфері обігу лікарських засобів [1].

Аналіз попередніх розділів показав, що підприємство має сформовану систему управління персоналом, однак існує потреба у її подальшій формалізації, стандартизації та правовому закріпленні ключових процесів, пов'язаних із командною роботою. Саме тому доцільно розробити комплекс управлінських і правових заходів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії персоналу, прозорості управління та відповідності діяльності чинному законодавству [2].

Одним із базових напрямів є вдосконалення внутрішніх нормативних документів підприємства. До таких документів належать положення про

структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти взаємодії між підрозділами, кодекс корпоративної етики. Їх актуалізація дозволить чітко визначити ролі, відповідальність та функції кожного працівника, що сприятиме зменшенню конфліктів і підвищенню ефективності командної роботи [3].

Особливу увагу слід приділити розробці положення про командну роботу, яке має містити принципи взаємодії, правила комунікації, порядок прийняття рішень та механізми вирішення конфліктів. Такий документ забезпечить єдність підходів до організації роботи команд у всіх аптечних закладах мережі [4].

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.2

**Управлінські та правові заходи підвищення ефективності командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ»**

Група заходів	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Організаційні	Розробка регламентів взаємодії, оптимізація структури управління	Підвищення узгодженості дій працівників
Управлінські	Впровадження КРІ, розвиток лідерства, система зворотного зв'язку	Зростання продуктивності та відповідальності
Правові	Актуалізація внутрішніх нормативних документів, дотримання законодавства	Зниження правових ризиків
Мотиваційні	Запровадження командних бонусів, програм визнання	Підвищення залученості персоналу
Освітні	Навчання персоналу, розвиток компетенцій	Підвищення професійного рівня
Цифрові	Автоматизація HR-процесів, використання інформаційних систем	Оптимізація управління персоналом

*Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5, 4]*

Отже, як видно з таблиці 3.2, підвищення ефективності командної роботи потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, управлінські та правові інструменти. Впровадження зазначених заходів

дозволить створити більш ефективну систему управління персоналом та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Наступним важливим кроком є впровадження системи управління результативністю (performance management). Така система передбачає встановлення чітких цілей для команд і окремих працівників, регулярну оцінку результатів їх діяльності та надання зворотного зв'язку. Особливо ефективним є використання КРІ, які враховують як індивідуальні, так і командні показники (наприклад, обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування) [5].

Важливим управлінським заходом є також розвиток системи делегування повноважень. У великих мережевих структурах централізоване управління може уповільнювати процес прийняття рішень, тому доцільно передавати частину повноважень на рівень завідувачів аптек. Це дозволить підвищити оперативність управління та відповідальність керівників середньої ланки [6].

З правової точки зору особливої уваги потребує забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства у сфері фармацевтики. Це включає дотримання ліцензійних умов, правил зберігання та реалізації лікарських засобів, вимог щодо якості продукції. Чітке регламентування цих процесів у внутрішніх документах дозволить зменшити ризики порушень і підвищити рівень відповідальності персоналу [7].

Окрім цього, важливим є впровадження механізмів управління ризиками. До них належать: регулярний моніторинг діяльності, внутрішні аудити, контроль якості, оцінка ризиків у процесах обслуговування клієнтів. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та запобігати їх негативним наслідкам [8].

З метою візуалізації взаємозв'язку між запропонованими заходами доцільно представити відповідну модель.

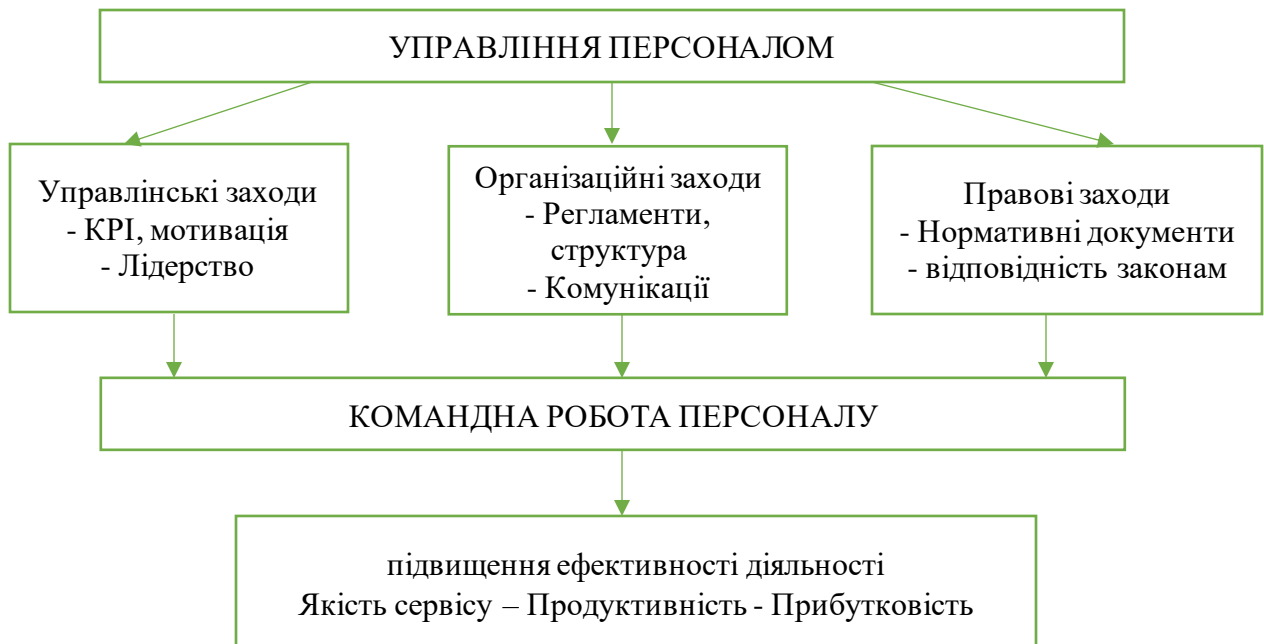


Рис. 3.1. Модель підвищення ефективності командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ»

*Джерело: сформовано автором на основі [5, 6]*

Представлена модель демонструє, що ефективність командної роботи формується під впливом трьох ключових складових: управлінських, організаційних та правових заходів. Їх узгоджене впровадження забезпечує досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Важливим аспектом є також розвиток системи навчання персоналу. У фармацевтичній сфері це має особливе значення, оскільки працівники повинні постійно оновлювати свої знання щодо лікарських засобів, нормативних вимог та стандартів обслуговування. Впровадження корпоративних навчальних програм, тренінгів і онлайн-курсів дозволить підвищити кваліфікацію персоналу та покращити якість командної роботи [9].

Крім того, доцільно впроваджувати сучасні цифрові інструменти управління персоналом. Використання HRM-систем дозволить автоматизувати процеси підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу, що значно підвищить ефективність управління та зменшить адміністративні витрати [10].

Таким чином, розроблені управлінські та правові заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи управління командною роботою в ТЗОВ «Подорожник Київ». Їх реалізація дозволить підвищити продуктивність праці, покращити якість обслуговування клієнтів, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного ринку [1–10].

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення командної роботи ТЗОВ «Подорожник Київ»**

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити їх практичну доцільність, економічну обґрунтованість та вплив на результати діяльності підприємства. Для ТЗОВ «Подорожник Київ» це особливо актуально з огляду на масштаб діяльності, значну кількість персоналу та високий рівень конкуренції на фармацевтичному ринку [1].

Запропоновані у підрозділі 3.1 та 3.2 заходи (розвиток комунікацій, удосконалення мотивації, цифровізація HR-процесів, впровадження KPI, розвиток лідерства та нормативне закріплення командної взаємодії) спрямовані на підвищення ефективності командної роботи, що, у свою чергу, має позитивно вплинути на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та фінансові результати підприємства [2].

Для оцінки ефективності доцільно використовувати систему показників, яка включає як кількісні (фінансові, продуктивність), так і якісні (задоволеність персоналу, рівень взаємодії в командах) індикатори. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити результати впровадження змін [3].

Передусім слід відзначити, що впровадження цифрових інструментів комунікації дозволить скоротити час передачі інформації між підрозділами, що позитивно вплине на швидкість прийняття управлінських рішень. У свою чергу, це сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню операційних витрат [4].

Важливим результатом є також підвищення рівня залученості персоналу завдяки удосконаленню системи мотивації. Впровадження командних бонусів і програм визнання дозволить сформувавши орієнтацію працівників на спільний результат, що є ключовим фактором ефективної командної роботи [5].

З метою узагальнення очікуваних результатів впровадження заходів доцільно представити їх у таблиці.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення командної роботи

Показник	До впровадження	Після впровадження (очікувано)	Зміна
Продуктивність праці	Середній рівень	Високий рівень	↑
Швидкість обміну інформацією	Помірна	Висока	↑
Рівень задоволеності персоналу	Середній	Високий	↑
Якість обслуговування клієнтів	Стабільна	Покращена	↑
Рівень плинності кадрів	Відносно високий	Знижений	↓
Фінансові результати	Зростаючі	Стабільно зростаючі	↑

*Джерело: сформовано автором на основі [1-10]*

Отже, як видно з таблиці 3.3, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти позитивних змін за всіма ключовими показниками діяльності підприємства. Зокрема, найбільш суттєвий ефект очікується у сфері підвищення продуктивності праці, покращення комунікацій та зростання задоволеності персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність командної роботи.

Окрім цього, важливим є економічний ефект від впровадження заходів. Підвищення продуктивності праці дозволить збільшити обсяги реалізації продукції без суттєвого зростання витрат, що позитивно вплине на прибутковість підприємства. Зниження плинності кадрів, у свою чергу, дозволить скоротити витрати на підбір і навчання персоналу [6].

Також слід відзначити соціальний ефект від впровадження заходів. Покращення умов праці, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня комунікації сприятимуть формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Це, у свою чергу, позитивно вплине на рівень задоволеності працівників та їх лояльність до підприємства [7]. З метою більш наочного представлення результатів доцільно розглянути узагальнену модель оцінки ефективності.



Рис. 3.2. Модель оцінки ефективності заходів з удосконалення командної роботи

*Джерело: сформовано автором на основі [1-10]*

Представлена модель демонструє, що ефективність командної роботи формується під впливом впроваджених управлінських заходів, які

безпосередньо впливають на ключові показники діяльності підприємства. Взаємозв'язок між цими елементами забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

Крім того, важливо враховувати довгостроковий ефект від впровадження запропонованих заходів. Зокрема, розвиток лідерських компетенцій керівників сприятиме формуванню ефективної системи управління, яка буде здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це є особливо важливим в умовах нестабільної економічної ситуації та високого рівня конкуренції [8].

Впровадження системи КРІ також дозволить підвищити прозорість управління та забезпечити об'єктивну оцінку результатів діяльності працівників.

Це сприятиме підвищенню відповідальності персоналу та покращенню результатів командної роботи [9].

Для підтвердження доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ» доцільно здійснити їх економічну оцінку. Вона передбачає визначення обсягів необхідних інвестицій, очікуваного ефекту та термінів окупності впроваджених рішень.

Передусім слід зазначити, що запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють як організаційні, так і управлінські, мотиваційні та цифрові аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація потребує певних фінансових витрат, однак очікуваний ефект полягає у підвищенні продуктивності праці, зростанні доходів та покращенні якості обслуговування клієнтів.

В таблиці 3.3 наведемо структуру витрат та очікуваних результатів від впровадження заходів.

Таблиця 3.3

Економічна оцінка заходів з удосконалення командної роботи в  
ТзОВ «Подорожник Київ»

Захід	Суть заходу	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект	Термін впровадження	Термін окупності
Впровадження КРІ	Розробка та впровадження системи оцінки	120	+5% до продуктивності праці	3 міс.	6 міс.
HRM-система	Автоматизація управління персоналом	250	-10% витрат часу на управління	4 міс.	8 міс.
Тренінги персоналу	Підвищення кваліфікації	90	+7% якості обслуговування	2 міс.	5 міс.
Розвиток комунікацій	Внутрішні платформи, зустрічі	60	+6% швидкості обміну інформацією	2 міс.	4 міс.
Мотиваційні програми	Бонуси за командні результати	150	+8% продуктивності	3 міс.	6 міс.
Розробка регламентів	Опис процесів і ролей	50	-15% помилок у роботі	1 міс.	3 міс.

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз наведених у таблиці 3.3 даних свідчить, що загальний обсяг інвестицій у впровадження заходів становить близько 720 тис. грн. Найбільшу частку витрат формує впровадження HRM-системи, що обумовлено необхідністю придбання програмного забезпечення та його інтеграції у бізнес-процеси підприємства.

Очікуваний економічний ефект проявляється у зростанні продуктивності праці в середньому на 5–8%, покращенні якості обслуговування клієнтів, зниженні кількості помилок та оптимізації управлінських процесів. Враховуючи, що дохід підприємства у 2025 році становив 6 909 844 тис. грн, навіть незначне підвищення ефективності (на рівні 5%) може забезпечити додатковий економічний ефект у розмірі понад 300 000 тис. грн на рік.

З позиції строків реалізації більшість заходів можуть бути впроваджені протягом 1–4 місяців, що свідчить про їх оперативний характер. При цьому

середній термін окупності становить 4–8 місяців, що є прийнятним для підприємств даного типу.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Вони не лише сприятимуть підвищенню ефективності командної роботи, але й забезпечать зростання фінансових результатів підприємства, що є важливим фактором його конкурентоспроможності в сучасних умовах [7; 24].

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дослідження обґрунтовано та систематизовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ». Отримані результати свідчать про те, що удосконалення механізмів командної взаємодії є важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов функціонування фармацевтичного ринку.

У підпункті 3.1 визначено ключові напрями удосконалення управління командною роботою. Основну увагу приділено розвитку внутрішніх комунікацій, удосконаленню системи мотивації персоналу, впровадженню цифрових HR-рішень та формуванню ефективної корпоративної культури. Встановлено, що комплексний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню рівня узгодженості дій працівників та їх залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства.

У підпункті 3.2 розроблено конкретні управлінські та правові заходи, спрямовані на оптимізацію командної роботи. Зокрема, запропоновано впровадження системи KPI, удосконалення внутрішніх регламентів, розвиток лідерських компетенцій керівників та автоматизацію HR-процесів. Визначено, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зменшити рівень організаційних ризиків та забезпечити чіткість розподілу функцій і відповідальності.

У підпункті 3.3 здійснено економічну оцінку запропонованих заходів, яка підтвердила їх доцільність та ефективність. Проведені розрахунки показали, що загальні витрати на впровадження заходів є помірними порівняно з очікуваним ефектом. Прогнозується зростання продуктивності праці, підвищення доходу на одного працівника, покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізація управлінських витрат. Встановлено, що середній термін окупності заходів становить 4–8 місяців, що свідчить про їх економічну ефективність.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що запропоновані заходи мають комплексний характер і забезпечують не лише вдосконалення організації командної роботи, але й позитивно впливають на загальні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Їх впровадження створює передумови для підвищення ефективності функціонування ТзОВ «Подорожник Київ», зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання дослідження було досягнуто поставленої мети та послідовно реалізовано визначені завдання, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про особливості організації та удосконалення командної роботи в аптечному закладі на прикладі ТзОВ «Подорожник Київ».

1. Розкрито концептуальну сутність командної роботи в сучасній системі HR-менеджменту та обґрунтовано її ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що командна взаємодія виступає важливим чинником підвищення продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів і досягнення стратегічних цілей організації.

2. Виокремлено галузеву специфіку формування команд у фармацевтичних та аптечних закладах. Доведено, що особливості діяльності (високий рівень відповідальності, регламентованість процесів, необхідність професійної компетентності персоналу) зумовлюють підвищені вимоги до організації командної роботи та взаємодії працівників.

3. Здійснено аналіз нормативно-правового поля, що регулює трудові відносини у фармацевтичній сфері. Встановлено, що ефективність управління персоналом значною мірою залежить від дотримання законодавчих вимог та впровадження внутрішніх регламентів, які забезпечують чіткість розподілу обов'язків і відповідальності.

4. Надано комплексну характеристику діяльності ТзОВ «Подорожник Київ» та проаналізовано його організаційну структуру. Визначено, що підприємство має розвинену систему управління, масштабну мережу аптек і значний кадровий потенціал, що створює передумови для ефективної командної взаємодії.

5. Проведено аналіз кадрового складу та існуючих практик управління персоналом. Встановлено, що підприємство використовує сучасні підходи до мотивації, розвитку персоналу та організації командної роботи, однак потребує подальшого вдосконалення окремих HR-процесів.

6. Здійснено оцінку ефективності командної роботи та виявлено проблемні аспекти її організації, зокрема недосконалість комунікацій, нерівномірність розподілу навантаження та окремі недоліки правового забезпечення управлінських процесів.

7. Сформульовано стратегічні напрями удосконалення командного менеджменту, що передбачають розвиток корпоративної культури, цифровізацію управління персоналом, впровадження систем оцінювання результативності та підвищення рівня внутрішніх комунікацій.

8. Запропоновано комплекс управлінських і правових заходів, спрямованих на підвищення ефективності командної роботи, включаючи вдосконалення внутрішніх нормативних документів, впровадження КРІ, розвиток мотиваційних програм та підвищення рівня правової визначеності трудових відносин.

9. Проведено оцінку прогностичної ефективності впровадження запропонованих заходів. Обґрунтовано, що їх реалізація сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування клієнтів, підвищенню задоволеності персоналу та зміцненню фінансових результатів підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белбін М. Команди в управлінні: ролі і функції. Харків : Фоліо, 2020. 280 с.
2. Гудуляк С., Синиченко М. Суперкоманда як HR-технологія в цифрову епоху. *Менеджмент та інновації*. 2021. № 4. С. 23–27.
3. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками : офіційний сайт. URL: <https://www.dls.gov.ua/> (дата звернення: 17.03.2026).
4. Киричук В. Сутність та типологія команд. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-67.
5. Куйбіда В. С., Куйбіда С. В., Теличко В. С. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-02-2022-03-04/monograph-02-2022-03-04> (дата звернення: 17.03.2026).
6. Калюжна С. І., Миколайчук І. П. Ефективна командна робота: стратегії успіху та інструменти досягнення. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах* : матеріали ХХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 17-18 квіт. 2024 р. Київ : НУХТ, 2024. С. 217.
7. Наша команда. *Аптека «Подорожник»*. URL: <https://podorozhnyk.ua/team/> (дата звернення: 17.03.2026).
8. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
9. Мемарне Г. Управлінська команда як інтегральна якість професійної системи менеджменту : кваліфікаційна робота. Одеса, 2022. 82 с.
10. Методи підвищення ефективності командної роботи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13472/> (дата звернення: 17.03.2026).
11. Миколайчук І. П. Ефективність командної моделі роботи організації. *Світ наукових досліджень* : матеріали Міжнар. мультидисциплінарної наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 4 трав. 2026 р.

Тернопіль : Наукова спільнота, 2026. Вип. 52. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4522/> (дата звернення: 22.04.2026).

12. Оптимізація системи управління персоналом: роль управлінської команди. URL: [https://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/18418/](https://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18418/) (дата звернення: 12.04.2026).

13. Пащенко В. Основні підходи до процесу командо утворення як передумови створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» : IV International Scientific and Theoretical Conference, Kraków, October 28, 2022. Kraków, 2022.* URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/515> (Date of access: 25.04.2026).

14. Про лікарські засоби : Закон України від 28 лип. 2022 р. № 2469-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text> (дата звернення: 17.03.2026).

15. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листоп. 2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF> (дата звернення: 17.03.2026).

16. Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби, Порядку відпуску лікарських засобів з аптек та їхніх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків : Наказ МОЗ України від 19.07.2005 р. № 360. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05#Text> (дата звернення: 17.03.2026).

17. Про затвердження Державних санітарних норм і правил «Санітарно-протиепідемічні вимоги до аптечних закладів» : Наказ МОЗ України від 10.07.2025 р. № 1099. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1233-25> (дата звернення: 17.03.2026).

18. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-100.
19. Сім ключових принципів організації роботи команди для максимальної продуктивності. URL: <https://alterego.digital/ua/blog/how-to-organize-team-work-for-maximum-productivity> (дата звернення: 12.04.2026).
20. Сутність управлінської команди. URL: [https://stud.com.ua/6579/menedzhment/sutnist\\_upravlinskoyi\\_komandi](https://stud.com.ua/6579/menedzhment/sutnist_upravlinskoyi_komandi) (дата звернення: 12.04.2026).
21. Семенюк Л. М. Командна взаємодія в організаціях: концепції та практика. Харків, 2023. 198 с.
22. Сабецька Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26.
23. ТЗОВ «Подорожник Київ» (код ЄДРПОУ 41199650). *YouControl*: аналітична система перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41199650/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41199650/) (дата звернення: 17.03.2026).
24. ТОВ «Подорожник Київ» : офіційний сайт. URL: <https://kyiv.podorozhnyk.ua/> (дата звернення: 17.03.2026).
25. ТОВ «Подорожник Київ» (код ЄДРПОУ 41199650). Досьє ділової репутації компанії: сервіс перевірки контрагентів Українського бюро кредитних історій. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/41199650> (дата звернення: 17.03.2026).
26. SQLSTATE[42S02]: Base table or view not found: 1146 Table 't1000\_db.settings' doesn't exist. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1294> (Date of access: 17.03.2026).

27. Типологія команд та технологія побудови. URL: <https://referatss.com.ua/work/tipologija-komand-ta-tehnologija-pobudovi/> (дата звернення: 12.04.2026).

28. Умови зберігання лікарських засобів у зв'язку з сезонним підвищенням температури повітря / Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. URL: [https://www.dls.gov.ua/for\\_subject/](https://www.dls.gov.ua/for_subject/) (дата звернення: 17.03.2026).

29. Хлебнікова Т. М., Гречаник О. Є., Темченко О. В. Ефективність командної роботи та колективного прийняття рішень в організації. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 2, № 7(87). С. 44–53. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10140.

30. Чорна Т. Зміст наукової дефініції «команда»: вітчизняний та зарубіжний підходи. *Особистість у просторі проблем ХХІ століття* : матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 25 лют. 2021 р. / Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : НаУКМА, 2021. С. 91–93.

31. Шпортько Г. Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-19.

32. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (дата звернення: 17.03.2026).

33. Глебова Я. О. Організація командної роботи в умовах глобальних викликів у контексті цифрової та кадрової безпеки. *Економіка і регіон*. 2025. № 4(99). С. 184–193. DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4171.

34. Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 152–156.

35. Adair J. E., Thomas N. *The John Adair Handbook of management and leadership*. London : Thorogood, 2004. 242 p.

36. Bessonova A., Chernata T. Analysis of Methods of Development of the Human Resources Potential of Enterprises. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2021. Vol. 6(39). P. 97–105. DOI: 10.32515/2663-1636.2021.6(39).97-105.
37. Edmondson Amy. How to turn a group of strangers into a team. URL: [https://www.ted.com/talks/amy\\_edmondson\\_how\\_to\\_turn\\_a\\_group\\_of\\_strangers\\_into\\_a\\_team/transcript#t-11211](https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team/transcript#t-11211) (Date of access: 25.03.2026).
38. Crowley D. *Smart Teams: How to Work Better Together*. USA : Wiley, 2018. 208 p.
39. Flak O. Impact of artificial management on the work of a team of humans. Result of research. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*. 2022. Vol. 162. P. 153–165.
40. Katzenbach J. R., Smith D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston : Harvard Business School, 1993. 320 p.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: пропозиції щодо удосконалення управлінсько-правових аспектів організації командної роботи в аптечному закладі
2. Ким і коли запропоновано: Національним фармацевтичним університетом, 61002, м. Харків, вул. Григорія Сковороди, 53.
3. Джерело інформації: Осіпенко В.А. Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення управлінсько-правових аспектів організації командної роботи в аптечному закладі».
4. Де і коли впроваджено: ТзОВ «Подорожник Київ»
5. Ефективність впровадження: запропоновані заходи щодо удосконалення управлінсько-правових аспектів організації командної роботи в аптечному закладі спрямовані на підвищення ефективності взаємодії персоналу, покращення координації діяльності працівників, зміцнення трудової дисципліни та корпоративної культури, зниження рівня конфліктності у колективі, а також підвищення якості фармацевтичного обслуговування населення, що в цілому забезпечує удосконалення системи управління аптечним закладом та підвищення ефективності його функціонування.
6. Пропозиції, недоліки немає

Відповідальний за впровадження  
Регіональний Директор  
Яценко Марина Сергіївна



«04» травня 2026 р.



## **МАТЕРІАЛИ**

**ХІІ науково-практичної  
internet-конференції з  
міжнародною участю  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА  
МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ  
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,  
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

*(19 березня 2026 р.)*

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОСВІТНІХ БІОМЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЯХ <i>Голембіовська О.І., Бесараб О.Б., Луценко Т.М., Галкін О.Ю.</i> <i>Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна</i>	305
ФІЗИЧНА ДОСТУПНІСТЬ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ЕПІЛЕПСІЇ У ПАЦІЄНТІВ ДИТЯЧОГО ВІКУ В УРЯДОВІЙ ПРОГРАМІ «ДОСТУПНІ ЛІКИ» <i>Губар М.А., Шолойко Н.В.</i> <i>Національний медичний університет імені О.О. Богомольця м. Київ, Україна</i>	308
СКЛАДОВІ БІОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ МЕДИЧНОЇ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ <i>Гурняк О.М., Романенко О.В.</i> <i>Національний медичний університет імені О.О. Богомольця, м. Київ, Україна</i>	311
АНАЛІЗ ДОСТУПНОСТІ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ШИЗОФРЕНІЇ У МЕЖАХ ПРОГРАМИ «ДОСТУПНІ ЛІКИ» <i>Дохняк Н.І., Чухрай І.Л.</i> <i>ДНП «Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького»</i>	314
АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ФАРМАКОНАГЛЯДУ В УКРАЇНІ <i>Жадько С.В., Горохова Л.І.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	316
БЕЗПЕРЕРВНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НОВІТНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС РОБОТОДАВЦЯ <i>Жадько С. В.<sup>1</sup>, Севрюков О. В.<sup>2</sup>, Тільна Н.Г.<sup>1</sup></i> <i><sup>1</sup>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i> <i><sup>2</sup>Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації, м. Харків, Україна</i>	318
СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ: СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ <i>Жадько С. В.<sup>1</sup>, Севрюков О. В.<sup>2</sup>, Юрченко К. В.<sup>1</sup></i> <i><sup>1</sup>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i> <i><sup>2</sup>Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації, м. Харків, Україна</i>	320
ФАРМАКОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЛІКУВАННЯ АНТИБІОТИКОРЕЗИСТЕНТНИХ ІНФЕКЦІЙ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я <i>Ібришимова І., Максимова Ю. О.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна</i>	323
ПРОБЛЕМАТИКА МЕТОДОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЗД-ДРУКОВАНИХ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ <i>Касьяненко В.В., Галкін О.Ю.</i> <i>Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна</i>	326
УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ <i>Коляда Т. А., Осіпенко В. А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна</i>	328
СИСТЕМА СТВОРЕННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕПАРАТІВ <i>Кухнюк О.В., Снісар О.А.</i> <i>Черкаська медична академія, м. Черкаси, Україна</i>	330

## УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ

Коляда Т. А., Осіпенко В. А.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

[takolyada@ukr.net](mailto:takolyada@ukr.net)

**Вступ.** Ефективна командна робота є ключовим фактором успішного функціонування аптечних закладів, оскільки забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів, точність виконання фармацевтичних процесів та оптимальне використання ресурсів. Організація командної взаємодії потребує поєднання управлінських підходів та дотримання правових норм, що регулюють трудові відносини, відповідальність персоналу та стандарти роботи у фармацевтичній сфері.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення існуючих управлінських і правових механізмів для забезпечення ефективної взаємодії членів команди, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури аптечного закладу.

**Метою дослідження** є аналіз управлінських і правових механізмів організації командної роботи в аптечному закладі та визначення ефективних підходів для підвищення продуктивності, взаємодії персоналу і якості фармацевтичного обслуговування.

**Матеріали та методи.** Матеріалами дослідження публікації з питань управління персоналом, командної взаємодії та правового регулювання трудових відносин у фармацевтичній сфері, а також нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аптечних закладів. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, порівняння та узагальнення для обґрунтування управлінських і правових механізмів ефективної організації командної роботи.

**Результати дослідження.** Ефективна командна робота в аптечному закладі є важливим фактором забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, точності у виконанні фармацевтичних процесів та оптимального

використання ресурсів. Організація роботи команди потребує інтеграції управлінських підходів та дотримання правових норм, що регулюють трудові відносини, посадові обов'язки працівників і стандарти фармацевтичної діяльності.

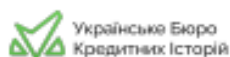
Серед ключових управлінських механізмів варто виділити чітке розподілення обов'язків і відповідальності між членами команди, встановлення ефективних каналів комунікації та контроль за виконанням завдань. Впровадження регулярних нарад, моніторинг показників роботи та зворотний зв'язок дозволяють своєчасно виявляти проблеми та підвищувати координацію між співробітниками. Крім того, важливим є використання сучасних цифрових інструментів для організації робочих процесів, що дозволяє оптимізувати розподіл завдань і контролювати виконання в реальному часі.

Правові механізми організації командної роботи включають дотримання трудового законодавства, правил охорони праці, внутрішніх нормативних документів аптечного закладу та стандартів фармацевтичної діяльності. Вони визначають права та обов'язки співробітників, регламентують трудові відносини і забезпечують правову захищеність як працівників, так і організації. Використання правових механізмів у поєднанні з управлінськими підходами сприяє мінімізації ризиків конфліктів, підвищенню дисципліни та формуванню відповідальної робочої культури.

Важливим аспектом є також підвищення компетентності персоналу через навчання, тренінги та програми професійного розвитку. Це дозволяє підвищувати ефективність командної взаємодії, сприяє розвитку навичок співпраці і підтримує стандарти якості фармацевтичного обслуговування.

**Висновки.** Отже, поєднання управлінських і правових механізмів забезпечує системний підхід до організації командної роботи в аптечному закладі, підвищує продуктивність, зміцнює корпоративну культуру та забезпечує дотримання нормативних вимог у сфері фармацевтичної діяльності.

## Фінансова звітність ТОВ «Подорожник Київ» за 2023-2025 роки



Українське Бюро  
Кредитних Історій

www.ukbi.ua  
044-585-11-94

### Зведена фінансова звітність великого підприємства ТЗОВ "ПОДОРОЖНИК КИЇВ" ЄДРПОУ суб'єкта 41199650

#### Фінансові коефіцієнти за 4 квартал 2025 року

Коефіцієнт автономії (КА) <sup>(2)</sup>	-0.10%	Коефіцієнт фінансового левериджу (КФЛ) <sup>(2)</sup>	-0.12%
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) <sup>(2)</sup>	0.80%	Коефіцієнт швидкої ліквідності <sup>(2)</sup>	0.27%
Рентабельність активів (ROA) <sup>(2)</sup>	-0.08%	Рентабельність власного капіталу (ROE) <sup>(2)</sup>	0.81%
Коефіцієнт покриття відсоткових витрат (ICR) <sup>(2)</sup>	107967.45 %		

#### Фінансові звіти

Тис. грн

Кількість співробітників	2025	2024	2023
	1811		

Балансова звітність. Актив	Код	2025	2024	2023
<b>I. Необоротні активи</b>				
<b>Нематеріальні активи</b>	1000	791.00	1 298.00	2 082.00
первісна вартість	1001	7 547.00	7 024.00	6 092.00
накопичена амортизація	1002	6 756.00	5 726.00	4 010.00
незавершені капітальні інвестиції	1005	8 992.00	43 592.00	3 139.00
<b>Основні засоби</b>	1010	258 486.00	162 871.00	113 607.00
первісна вартість	1011	535 803.00	361 198.00	237 651.00
знос	1012	277 317.00	198 327.00	124 044.00
<b>Інвестиційна нерухомість</b>	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
<b>Довгострокові біологічні активи</b>	1020			

первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	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	1095	268 269.00	207 761.00	118 828.00
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1 197 492.00	713 191.00	497 414.00
Виробничі запаси	1101	545.00	468.00	227.00
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1 196 947.00	712 723.00	497 187.00
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 670.00	34 480.00	44 123.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками				

за виданими авансами	1130	44 089.00	86 829.00	
з бюджетом	1135	926.00	317.00	2 566.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	704.00		
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	332 578.00	139 636.00	10 073.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 188.00	2 638.00	28 339.00
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	88 232.00	23 767.00	36 092.00
Готівка	1166	7 389.00	6 356.00	11 205.00
Рахунки в банках	1167	74 943.00	12 096.00	23 336.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 078.00	52.00	61.00
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180			
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	28 453.00	11 048.00	14 361.00
Усього за розділом II	1195	1 800 706.00	1 011 958.00	633 029.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	2 068 975.00	1 219 719.00	751 857.00

Балансова звітність. Пасив	Код	2025	2024	2023
I. Власний капітал				

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 002.00	5 002.00	5 002.00
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	-221 659.00	-51 074.00	22 061.00
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	-216 657.00	-46 072.00	27 063.00
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	25 041.00	14 683.00	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
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	1595	25 041.00	14 683.00	0.00
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		71 526.00	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19 525.00	19 754.00	
товари, роботи, послуги	1615	821 888.00	565 190.00	449 818.00
розрахунками з бюджетом	1620	48 947.00	7 727.00	8 321.00
у тому числі з податку на прибуток	1621		1 909.00	2 194.00
розрахунками зі страхування	1625	6 391.00		
розрахунками з оплати праці	1630	25 545.00		
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640	25 646.00	28 693.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	1 221 891.00	454 231.00	224 385.00
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	37 017.00	93 018.00	6 775.00
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			

Інші поточні зобов'язання	1690	53 741.00	10 969.00	35 495.00
Усього за розділом III	1695	2 260 591.00	1 251 108.00	724 794.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	2 068 975.00	1 219 719.00	751 857.00

Фінансові результати	Код	2025	2024	2023
<b>I. Фінансові результати</b>				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 909 844.00	4 507 439.00	2 926 412.00
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 485 303.00	3 539 760.00	2 389 978.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
<b>Валовий</b>				
прибуток	2090	1 424 541.00	967 679.00	536 434.00
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	1 436.00	783.00	773.00
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	49 066.00	42 078.00	73 778.00
Витрати на збут	2150	1 432 031.00	949 624.00	439 627.00
Інші операційні витрати	2180	4 944.00	5 236.00	3 532.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>				
прибуток	2190			20 270.00
збиток	2195	60 064.00	28 476.00	
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	1 827.00	3 266.00	1 184.00
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	108 003.00	5 158.00	50.00
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	4 945.00	2 839.00	375.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>				
прибуток	2290			21 029.00
збиток	2295	171 185.00	33 207.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 608.00	-9 452.00	-4 338.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
<b>Чистий фінансовий результат</b>				
прибуток	2350			16 691.00
збиток	2355	175 793.00	42 659.00	
<b>II. Сукупний дохід</b>				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-175 793.00	-42 659.00	16 691.00
<b>III. Елементи операційних витрат</b>				
Матеріальні затрати	2500	17 668.00	23 467.00	14 230.00
Витрати на оплату праці	2505	492 673.00	198 243.00	83 195.00

Відрахування на соціальні заходи	2510	95 094.00	37 649.00	17 866.00
Амортизація	2515	73 577.00	77 326.00	66 658.00
Інші операційні витрати	2520	806 507.00	660 240.00	334 988.00
Разом	2550	1 485 519.00	996 925.00	516 937.00
<b>IV. Розрахунок показників прибутковості акцій</b>				
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			

**Анкета для оцінки командної роботи в ТзОВ «Подорожник Київ»**

Анкета є анонімною. Просимо обрати найбільш відповідний варіант відповіді.

1. Ваша посада:

- Фармацевт
- Провізор
- Адміністратор
- Інше

2. Стаж роботи в компанії:

- До 1 року
- 1–3 роки
- 3–5 років
- Більше 5 років

3. Як Ви оцінюєте рівень організації командної роботи?

- Високий
- Середній
- Низький

4. Чи достатній рівень внутрішньої комунікації в колективі?

- Так
- Частково
- Ні

5. Як Ви оцінюєте розподіл обов'язків у команді?

- Справедливий
- Частково справедливий
- Несправедливий

6. Чи мотивує Вас система оплати праці до ефективної командної роботи?

- Так
- Частково
- Ні

7. Чи виникають конфлікти в колективі?

- Рідко
- Іноді
- Часто

8. Які проблеми в роботі Ви вважаєте найбільш актуальними?

(можна обрати кілька)

- Погана комунікація
- Велике навантаження
- Низька мотивація
- Відсутність підтримки керівництва
- Інше \_\_\_\_\_

9. Що, на Вашу думку, потрібно покращити?

(відкрите питання)

---

---

10. Загальна оцінка роботи в компанії:

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Незадовільно

Дякуємо, що приділили нам увагу.