

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ
КОМУНІКАЦІЙ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МО622(3,10з)-01
спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми Менеджмент

Катерина ЮРЧЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації к. фарм. н., доцент Світлана ЖАДЬКО

Рецензент: доц. ЗВО кафедри соціальної фармації

Національного фармацевтичного університету, д. фарм. н.,
професор Вікторія НАЗАРКІНА

Харків — 2026 рік

АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню напрямів удосконалення системи внутрішніх комунікацій аптечної мережі. У роботі описано теоретичні засади внутрішніх комунікацій, проведено аналіз системи внутрішніх комунікацій в аптечній мережі, запропоновано управлінські інструменти для вдосконалення внутрішніх комунікацій.

Робота викладена на 50 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 3 рисунками і 10 таблицями, містить 37 джерел літератури.

Ключові слова: внутрішні комунікації, комунікативний процес, управління організацією, комунікативні розриви, аптечна мережа

ANNOTATION

The qualification thesis is devoted to substantiating the directions of improvement of the internal communications system of the pharmacy network. The work describes the theoretical principles of internal communications, analyzes the internal communications system in the pharmacy network, and proposes management tools for improving internal communications.

The work is presented on 50 pages of printed text and consists of an introduction, three sections, general conclusions, and a list of references and appendices. The work is illustrated with 3 figures and 10 tables and contains 37 sources of scientific literature.

Key words: internal communications, communication process, organizational management, communication gaps, pharmacy network, pharmacy chain.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Внутрішні комунікації як складова ефективного управління в організації.....	6
1.2 Інструментарій та стратегічні пріоритети внутрішніх комунікацій у діяльності аптечних мереж.....	14
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1».....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства й аналіз фінансово- економічних показників діяльності.....	21
2.2 Дослідження структури внутрішніх комунікацій в аптечній мережі для забезпечення роботи фармацевтичного персоналу.	30
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА Й ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ.....	40
3.1 Напрями удосконалення внутрішніх комунікацій в аптечній мережі «Аптека 9-1-1».....	40
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів..	43
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Формування ефективної системи внутрішніх комунікацій в аптечній мережі є важливим управлінським завданням, зумовленим територіальною розподіленістю підрозділів, необхідністю дотримання єдиних стандартів діяльності та оперативного доведення управлінських рішень до персоналу. Налагоджена система внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню узгодженості дій структурних підрозділів, розвитку професійної компетентності працівників і зниженню операційних ризиків.

Різним аспектам внутрішніх комунікацій на вітчизняних підприємствах різних галузей економіки присвячені праці вітчизняних вчених, таких як Германюк Н.В., Гончар В. В., Демченко Г.В., Лизанець А. Г., Назаренко С., Сагайдак-Нікітюк Р. В. У працях висвітлюється роль комунікацій в управлінні організацією та створенні соціально-психологічного клімату в колективі, вплив на ефективну діяльність підприємства, управління комунікаціями, оцінка їх ефективності, сучасні інструменти тощо). Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю врахування специфіки внутрішніх комунікацій аптечних мереж для надання фармацевтичної допомоги населенню.

Мета дослідження. Запропонувати напрями та адаптувати управлінські інструменти для удосконалення системи внутрішніх комунікацій аптечної мережі.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити дані літературних джерел щодо внутрішніх комунікацій як складової ефективного управління в організації;
- описати інструментарій та стратегічні пріоритети внутрішніх комунікацій в діяльності аптечних мереж;

- проаналізувати основні напрями діяльності й фінансово-економічні показники аптечної мережі «Аптека 9-1-1»;
- дослідити структуру внутрішніх комунікацій фармацевтичного персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» та провести її SWOT-аналіз;
- визначити напрями удосконалення системи внутрішніх комунікацій в аптечній мережі;
- розробити пропозиції та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Система внутрішніх комунікацій фармацевтичного персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1».

Предмет дослідження. Методи, технології, інструменти і канали внутрішніх комунікацій фармацевтичного персоналу, що використовуються в аптечній мережі «Аптека 9-1-1».

Методи дослідження. Використані методи кабінетних досліджень: аналіз статистичних даних; описовий метод; узагальнення; порівняння; економіко-статистичний метод; SWOT-аналіз; метод фотографії робочого часу; економічне прогнозування. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стала сучасна наукова література, внутрішні дані аптечної мережі, фінансова звітність підприємства, вебсайт.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані у кваліфікаційній роботі заходи, зокрема реструктуризація інформаційних потоків з переходом до системної pull-моделі та запровадження матриці пріоритетних каналів комунікацій дозволить знизити коефіцієнт дублювання інформації та вивільнити робочий час фармацевтичного персоналу.

Елементи наукової новизни полягають в тому, що в роботі удосконалено методичний підхід до аналізу внутрішніх комунікацій підприємства з використанням методу фотографії робочого часу, розрахунку втрат робочого часу на непродуктивні комунікації та коефіцієнту дублювання комунікації.

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези на XII Міжнародній науково-

практичній internet-конференції з міжнародною участю «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (м. Харків, 19 березня 2026 р.) [9].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 50 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 3 рисунками і 10 таблицями, містить 37 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Внутрішні комунікації як складова ефективного управління в організації

Успішне функціонування сучасного підприємства неможливе без розбудови досконалої системи внутрішніх комунікацій — безперервного процесу обміну інформацією в межах організації. Ця взаємодія є фундаментом для ефективної взаємодії керівництва з персоналом, спільного обговорення виробничих проблем, чіткої постановки завдань, роз'яснення вимог та оперативного передавання даних між структурними підрозділами [20].

Фундаментальне поняття «комунікація» (від лат. *communicatio* — єдність, передача, з'єднання) трактується як процес обміну ідеями, фактами, поглядами чи емоціями між двома або більше учасниками. Така взаємодія реалізується за допомогою вербальних і невербальних засобів і має на меті встановлення взаєморозуміння. Для того, щоб цей процес був ефективним, передана інформація повинна відповідати критеріям правильності, повноти та зрозумілості для кожного конкретного співробітника [18, 19, 30].

У контексті організаційного управління внутрішні комунікації розглядаються як оперативна, цілеспрямована та зрозуміла передача професійної інформації, необхідної для забезпечення стабільності робочих процесів. Вони охоплюють комплекс інструментів, методів і каналів взаємодії персоналу всередині компанії. Основна функція такої системи полягає не лише в інформуванні, а й у залученні та мотивації працівників до підвищення продуктивності праці задля досягнення стратегічних цілей організації [22, 30].

Для забезпечення точності та ефективності передачі інформації в організації необхідно розуміти структуру комунікативного процесу. До його основних елементів, що взаємодіють між собою, належать:

1. Відправник (джерело) — окремий співробітник або цілий підрозділ, який генерує інформацію. Він визначає мету повідомлення, обирає адресата та формує зміст звернення.
2. Повідомлення — власне зміст інформації, втілений у форматі тексту, розпорядження, інструкції, відео- чи аудіофайлу.
3. Кодування — процес перетворення ідеї відправника у зрозумілу форму (слова, символи, жести) для подальшої передачі.
4. Канал (засіб передачі) — шлях або інструмент, за допомогою якого повідомлення потрапляє до адресата (наприклад, корпоративна пошта, месенджер або особиста зустріч).
5. Отримувач — особа або група осіб, яким призначена ця інформація.
6. Розкодування — процес інтерпретації та перетворення отриманих знаків чи слів у зрозумілі для отримувача думки.
7. Зворотний зв'язок — ключовий елемент, що дозволяє відправнику переконатися, що повідомлення було не лише отримане, а й правильно зрозуміле [29, 30].

Варто також розрізнити основні джерела внутрішніх комунікацій, які формують інформаційне середовище організації:

1. Вище керівництво — транслює стратегічні цілі, звіти про результати діяльності та плани щодо змін. За даними окремих досліджень, керівники витрачають від 50 до 90 % свого робочого часу саме на комунікації, оскільки цей процес є невід'ємною частиною управління.
2. Лінійні керівники (начальники відділів, завідувачі) — відповідають за безпосередню постановку завдань, інструктування персоналу та надання роз'яснень кожному підлеглому.
3. Команда (горизонтальні комунікації) — взаємодія між колегами одного рівня. Це дозволяє працівникам обмінюватися досвідом, спільно вирішувати завдання та генерувати ідеї для покращення бізнес-процесів.

4. Неформальні комунікації (чутки) — неофіційні канали поширення інформації, які часто виникають за умови дефіциту офіційних даних.

5. Опосередковані комунікації — взаємодія через цифрові ресурси: електронну пошту, соціальні мережі, месенджери та внутрішні інформаційні системи [23, 30].

Згідно з опублікованими даними, значна частина топменеджменту в розвинених країнах (73 % американських, 63 % англійських та 85 % японських керівників) вважає неефективні комунікації головною перешкодою на шляху до успіху організації. Значне за обсягом опитування, що охопило близько 250 тис. працівників у 2000 компаніях різних галузей, підтвердило, що обмін інформацією залишається однією з найскладніших проблем сучасного менеджменту [30].

Виникнення проблем та перешкод у комунікаційному процесі зумовлене низкою чинників внутрішнього середовища організації:

- структурні та організаційні недоліки: неефективна організаційна структура, недосконалий розподіл завдань та обов'язків;
- психологічні та поведінкові фактори: наявність міжособистісних або міжгрупових конфліктів, некомпетентність окремих працівників;
- інформаційні бар'єри: надмірне інформаційне навантаження на персонал, а також навмисне або ненавмисне спотворення змісту повідомлень [20, 26].

У науковій літературі система внутрішніх комунікацій розглядається як документально закріплений механізм координації, що забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, якісне виконання управлінських рішень та ефективну взаємодію всього персоналу [24, 32].

Добре налагоджена комунікаційна мережа виконує роль стратегічного інструменту, який дозволяє керівництву:

- підвищувати рівень лояльності та залученості працівників;
- транслювати корпоративні стандарти та офіційну позицію компанії;

- формувати єдині правила поведінки та зміцнювати корпоративну культуру;

- своєчасно виявляти проблеми всередині колективу та отримувати дані для прийняття виважених рішень [36].

З огляду на це, основними завданнями системи внутрішніх комунікацій є:

1. Технологічне забезпечення — створення та регулярне оновлення інструментів обміну даними відповідно до потреб виробничого процесу.

2. Налагодження діалогу — побудова ефективної вертикальної та горизонтальної взаємодії між співробітниками всіх рівнів управління.

3. Розвиток середовища — впровадження найкращих кадрових практик для створення комфортної робочої атмосфери.

4. Культурна інтеграція — реалізація політики «відкритості» та стимулювання командної роботи [27].

Ефективно побудована система внутрішніх комунікацій дозволяє підприємству досягти низки стратегічних переваг:

- Оптимізація робочих процесів — скорочення часу на пошук і отримання необхідних даних, а також підвищення загальної оперативності інформування персоналу.

- Інформаційна рівність — забезпечення однакових можливостей для всіх співробітників щодо доступу до офіційних джерел та корпоративних знань.

- Стимулювання зворотного зв'язку — створення умов для вільного обміну думками, вираження ідей та зауважень.

- Управління конфліктами — забезпечення прозорості та неупередженості при вирішенні суперечливих ситуацій у колективі.

- Розвиток бренду роботодавця — формування позитивного внутрішнього іміджу керівництва та зміцнення довіри до компанії.

- Моніторинг атмосфери — можливість постійної оцінки настроїв працівників та загального психологічного клімату в колективі [1, 14, 33].

Внутрішні комунікації виступають стратегічним ресурсом, що має фундаментальне значення для управлінської діяльності. Вони функціонують як інструмент інтеграції всіх видів діяльності, діють як середовище та механізм управління, а також забезпечують гнучкість та адаптивність організації до змін. Крім того, комунікації є засобом розвитку кадрового потенціалу та формування сильної організаційної культури на основі спільних цінностей [30].

Разом з тим, виділяють наступні виклики та проблемні зони внутрішніх комунікацій:

1. Брак системності — рідкісні або перевантажені інформацією повідомлення створюють інформаційні розриви та заважають сприйняттю змін.
2. Технологічна невідповідність — помилковий вибір комунікаційних каналів або застарілих інструментів зв'язку.
3. Масштабність організації — велика чисельність персоналу, що значно збільшує кількість контактів та ускладнює контроль за якістю передачі даних.
4. Бюрократизація — складна ієрархічна структура та надмірна дистанція між рівнями управління, що обмежує ініціативність співробітників.
5. Дефіцит неформального спілкування — закритість колективу, що призводить до напруженості та супротиву нововведенням.
6. Відсутність відповідальності — брак системного управління комунікаціями та відсутність фахівців, залучених до їх планування та оцінки [12, 13, 32].

Індикаторами незадовільного стану комунікаційної системи в організації можуть виступати:

- низький рівень задоволеності та залученості персоналу;
- тривала відсутність або формальність зворотного зв'язку;
- слабка взаємодія та конфліктність між структурними підрозділами;
- використання неефективних каналів передачі інформації;

- низька якість корпоративного контенту, який не викликає інтересу в колективі;
- недостатнє фінансування розвитку системи комунікацій [30].

Для підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно дотримуватися наступних рекомендацій щодо організації внутрішніх комунікацій:

1. Пріоритетність внутрішнього інформування — повідомляти співробітників про новини компанії та організаційні зміни (як позитивні, так і кризові) необхідно раніше, ніж відбудеться зовнішнє оприлюднення цієї інформації. Отримання даних із зовнішніх ресурсів замість прямого звернення керівництва суттєво знижує рівень лояльності та демотивує персонал.

2. Спрощення та адаптація — необхідно регулярно аналізувати настрої колективу, спрощуючи форму подачі інформації та роблячи сам процес спілкування більш доступним.

3. Етичність та відкритість — побудова взаємодії на принципах взаємної поваги, толерантності та прозорості.

4. Часовий регламент — врахування реального часу, який потрібен працівникам для ознайомлення та осмислення нових даних без шкоди для основної діяльності.

5. Ціннісне наповнення — комунікації повинні не лише передавати факти, а й транслювати стратегічні цілі, успішний досвід та корпоративні цінності, допомагаючи кожному працівнику відчувати себе частиною спільної справи [15, 30].

З огляду на ці рекомендації, у сучасній організації виділяють такі ключові цілі формування системи внутрішніх комунікацій:

- підтримка командного духу та підсилення взаємодії працівників для досягнення спільних результатів;
- формування високого рівня довіри до керівництва, що забезпечує кращу керованість та знижує супротив нововведенням;
- роз'яснення стратегії розвитку організації та змісту поточних змін;

- забезпечення процесу прийняття рішень актуальними даними через зворотний зв'язок;

- зниження рівня плинності кадрів завдяки створенню комфортного інформаційного середовища [7, 10, 30].

Окрему увагу в науковій літературі приділяють вивченню комунікаційних розривів. Це ситуації, за яких інформація на шляху від відправника до отримувача втрачається, спотворюється або інтерпретується неправильно, що неминуче призводить до непорозумінь та зниження загальної ефективності роботи підприємства [16, 17].

Зазвичай виділяють три основні види таких розривів:

1. Вертикальні розриви — виникають під час передачі інформації «зверху донизу» або «знизу догори». Типовим прикладом є інформаційне перевантаження, коли керівництво надсилає занадто великий обсяг повідомлень, який працівники не встигають якісно опрацювати. Це призводить до ігнорування або пропуску важливих інструкцій та відсутності дієвого зворотного зв'язку [29].

2. Горизонтальні розриви — це порушення взаємодії між різними підрозділами або відділами організації. Наприклад, якщо маркетинговий відділ запускає масштабну рекламну кампанію, а IT-відділ чи служба логістики не підготували систему для її технічної підтримки. У такому разі персонал змушений витратити робочий час на з'ясування деталей, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів.

3. Технологічні та структурні розриви — пов'язані з недосконалістю самої системи комунікацій, зокрема використанням застарілих паперових носіїв інформації або надмірним дублюванням одних і тих самих даних через різні канали зв'язку.

Загалом, прикладами інформаційних розривів у системі внутрішніх комунікацій є низька оперативність і відсутність синхронності в обміні даними, конфлікти інтересів між відділами, поява множинних версій однієї й тієї самої інформації, а також перехід до реактивних комунікацій (діалог лише

після виникнення проблеми) замість проактивного планування. Також до критичних проблем відносять невизначеність відповідальності за точність даних і загальну нестійкість системи зв'язку в кризових умовах [6].

Детальна характеристика інформаційних розривів у системі внутрішніх комунікацій підприємства, їхня сутність та можливі наслідки для організації наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика інформаційних розривів у системі внутрішніх комунікацій підприємства

Тип розриву / Проблема	Сутність явища	Наслідки для організації
Низька оперативність та асинхронність	Затримка передачі інформації між рівнями управління або підрозділами; отримання даних різними групами персоналу в різний час.	Несвоєчасне виконання розпоряджень, втрата актуальності інформації, «параліч» робочих процесів.
Конфлікт інтересів та множинність версій	Отримання суперечливих вказівок із різних джерел або наявність кількох варіантів одного документа (даних).	Дезорієнтація персоналу, сумніви у компетентності керівництва, зростання кількості помилок.
Реактивність замість проактивності	Комунікація відбувається лише як реакція на проблему, що вже виникла, замість попереджувального інформування.	Постійний стан реактивного вирішення проблем, відсутність стратегічного планування, високий рівень стресу в колективі.
Невизначеність відповідальності	Відсутність чітко закріплених осіб або каналів, відповідальних за перевірку, розповсюдження та актуалізацію даних.	Дублювання функцій, перекладання відповідальності, втрата контролю над якістю контенту.
Нестійкість у кризових умовах	Руйнування звичних каналів зв'язку під час форс-мажорів або відсутність протоколів екстреного інформування.	Зростання напруженості серед співробітників, поширення чуток, повна втрата керованості підрозділами.

Таким чином, аналіз інформаційних розривів свідчить, що більшість проблем у системі внутрішніх комунікацій мають системний характер і

безпосередньо впливають на стійкість та керованість організації. Несвоєчасність інформування, конфліктність даних та відсутність проактивного підходу не лише знижують продуктивність праці, а й руйнують корпоративну культуру. Отже, для забезпечення ефективного функціонування підприємства керівництву необхідно не просто впроваджувати сучасні канали зв'язку, а й формувати цілісну стратегію управління внутрішніми комунікаціями, яка була б адаптованою до структури організації та потреб її персоналу.

1.2 Інструментарій та стратегічні пріоритети внутрішніх комунікацій у діяльності аптечних мереж

У сучасній системі менеджменту внутрішні комунікації розглядаються як цілісна система обміну інформацією та управлінськими рішеннями, що забезпечує координацію діяльності та досягнення стратегічних цілей організації [11, 33]. Вони є підтримуючою бізнес-функцією, яка забезпечує узгодженість дій персоналу, дотримання єдиних стандартів та мінімізацію операційних ризиків. Ефективна комунікація дозволяє співробітникам на кожному ієрархічному рівні отримувати актуальну інформацію про корпоративні пріоритети та оперативно реагувати на виклики. Система внутрішніх комунікацій є ключовим чинником ефективного управління будь-якою організацією, що забезпечує узгодженість дій персоналу, дотримання єдиних стандартів діяльності та мінімізацію операційних ризиків [3, 4, 5].

Особливого значення система комунікацій набуває в діяльності аптечних мереж, що функціонують як складні територіально розподілені структури в умовах жорсткого регуляторного поля [2, 34].

Внутрішні комунікації тут мають забезпечувати:

- оперативне доведення до персоналу змін у нормативно-правовому регулюванні (зокрема наказів Міністерства охорони здоров'я України, розпоряджень Держлікслужби тощо);

- оновлень стандартних операційних процедур;
- змін в асортиментній та ціновій політиці;
- нових стандартів обслуговування споживачів;
- умови чинних маркетингових акцій тощо [2, 9].

Водночас ефективні комунікації в аптечній мережі сприяють:

- підвищенню професійної компетентності працівників;
- зниженню ризику помилок при відпуску лікарських засобів;
- формуванню корпоративної культури та лояльності персоналу [1].

Удосконалення внутрішніх комунікацій в аптечній мережі безпосередньо впливає на утримання талантів. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів грошова винагорода перестає бути єдиним чинником лояльності. Працівники, які відчувають особистий зв'язок із компанією та розуміють свою мету, значно частіше залишаються в організації. Незадовільна корпоративна культура, навпаки, є головними причинами втрати зацікавленості персоналу [35].

Внутрішні комунікації в аптечній мережі реалізуються на всіх рівнях управління:

- стратегічному (центральний офіс → регіональні менеджери);
- тактичному (регіональні менеджери → куратори, завідувачі аптек);
- операційному (куратори, завідувачі аптек → фармацевти, асистенти фармацевтів, допоміжний персонал) [8].

Система внутрішніх комунікацій охоплює регламентовані правила передавання інформації, сукупність цифрових та офлайн-інструментів (наради, корпоративні платформи, електронні ресурси), а також культуру ділового спілкування в організації.

До основних завдань цієї системи належать:

- інформування персоналу про управлінські рішення та організаційні зміни;

- координація діяльності між територіально рознесеними підрозділами;
- формування корпоративної культури та підтримка цінностей компанії;
- забезпечення ефективного двостороннього зворотного зв'язку;
- розвиток бренду роботодавця та підвищення залученості працівників.

У системі комунікацій аптечних мереж використовуються як традиційні інструменти (онлайн- та офлайн-наради, паперова та електронна документація, внутрішні накази і регламенти, навчальні інструктажі), так і сучасні цифрові канали (корпоративні портали/intranet, месенджери для оперативних повідомлень, LMS-платформи для навчання персоналу, CRM-системи для стандартизованого обміну даними, регулярні інформаційні дайджести) [37].

Сучасний інструментарій внутрішніх комунікацій можна класифікувати за характером взаємодії на синхронні та асинхронні засоби (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика засобів внутрішніх комунікацій

Засіб комунікації	Переваги та можливості застосування	Недоліки та обмеження
Синхронні (дзвінки, відеоконференції, збори)	Оперативне розв'язання складних проблем; безпосередній контакт із керівництвом; мозкові штурми в реальному часі.	Залежність від якості зв'язку; складність фіксації домовленостей; ризик перенасичення інформацією та швидка втомлюваність.
Асинхронні (E-mail, LMS, месенджери, форуми)	Можливість ознайомлення у зручний час; надійне зберігання файлів та історії листування; зручність для використання з мобільних пристроїв.	Складність пошуку інформації в неструктурованих чатах месенджерів; ризик відволікання уваги; не підходять для обговорення конфіденційних питань.

Синхронні засоби комунікацій забезпечують обмін інформацією в режимі реального часу, що вимагає одночасної участі всіх сторін. Вони найкраще підходять для мозкових штурмів, вирішення конфліктів, прийняття термінових рішень або знайомства. Співрозмовники взаємодіють миттєво, подібно до живої розмови, що забезпечує швидкий зворотний зв'язок, але вимагає узгодження графіків.

До синхронних засобів внутрішньої комунікації належать:

- миттєві повідомлення у месенджерах (Viber, WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger та інші), якщо учасники перебувають в мережі;
- телефонні дзвінки (на мобільні чи стаціонарні телефони);
- відеодзвінки (забезпечують візуальний контакт);
- онлайн-конференції (можливе використання безкоштовних сервісів, таких як Zoom, Skype, Fuze, Teams, надають спільний доступ до екрана, презентації, чату, запису зустрічі та інші функції);
- збори, наради (офлайн або онлайн) [32].

Робочі дзвінки є популярним інструментом внутрішніх комунікацій, що забезпечують можливість вербальної комунікації двох або більше учасників, оперативність передачі інформації, можливість швидко отримати відповідь або уточнити деталі. Разом з тим, під час дзвінків може виникати складність фіксації детальної інформації, технічні збої через низьку якість зв'язку, відволікання уваги від робочих процесів. При надмірній кількості робочих дзвінків ефективність роботи знижується, а працівник швидше втомлюється від кількості великої контактів та інформації. Рекомендується обмежувати кількість робочих дзвінків і використовувати їх обмежено і в ситуаціях, коли вони дійсно потрібні, чітко визначати зміст, мету, висловлюватись лаконічно і дотримуватись таймінгу [32].

Асинхронні засоби комунікацій не вимагають одночасної участі сторін; дозволяють отримувачу опрацювати інформацію тоді, коли це зручно, що є критично важливим для персоналу з гнучким графіком або високим рівнем завантаженості.

До засобів асинхронних комунікацій належать:

- електронна пошта (текстові повідомлення, файли та інша інформація зберігається, поки не буде видалена);
 - системи управління проєктами (допомагають у плануванні, організації та відстеженні завдань та досягненні цілей);
 - внутрішні форуми;
 - соціальні мережі (можуть використовуватися для особистого та ділового спілкування);
 - опитування (збір даних для дослідження, зворотного зв'язку тощо)
- [35, 37].

Для робочого спілкування команди частково можуть використовуватись месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp та інші), які забезпечують мобільність, оперативність, простоту у використанні, підтримують різні формати файлів (текстові, аудіо та відеофайли). У месенджерах можуть створюватися постійні і тимчасові чати із залученням зацікавлених співробітників. Для обговорення робочих питань доцільно регламентувати правила використання месенджерів командою, узгодити вибір месенджера, застосовувати додатковий канал для пересилання важливих даних.

В умовах цифровізації важливо забезпечити перехід від фрагментарних інформаційних потоків в організації до чіткої і послідовної системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечить інтегрованість інструментів, регламентацію обміну інформацією та контроль результатів взаємодії [20, 37].

Процес удосконалення системи внутрішніх комунікацій аптечної мережі доцільно реалізовувати поетапно:

1. Аудит наявних каналів комунікації та виявлення «вузьких місць» і проблем інформаційних потоків.
2. Проєктування оновленої моделі комунікацій із регламентацією інформаційних потоків між рівнями управління, створення комунікаційної карти аптечної мережі.

3. Впровадження нових цифрових інструментів і навчання персоналу роботі з ними.

4. Організація системного зворотного зв'язку на основі регулярних опитувань працівників, створення каналів для анонімних звернень, проведення зустрічей керівництва з персоналом.

5. Моніторинг ефективності та адаптація системи комунікацій до змін у регуляторному середовищі та організаційній структурі [9].

Серед основних проблем і ризиків функціонування системи внутрішніх комунікацій виділяють інформаційне перевантаження персоналу, поширення неформальних чуток як джерела дезінформації, недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій працівників, опір організаційним змінам, а також формальний характер зворотного зв'язку з аптек [9].

Отже, поетапний аудит каналів комунікації, впровадження цифрових інструментів (LMS-платформ, CRM-систем) та налагодження системного зворотного зв'язку є необхідними умовами для сталого розвитку аптечної мережі та підвищення якості фармацевтичної допомоги.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що внутрішні комунікації є безперервним процесом обміну інформацією між працівниками різних рівнів, що забезпечує координацію діяльності, узгодженість дій персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Вони виконують інформаційну, мотиваційну та інтеграційну функції, впливаючи на ефективність управління і формування корпоративної культури.

2. Охарактеризовано основні елементи комунікаційного процесу, узагальнено типові бар'єри та інформаційні розриви, серед яких інформаційне перевантаження, спотворення даних, недостатній зворотний зв'язок і неефективність каналів передачі інформації.

3. Описано інструментарій внутрішніх комунікацій, зокрема синхронні та асинхронні засоби взаємодії, та обґрунтовано доцільність їх

комбінування залежно від змісту і терміновості інформації. Визначено, що для аптечних мереж, які характеризуються територіальною розгалуженістю та високими регуляторними вимогами, ефективні комунікації є критично важливими для своєчасного інформування персоналу, дотримання стандартів діяльності та зниження професійних ризиків.

4. Визначено стратегічні пріоритети розвитку системи внутрішніх комунікацій, зокрема впровадження цифрових інструментів, розвиток зворотного зв'язку, забезпечення прозорості інформаційних потоків і формування відкритої корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність поетапного удосконалення комунікаційної системи через аудит каналів, впровадження інструментів і моніторинг ефективності.

5. Показано, що ефективна система внутрішніх комунікацій є необхідною умовою підвищення якості управління, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення конкурентоспроможності аптечної мережі, що створює основу для подальшого практичного аналізу та розроблення рекомендацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»

2.1 Загальна характеристика підприємства й аналіз фінансово-економічних показників діяльності

Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» (керуюча компанія — ПрАТ «Аптечна мережа 9-1-1») розпочала свою діяльність у 1996 році в Харкові. На цей час це масштабна національна мережа, що об'єднує понад 1600 аптечних закладів під різними брендами («Аптека 9-1-1», «Аптека оптових цін», «Аптека низькі ціни №1»). Місія компанії — забезпечення доступності ліків та високого рівня фармацевтичної опіки для населення в усіх регіонах країни [8, 28].

Компанія стабільно входить до п'ятірки найбільших аптечних мереж України за обсягом виторгу та кількістю точок. Особливістю компанії є високий рівень цифровізації та розвинена власна логістична система, значні кошти спрямовуються на автоматизацію складів та розвиток онлайн сервісів [28].

Діяльність мережі охоплює декілька ключових напрямків:

1. Роздрібна торгівля лікарськими засобами — реалізація рецептурних та безрецептурних лікарських засобів. Активна робота з державною програмою реімбурсації «Доступні ліки» підвищує соціальну значущість бізнесу.
2. Реалізація парафармацевтичних товарів: медичної техніки, засобів догляду, перев'язувальних матеріалів. Завдяки широкому асортименту супутніх товарів, мережа аптек має вищий за середньоринковий показник середнього чека
3. Реалізація товарів власної торгової марки (BTM) — випуск косметичних засобів, дієтичних добавок під власними брендами.
4. Електронна комерція — потужний онлайн-сервіс бронювання ліків, доставка через поштових операторів та власну кур'єрську службу. Значні кошти інвестуються в розвиток цифрових каналів маркетингових комунікацій, вебсайту, чат-ботів, мобільного застосунку
5. Надання професійної фармацевтичної опіки та телемедичних послуг.

Мережа демонструє стабільне зростання чистого доходу. Навіть у кризові 2022–2024 роки компанія втримала лідерство завдяки гнучкій логістиці. Невисоку маржинальність торгівлі лікарськими засобами через державне регулювання цін мережа компенсує це за рахунок маркетингових доходів від виробників та високої оборотності запасів [28].

Ядром цифрової екосистеми аптечної мережі та ключовим інструментом реалізації стратегії є медична інформаційна система (МІС) «Аптека 9-1-1». ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» як власник МІС «Аптека 9-1-1» співпрацює з багатьма аптечними закладами-партнерами по всій території України. Підприємство зареєстровано 25.05.2020 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю (запис про реєстрацію 14801020000084743) за адресою м. Харків, в'їзд Білостоцький, буд. 3. У 2026 р. партнерами є 68 юридичних осіб, понад 1600 аптек. Статутний капітал становить 10 тис. грн. Формат бізнесу — родинний, без іноземних інвесторів. Власниками та бенефіціарами є Ануш Даніелян і Нуне Даніелян.

Компанія володіє торговельною маркою «Solution Pharm», під якою виробляються дієтичні добавки, вітамінні комплекси, фітопрепарати, засоби гігієни та косметика, спрямовані на підтримку здоров'я. Продукція включає вітаміни, ентеросорбенти, препарати для горла, гематоген, фіточаї та антисептичні розчини тощо. Продукція представлена у вигляді таблеток, капсул, розчинів, спреїв, пастилок та фітозборів. Виробником часто виступає ТОВ «ВТФ ФАРМАКОМ».

На сайті ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» розміщується інформація про асортимент і ціни аптечних закладів-партнерів, забезпечується оформлення замовлень на товари в аптеках для придбання в аптечних закладах або адресної доставки. Комісійна винагорода ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» становить 2 % від вартості товарів, проданих за допомогою електронної МІС [8].

За даними компанії, на сайті представлено більше 21 тис. найменувань товарів, щодня його відвідують понад 300 тис. користувачів, Для забезпечення

якісного сервісу працює кол-центр, який щодня обробляє понад 20 000 звернень.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність (63.11).

Інші види економічної діяльності включають: іншу діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 62.09; веб-портали (63.12); надання інших інформаційних послуг (63.99); рекламні агентства (73.11); посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації (73.12) та інші.

На вебсайті apteka911.ua вперше в Україні запроваджено:

- онлайн бронювання товарів в аптеках (2014 р.);
- сервіс з телемедицини (віддаленої консультації з сімейним лікарем) (2018 р.);
- прийом заявок за електронними рецептами на лікарські засоби за державною програмою «Доступні Ліки» (2020 р.) [Сайт].

Аптечна мережа отримала премію у щорічному конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея» у номінації «Кращий сайт» [8].

Клієнтоорієнтованість сайту підтверджується наявністю зручних сервісів, які підвищують зручність користування сайтом:

- цілодобової клієнтської підтримки телефон, чат на сайті, Viber;
- замовлення товарів по телефону;
- онлайн розшифровки рецепта за фотографією;
- допомога з пошуку рідкісних та дефіцитних ЛЗ та їх доставка споживачу;
- підбір більш доступних за ціною товарів на сайті;
- різні варіанти пошуку ЛЗ на сайті (за алфавітом, через рубрикатор, за симптомами і захворюваннями);
- офіційні інструкції до медичного застосування ЛЗ;
- можливість отримання сертифіката якості на ЛЗ;

- програма лояльності, акції та знижки;
- інтерактивна мапа з інформацією про режим роботи аптек [8].

Перспективними напрямками розвитку МІС «Аптека 9-1-1» створення сервісу для замовлення товарів постійного використання за підпискою, а також розширення програм лояльності та їх автоматизація.

На основі фінансової звітності «АПТЕКА911.ЮА» проаналізовано ефективність використання трудових ресурсів та динаміку доходів підприємства протягом п'ятирічного періоду.

Аналіз динаміки чисельності персоналу показав, що протягом 2021–2024 років спостерігалася стійка тенденція до розширення штату працівників (рис. 2.1).

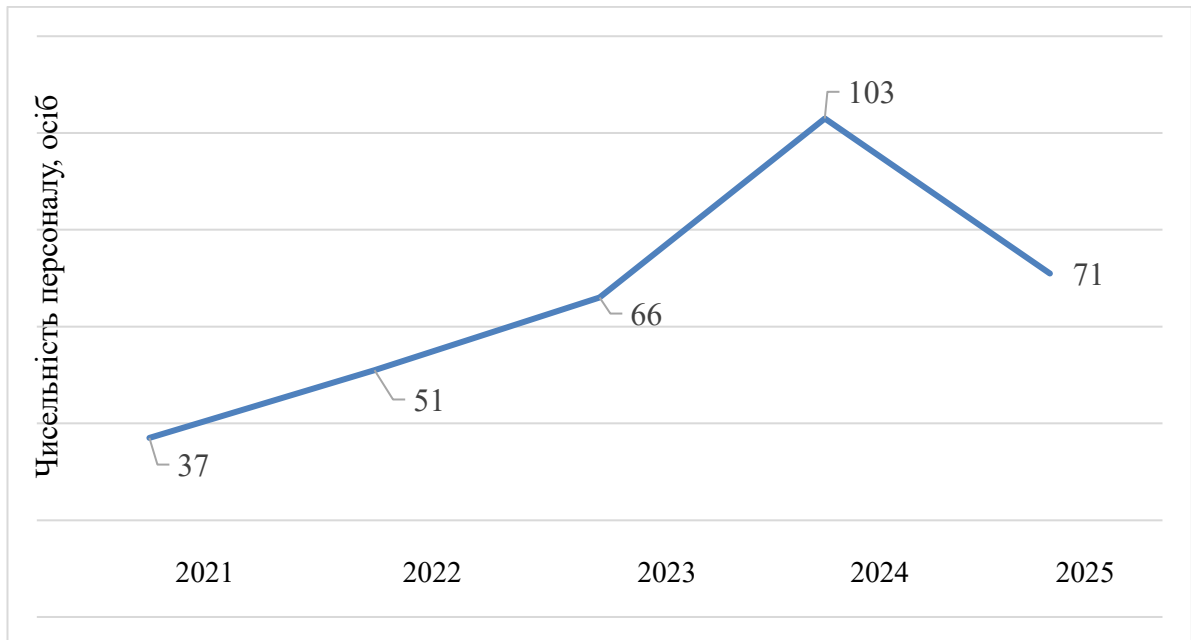


Рис. 2.1 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2022–2025 роках

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з рис. 2.1, кількість персоналу зросла з 37 осіб у 2021 році до пікового значення 103 особи у 2024 році. У 2025 році відбулося скорочення штату до 71 особи. Попри це, загальний приріст чисельності порівняно з базисним 2021 роком склав 34 особи, що у відносному вираженні становить +91,89 %.

Показник чистого доходу демонструє стабільне та стрімке зростання протягом усього досліджуваного періоду, що свідчить про активне масштабування бізнесу (рис. 2.2).

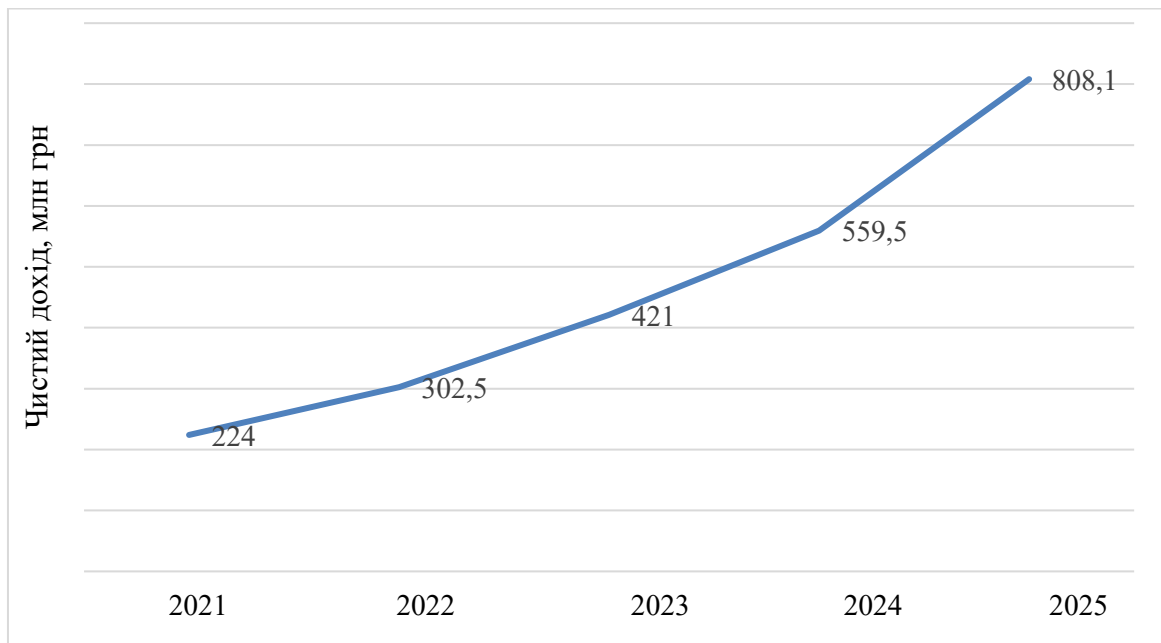


Рис. 2.2 Динаміка чистого доходу від реалізації продукції

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з рис. 2.2, чистий дохід збільшився з 224,0 млн грн у 2021 році до 808,1 млн грн у 2025 році. Абсолютне відхилення за 5 років склало +584,1 млн грн. Відносне зростання 260,70 % з 2021 по 2025 рік свідчить про збільшення обсягів діяльності у понад 3,5 рази.

Продуктивність праці (дохід на одного працівника) мала нерівномірну динаміку, проте завершила період із суттєвим позитивним результатом (рис. 2.3). У 2021–2024 роках спостерігалися певні коливання (від 6,055 до 5,439 млн грн/особу), що часто супроводжує процеси інтенсивного найму персоналу, коли темпи зростання штату тимчасово випереджають темпи адаптації та віддачі від нових співробітників. У 2025 році спостерігається різке зростання продуктивності до 11,382 млн грн/особу. Це майже вдвічі перевищує показник попереднього року. У цілому порівняно з 2021 роком продуктивність праці зросла на 5,327 млн грн/особу або на 87,97 %.

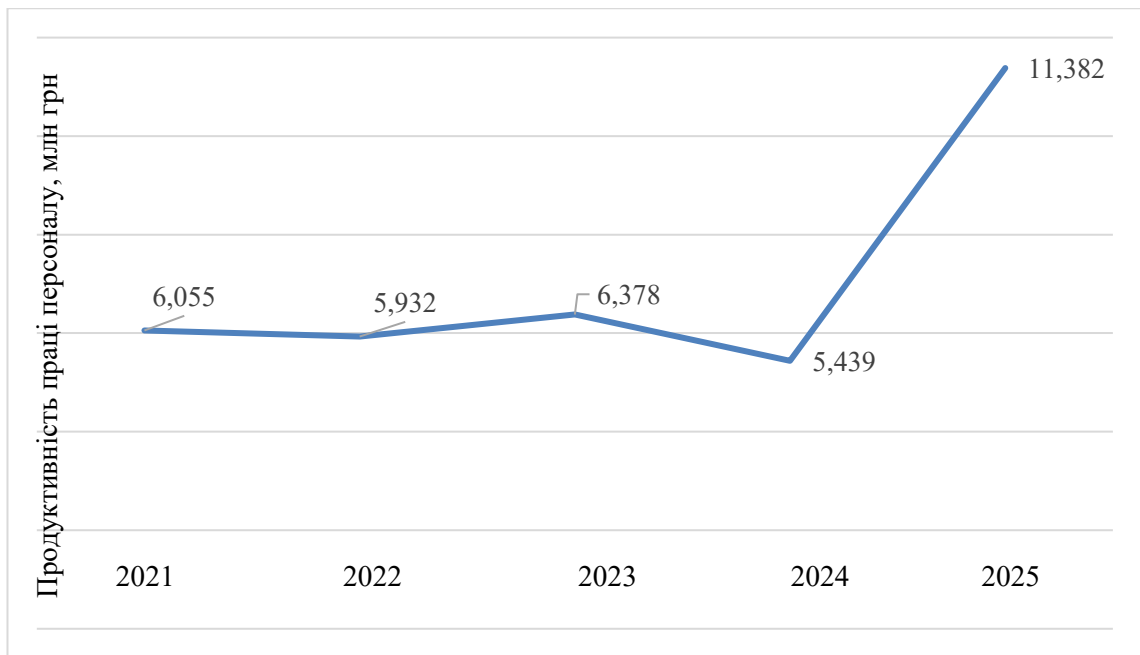


Рис. 2.3 Динаміка продуктивності праці персоналу

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Стрибок продуктивності праці у 2025 році на тлі скорочення чисельності персоналу та одночасного зростання доходу свідчить про успішну оптимізацію бізнес-процесів, автоматизацію або підвищення якісного рівня кадрового складу. Темпи зростання чистого доходу (260,7 %) значно випереджають темпи зростання чисельності персоналу (91,89 %), що є позитивною економічною ознакою, оскільки вказує на інтенсивний, а не екстенсивний шлях розвитку підприємства.

Отже, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє високу динаміку розвитку, де кожен залучений працівник у 2025 році почав приносити майже вдвічі більше доходу, ніж на початку досліджуваного періоду.

На основі фінансової звітності підприємства було проведено аналіз динаміки основних економічних показників, результати якого наведені в табл. 2.1. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку виручки, чистий дохід зріс із 302,51 млн грн у 2022 році до 808,12 млн грн у 2025 році. Приріст доходу у 2023 році він склав +39,16 %, у 2024 — +33,08 %, а у 2025 році прискорився до +44,24%. Високий

приріст доходу свідчить про активне розширення діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 2.1

Фінансові показники підприємства за 2022-2025 роки

Показник	Величина показника			
	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід, млн грн	302,51	420,98	560,24	808,12
Приріст доходу, %	-	+39,16	+33,08	+44,24
Чистий прибуток, млн грн	-16,37	25,74	1,65	18,91
Рентабельність, %	-5,41	6,11	0,29	2,34
Активи, млн грн	224,56	279,86	273,95	692,30
Зобов'язання, млн грн	239,14	264,83	256,85	657,28

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники фінансового результату мають нестабільний характер. У 2022 році підприємство зафіксувало збиток у розмірі -16,37 млн грн, що відобразилося на від'ємному рівні рентабельності (-5,41%). У 2023 році спостерігався різкий вихід на прибутковість (25,74 млн грн) з найвищим показником рентабельності за весь період — 6,11%. У 2024–2025 роках прибуток коливався (зниження до 1,65 млн грн, потім зростання до 18,91 млн грн), що супроводжувалося рентабельністю на рівні 0,29 % та 2,34 % відповідно. Така динаміка вказує на те, що зростання доходу не завжди супроводжується пропорційним зростанням чистої ефективності.

Аналіз майнового стану та заборгованості вказує на суттєве масштабування бізнесу у 2025 році. Протягом 2022–2024 років вартість активів була відносно стабільною (в межах 224–279 млн грн), проте у 2025 році вона зросла до 692,30 млн грн. Аналогічно активам, сума зобов'язань стрімко збільшилася у 2025 році до 657,28 млн грн порівняно з попередніми роками. Варто зауважити, що у 2022 році сума зобов'язань (239,14 млн грн) перевищувала активи (224,56 млн грн), що є критичним показником. До

2025 року ситуація вирівнялася (активи перевищують зобов'язання), проте висока частка залученого капіталу в структурі балансу свідчить про значну фінансову залежність підприємства.

Отже, підприємство знаходиться у фазі активного інтенсивного зростання. Попри значне збільшення обсягів чистого доходу та активів у 2025 році, рівень рентабельності залишається невисоким, що потребує додаткової уваги до оптимізації витрат та підвищення ефективності управління активами.

На основі фінансової звітності підприємства було розраховано ключові показники, що характеризують стан основних засобів, ліквідність та фінансову стійкість товариства у 2025 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану підприємства у 2025 р.

Група показників	Показник	Значення
Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	0,64
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,97
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	19,77
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	18,77
	Поточна платоспроможність, грн	-407 307

Джерело: складено автором на основі фінансової підприємства

Частка основних засобів в активах підприємства становить 0,64 %. Такий низький показник свідчить про те, що структура активів підприємства є переважно мобільною, а основний капітал займає незначну питому вагу в загальному балансі. З урахуванням того, що ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» працює за моделлю цифрової платформи (маркетплейсу), низька частка власних основних засобів та відсутність значних товарних запасів не є ознакою

слабкості, а відображають цифрову бізнес-модель, де основний дохід формується за рахунок комісійної винагороди, а не перепродажу фізичних товарів.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності (0,97) хоча і є нижчим за класичну норму (зазвичай 1,0–2,0), для цифрової платформи є допустимим. Це пояснюється тим, що компанії не потрібно заморожувати кошти у великих товарних запасах, які зазвичай складають значну частину оборотних активів традиційних аптечних мереж. Стрімке зростання продуктивності праці у 2025 році (до 11,382 млн грн/особу) підтверджує ефективність масштабування платформи: дохід зростає швидше, ніж штат, завдяки автоматизації процесів та цифровізації взаємодії з партнерами.

Високий коефіцієнт фінансової залежності (19,77) та від'ємна платоспроможність (-407 307 грн) можуть бути пов'язані зі специфікою взаєморозрахунків з аптеками-партнерами (наприклад, накопиченням кредиторської заборгованості перед ними за реалізовані товари до моменту виплати комісії), що потребує перегляду стандартних підходів до оцінки ризику банкрутства. Для ІТ-платформ це часто є нормою через відсутність власних капіталомістких фондів, але потребує моніторингу ліквідності. Зростання чистого доходу на 260,70 % при меншій потребі в оборотному капіталі свідчить про високу операційну важільність бізнесу — платформа здатна обробляти значно більші обсяги операцій без пропорційного збільшення витрат на утримання складів та персоналу.

Отже, фінансовий стан підприємства можна оцінювати не як критичний, а як специфічний для ІТ-сектору/E-commerce, де ключовим фактором є швидкість обороту грошових потоків, а не наявність власних матеріальних ресурсів.

2.2. Дослідження структури внутрішніх комунікацій в аптечній мережі для забезпечення роботи фармацевтичного персоналу

Для моделювання інформаційних потоків фармацевта важливо розуміти, що фармацевт виступає центральною ланкою, де перетинаються запити відвідувачів аптек, розпорядження керівництва, вимоги нормативно-правового регулювання та логістичні процеси. Для обслуговування відвідувачів аптек фармацевт повинен володіти актуальною інформацією про наявний асортимент лікарських засобів та ціни, діючі акції, зміни в законодавстві тощо [2, 21, 25].

За результатами аналізу встановлено, що в аптечній мережі відбувається постійний розвиток й удосконалення внутрішніх комунікацій. При цьому збережені старі канали внутрішніх комунікацій (електронна пошта, месенджери) та паралельно розвиваються нові, більш захищені та зручні для використання (табл. 2.3). Наявність великої кількості каналів створює ризик дублювання комунікацій.

Таблиця 2.3

Канали внутрішніх комунікацій аптечної мережі для забезпечення роботи фармацевтичного персоналу

Канал комунікації	Вид інформації, що надсилається	Коментар
Корпоративна електронна пошта	Внутрішнє видання «Голос 9-1-1», умови маркетингових акцій, заборонені серії лікарських засобів, стандарти обслуговування (скрипти), довідкова інформація про нові препарати, нові навчальні матеріали, інструкції та регламенти	Періодичність видання – за потреби донести до корпоративної спільноти важливу інформацію: про проекти, безпеку, навчання.
Чат-бот	HR-бот (відповіді на питання працівників)	Забезпечує комунікацію між адміністрацією та персоналом
Чат-бот	бот «Помагайко», інтегрований в HR-бот (відповіді на питання працівників)	Призначений для швидких відповідей на широке коло робочих питань – від інструкцій з процесів до фармацевтичної опіки.

Канал комунікації	Вид інформації, що надсилається	Коментар
Месенджери Telegram, Viber	Внутрішнє видання «Голос 9-1-1», умови маркетингових акцій, заборонені серії лікарських засобів, стандарти обслуговування (скрипти), довідкова інформація про нові препарати, нові навчальні матеріали, інструкції та регламенти	Застосовуються з обережністю через ризик зламу чатів чи шахрайські дії
Програмне забезпечення «Фронт офіс»	Web push-повідомлення (спливаючі вікна)	Використовуються для інформування в реальному часі фармацевтичний персонал аптек, коли треба вчинити термінові дії, або про нагадування про важливі дії в цей день тижня; інформація про оновлення інструкцій
Телефонні дзвінки	Майже не використовуються	Використання у випадках що потребують термінового вирішення
Кабінет фармацевта	Електронний довідник, інтегрований в касову програму «Фронт офіс».	Містить інструкції з робочих процесів
Кол-центр як окремий підрозділ комунікацій між аптеками та офісом	Здійснює технічну та інформаційну підтримку аптек	З робочого місця фармацевт може надіслати запит або зателефонувати до кол-центру: термінові питання – дзвінок з наступним переключенням до профільного відділу, нетермінове – повідомлення, на яке буде надана відповідь протягом доби.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Відбувається поступовий перехід від стратегії push-комунікацій, коли велика кількість повідомлень надсилається з центрального офісу через месенджери й електронну пошту до стратегії pull-комунікацій, коли фармацевт може знайти необхідний документ чи інструкцію в корпоративній базі знань, скориставшись рубрикатором чи пошуком. Порівняння ключових характеристик стратегій push- і pull-комунікацій наведено в табл. 2.4.

Порівняння стратегій внутрішніх комунікацій в аптеці

Характеристика	Push-комунікація («Ініціативне надсилання інформації з офісу»)	Pull-комунікація («інформація за запитом»)
Принцип роботи	Офіс ініціює надсилання повідомлень (месенджери, електронна пошта, дзвінки).	Фармацевт самостійно шукає інформацію в єдиній базі знань (корпоративний портал).
Роль фармацевта	Пасивний отримувач (часто перевантажений інформацією).	Активний користувач (шукає відповідь під конкретну задачу).
Вплив на робочий процес	Відволікає: фармацевт змушений відволікатися від робочого процесу на читання чату.	Підтримує: звернення до бази знань відбувається в момент виникнення питання.
Актуальність даних	Низька: старі повідомлення в чаті швидко «йдуть вгору» і втрачаються.	Висока: в базі знань завжди підтримується остання версія документа (інструкції/наказу).
Ризик помилок	Високий: можна пропустити важливе повідомлення або прочитати застарілу версію.	Низький: структурований пошук за темами або ключовими словами.
Психологічний аспект	Створює відчуття тиску, «інформаційний шум», тривожність.	Створює відчуття автономності та професійної підтримки.

Прикладами стратегії push-комунікацій є:

1. Повідомлення у формі спливаючих вікон, що доставляються безпосередньо на екран комп'ютера на кожне робоче місце співробітника компанії, який підключено до програмного забезпечення «Фронт офіс». При цьому надсилається як інформація про термінові дії, які фармацевт повинен виконати протягом робочої зміни, так і повідомлення про оновлені інструкції чи стандартні операційні процедури. Оскільки кожне повідомлення потребує підтвердження про ознайомлення з боку працівника, надмірна кількість таких push-повідомлень відволікає від роботи з відвідувачами аптек та може призвести до помилки при відпуску лікарських засобів.

2. Корпоративне видання «Голос 9-1-1» надсилається усім співробітникам компанії на корпоративну скриньку електронної пошти.

Прикладами розвитку стратегії pull-комунікацій є:

1. Кабінет фармацевта — в аптечній мережі створена база знань, що інтегрована до програми «Фронт офіс», яка містить інструкції з основних бізнес-процесів.

2. Чат-бот «Помагайко» з використанням технологій штучного інтелекту, в якому можна отримати відповіді з організаційних і фармацевтичних питань.

3. HR-бот, через який співробітники можуть отримати відповіді від адміністрації, відділу з управління персоналом.

Неформальні комунікації співробітників розвиваються переважно всередині колективу аптек, більш масштабні комунікації обмежені через широке територіальне охоплення аптечної мережі, аптеки якої представлені у всіх областях України, та умови воєнного стану, що ускладнюють проведення масових заходів у прифронтових областях. Співробітники заохочуються до розміщення авторських дописів і відеороликів про роботу фармацевта в соціальних мережах (You Tube, Instagram, TikTok) з відміткою «Аптеки 9-1-1», що дає можливість слідкувати за колегами, встановлювати нові контакти і підтримувати зв'язок, обговорювати події тощо. Неформальні комунікації відбуваються і під час різних заходів культурних, професійних і спортивних заходів, до яких масово залучаються співробітники. Наприклад, участь у благодійних марафонах, спеціалізованих форумах, фахових школах у територіальних громадах, на які запрошуються співробітники.

Досліджено канали комунікації за висхідною. У разі виникнення проблемних питань на робочому місці чи пропозицій щодо покращення роботи співробітник може використати декілька каналів комунікації. Основним каналом є кол-центр з цілодобовою службою підтримки співробітників аптек, в телефонному режимі, який з'єднує з профільним відділом відповідно до питання, яке виникає. Якщо інцидент відбувається поза робочим часом, з'єднання відбувається з службою безпеки компанії.

Крім цього, застосовуються: чат-бот «Помагайко»; неформальний телеграм-канал для зв'язку з власником компанії, в якому за бажанням

зберігається анонімність учасника; анонімний канал для екстреної комунікації за QR-кодом.

Для аналізу витрат робочого часу на внутрішні комунікації на робочому місці фармацевта аптеки використано метод спостереження і метод фотографії робочого часу, дослідження проведене в одній з аптек м. Харків. Результати спостереження оформлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл робочого часу фармацевта аптеки за результатами фотографії робочого часу

Вид діяльності	Зміст діяльності	Тривалість, хв	Частка, %
Обслуговування відвідувачів	Консультації, відпуск лікарських засобів, робота з касою	300	62,5
Пошук інформації	Пошук інструкцій, перевірка наявності препаратів, звернення до бази знань («Кабінет фармацевта», пошук інформації в електронній пошті та месенджерах)	45	9,4
Опрацювання web push-повідомлень	Перегляд та підтвердження web push-повідомлень у «Фронт офісі»	30	6,3
Перегляд месенджерів та електронної пошти	Перевірка повідомлень, електронних листів	35	7,3
Взаємодія з кол-центром	Дзвінок з термінового робочого питання	10	2,1
Виконання внутрішніх процедур	Викладка товару, перевірка термінів придатності, оформлення цінників тощо	40	8,3
Інші види діяльності	Технічні перерви, організаційні моменти, комунікація з завідувачем аптеки	20	4,2
Разом		480	100
Втрати робочого часу на непродуктивні комунікації	Повторне опрацювання дубльованих повідомлень, пошук інформації в неструктурованих каналах (месенджерах), ознайомлення з неактуальною на поточний момент інформацією та її підтвердження	72	15%

Джерело: складено автором на основі фотографії робочого часу

За результатами фотографії робочого часу встановлено, що найбільшу частку робочого часу фармацевта займає обслуговування відвідувачів аптек (62,5 %). Суттєва частина часу витрачається на пошук необхідної інформації

(9,4%), у тому числі в месенджерах і електронній пошті, перегляд і підтвердження web push-повідомлень (6,3%), перегляд месенджерів та електронної пошти (7,3%). Це свідчить про значне інформаційне навантаження на фармацевта. Зокрема, понад 20% робочого часу пов'язано з обробкою інформації, що підтверджує актуальність удосконалення системи внутрішніх комунікацій та переходу до більш ефективних моделей управління інформаційними потоками.

Ефективність системи внутрішніх комунікацій можна оцінити за допомогою коефіцієнта дублювання інформації (K_{dub}), який показує скільки ресурсів (часу працівників) витрачається на повторне опрацювання однієї і тієї ж новини. Коефіцієнт дублювання інформації розраховано за формулою:

$$K_{dub} = N_{total} / N_{unique}, \quad (2.1)$$

де N_{total} — загальна кількість отриманих повідомлень (на пошту, месенджери, дзвінки, касову систему, через завідувача) за певний період;

N_{unique} — кількість інформаційних приводів (реальних новин або розпоряджень), які за цими повідомленнями стоять.

Значення показника $K_{dub} = 1$ є ознакою ідеальної системи комунікацій, коли одна новина поширюється через один канал. Якщо $K_{dub} > 1,5$, система перевантажена, інформація дублюється занадто часто.

Як було встановлено під час фотографії робочого часу, при впровадженні в аптечній мережі акції на вітаміни фармацевт отримав відповідну інформацію декількома каналами. Фармацевт прочитав про це у месенджері (2 хв), потім відкрив електронну пошту і знову побачив це повідомлення (2 хв). Під час оперативної наради завідувач ще раз розповів про умови акції (5 хв). При роботі з касовою програмою фармацевт побачив спливаюче повідомлення про акцію (2 хв). Разом витрачено 11 хвилин, корисний час: 2 хвилини (перше ознайомлення з інформацією), втрати часу

через дублювання інформації: $11 - 2 = 9$ хвилин. Тобто фармацевт витратив у 5,5 разів більше часу, ніж було об'єктивно потрібно для засвоєння інформації.

Коефіцієнт дублювання інформації протягом робочої зміни становив 3,5. Отримане значення значно перевищує нормативне (1–1,5), що свідчить про надмірне дублювання інформації в системі внутрішніх комунікацій.

За даними, отриманими методом фотографії робочого часу, розраховано коефіцієнт втрати робочого часу фармацевта протягом робочої зміни (K_{loss}), за формулою:

$$K_{loss} = T_{unprod} / T_{total} \quad (2.2)$$

де T_{unprod} — витрати часу на непродуктивні комунікації (читання дубльованих чатів, пошук інформації в месенджерах);

T_{total} — загальна тривалість зміни.

Коефіцієнт втрати робочого часу на непродуктивні комунікації протягом зміни становить 15 %. Сюди входить повторне читання дублюючих повідомлень, пошук інформації в неструктурованих каналах (месенджерах), читання і підтвердження неактуальної на цей час інформації, неструктуровані наради.

Для систематизації виявлених переваг і недоліків, а також визначення напрямів подальшого вдосконалення, доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.6). Проведений SWOT-аналіз показав, що система внутрішніх комунікацій аптечної мережі характеризується високим рівнем розвитку та використанням сучасних цифрових інструментів, що забезпечують безперервність інформаційної взаємодії між офісом та аптечними закладами. Наявність мультिकанальної системи комунікацій та резервних каналів є суттєвою перевагою в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану та можливих технічних збоїв.

Водночас встановлено, що надмірна кількість каналів комунікації призводить до дублювання інформації та формування значного

інформаційного навантаження на фармацевтичний персонал. Це підтверджується розрахованими показниками: коефіцієнт дублювання інформації ($K_{dub} = 3,5$) значно перевищує нормативне значення, а коефіцієнт втрати робочого часу ($K_{loss} = 15\%$) свідчить про суттєві непродуктивні витрати часу на обробку інформації. У результаті фармацевт змушений витратити значну частину робочого часу не лише на виконання основних професійних обов'язків, але й на обробку надлишкових інформаційних потоків.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи внутрішніх комунікацій в аптечній мережі

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Мультиканальність внутрішніх комунікацій завдяки наявності різноманітних інструментів (чат-боти, програмне забезпечення «Фронт офіс», електронна пошта, база знань). 2. Наявність резервних каналів комунікацій, що важливо в умовах воєнного стану, загрози блекаутів, технічних збоїв тощо. 3. Використання сучасних цифрових технологій на основі ШІ (бот «Помагайко»). 4. Наявність автоматизованих push-повідомлень, що доставляються безпосередньо в касову програму. 5. Наявність бази знань — «Кабінету фармацевта» як фундаменту для Pull-стратегії. 6. Наявність анонімних каналів та чату з власником, що підвищує залученість персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий коефіцієнт дублювання, надмірне використання паралельних каналів для однієї новини. 2. Інформаційний шум через змішування робочих і неформальних повідомлень у месенджерах (Viber/Telegram). 3. Когнітивне перевантаження, відволікання фармацевта від обслуговування відвідувачів аптек через необхідність підтверджувати push-вікна. 4. Ризик отримання недостовірних даних через занадто часті або довгі опитування.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивільнення робочого часу за рахунок переходу до Pull-комунікацій. 2. Автоматизація рутини, впровадження блокування заборонених серій без участі фармацевта. 3. Використання електронної пошти для нетермінового контенту («Голос 9-1-1»), що не відволікає від обслуговування відвідувачів. 4. Залучення співробітників до неформального спілкування в соціальних мережах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик витоку комерційної інформації через використання загальнодоступних месенджерів. 2. Ризик помилки при відпуску ліків через відволікання на «спливаючі вікна». 3. Можливий спротив частини співробітників при переході від звичних чатів до бази знань. 4. Фізична неможливість проведення офлайн-заходів, що посилює навантаження на цифрові канали.

Особливу увагу слід звернути на вплив push-комунікацій, які, незважаючи на оперативність, створюють додаткове когнітивне навантаження, відволікають фармацевта від процесу обслуговування відвідувачів та підвищують ризик помилок при відпуску лікарських засобів. Водночас розвиток pull-комунікацій, зокрема використання бази знань та чат-ботів, має значний потенціал для підвищення ефективності роботи за рахунок надання доступу до актуальної інформації в момент виникнення потреби.

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність оптимізації системи внутрішніх комунікацій аптечної мережі шляхом зменшення дублювання інформації, зниження частки push-повідомлень та подальшого розвитку інструментів pull-комунікацій. Це дозволить знизити інформаційне навантаження на фармацевта, підвищити ефективність використання робочого часу та якість обслуговування відвідувачів аптек.

Висновки до розділу 2

1. Основним напрямом діяльності мережі аптек «Аптека 9-1-1» є роздрібна торгівля лікарськими засобами, реалізація парафармацевтичних товарів, товарів ВТМ, надання фармацевтичної опіки. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (власник МІС «Аптека 9-1-1») є ядром цифрової екосистеми аптечної мережі, через який відбувається бронювання ліків в аптеках-партнерах.

2. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє зростання, про що свідчить збільшення чистого доходу у понад 3,5 рази протягом 2021–2025 років. Функціонування підприємства як цифрової платформи обумовлює специфічну структуру активів з низькою часткою основних засобів (0,64%) та високу операційну ефективність, що підтверджується зростанням продуктивності праці на 87,97% при одночасному скороченні штату у 2025 році.

3. В аптечній мережі сформована розгалужена мультиканальна система комунікацій, що включає як традиційні інструменти (електронна пошта, месенджери), так і сучасні цифрові рішення на базі штучного інтелекту

(чат-боти «Помагайко», HR-бот) та інтегровані у програмне забезпечення «Фронт офіс» модулі («Кабінет фармацевта»).

4. Результати фотографії робочого часу свідчать про значне інформаційне навантаження на фармацевтичний персонал: понад 20 % часу витрачається на опрацювання повідомлень та пошук інформації. При цьому 15 % робочого часу (близько 72 хвилин за зміну) становлять втрати на непродуктивні комунікації. Виявлено надмірне дублювання інформації у внутрішніх комунікаціях ($K_{\text{dub}} = 3,5$), що суттєво перевищує нормативні значення.

5. SWOT-аналіз показав, що система внутрішніх комунікацій аптечної мережі характеризується високим рівнем розвитку та використанням сучасних цифрових інструментів, що забезпечують безперервність інформаційної взаємодії між офісом та аптечними закладами. Наявність мультиканальної системи комунікацій та резервних каналів є суттєвою перевагою в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану та можливих технічних збоїв.

6. За результатами SWOT-аналізу підтверджено необхідність переходу від агресивної стратегії push-комунікацій (ініціативне розсилання повідомлень від центрального офісу) до pull-моделі (отримання інформації за запитом через базу знань).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА Й ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ

3.1. Напрями удосконалення внутрішніх комунікацій в аптечній мережі «Аптека 9-1-1»

На основі проведених досліджень запропоновано наступні напрями удосконалення внутрішніх комунікацій аптечної мережі:

1. Виявлення й скорочення непродуктивних комунікацій. До непродуктивних можна віднести інформаційні потоки, які споживають час працівника, які не створюють доданої цінності для процесу обслуговування відвідувачів аптек та якості фармацевтичної опіки. До них належать канали, що дублюють один одного або відволікають від основної роботи.

1.1 Скорочення дублювання інформації. Наприклад, якщо повідомлення про акцію надіслано на електронну пошту, продубльовано у месенджерах, озвучено завідувачем аптеки і роздруковано на папері, фармацевт витрачає час на ознайомлення з одним і тим самим текстом 3–4 рази.

1.2 Зменшення використання неструктурованих месенджерів (Viber/Telegram). Змішування службової інформації (зокрема повідомлень регуляторних органів щодо заборони серій лікарських засобів) з неформальними повідомленнями призводить до формування «інформаційного шуму». У таких умовах фармацевт змушений витратити додатковий час на фільтрацію повідомлень, що знижує концентрацію уваги під час обслуговування відвідувачів та підвищує ризик помилок.

1.3 Відмова від застарілих паперових носіїв інформації. Інформація на паперових носіях швидко втрачає актуальність, а пошук потрібної інструкції в паперовому журналі займає в 5–10 разів більше часу, ніж у цифровій базі знань. Наслідком використання паперових носіїв інформації є низька швидкість доступу до даних.

1.4 Скорочення вертикальної комунікації без зворотного зв'язку, або «інформаційних розривів». Коли надсилається розпорядження, яке неможливо виконати технічно (наприклад, акція на товар, якого немає в залишках). Фармацевт витрачає час на уточнення та спроби з'ясувати деталі замість роботи.

1.5 Скорочення опитувань, що потребують занадто багато часу. Працівники можуть відчувати «втому від опитувань» (survey fatigue). Крім того, опитування, що проводяться в кінці робочого дня можуть призвести до несвоєчасного завершення зміни, відповіді часто даються «для галочки», що робить отримані дані недостовірними для офісу.

2. Перехід від застосування push-комунікацій до pull-комунікацій. Запропоновано зменшити кількість повідомлень у формі спливаючих вікон при роботі з програмою «Фронт офіс». Залишити тільки термінові повідомлення про дії, які необхідно виконати під час робочої зміни. Наприклад, переоформлення вітрини у зв'язку з закінченням акції, екстрені зміни у графіку роботи, технічні збої тощо. Решту повідомлень надавати іншими каналами комунікацій.

Перехід до pull-комунікацій дозволить:

- звільнити від 15 до 30 хвилин робочого часу фармацевта на зміну (залежно від інтенсивності потоку повідомлень в чатах);
- скоротити час на пошук інформації з 5–10 хвилин (гортання чатів пошти) до 30–60 секунд (пошук у базі знань за рубрикатором).

Отримані оцінки базуються на результатах фотографії робочого часу (розділ 2), що підтверджує їх практичну обґрунтованість. Таким чином, перехід до pull-комунікацій дозволяє знизити інформаційне навантаження на фармацевта та підвищити ефективність використання робочого часу.

3. Запровадження матриці каналів комунікації, яка закріплює за кожним видом інформації 1-2 пріоритетні канали. За результатами спостереження встановлено, що протягом робочого дня фармацевт відволікається 2–3 рази на годину на перегляд повідомлень у месенджерах. Рекомендовано для

зменшення дублювання інформації в різних каналах та економії часу визначати рекомендований пріоритетний канал для кожного типу інформації. Приклад пріоритетних каналів інформації наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця пріоритетних каналів комунікації (фрагмент)

Вид інформації	Канали поширення	
	До запровадження змін	Рекомендований пріоритетний канал
Умови маркетингових акцій	Електронна пошта, месенджери, завідувач аптеки, касова програма	Касова програма
Заборонені серії лікарських засобів	Електронна пошта, месенджери, завідувач аптеки, касова програма	Касова програма (автоматичне блокування відпуску)
Стандарти обслуговування (скрипти)	Електронна пошта, месенджери, завідувач аптеки, касова програма	База знань компанії
Довідкова інформація про препарати	Електронна пошта, месенджери, база знань компанії	База знань компанії
Навчальні матеріали	Електронна пошта, месенджери LMS система	LMS система
Інструкції та регламенти	Електронна пошта, месенджери База знань компанії	База знань компанії
Корпоративне видання «Голос 9-1-1»	Електронна пошта, месенджери	Електронна пошта

Джерело: складено автором

Зокрема, інформація про умови маркетингових акцій буде надаватися не з месенджерів чи електронної пошти, а під час роботи з касовою програмою у певній товарній категорії.

Інший приклад, корпоративна газета містить інформацію про благодійну діяльність компанії, творчі конкурси, що проводяться серед співробітників, історії успіху, статті проєкту «Фармгерої». Інформація є важливою для інформування працівників про життя компанії, формування внутрішнього

бренду роботодавця, але не використовується при обслуговуванні відвідувачів аптек, тому її недоцільно надсилати у месенджерах. Інформація може переглядатися в електронній пошті під час робочого дня у години з меншим потоком відвідувачів аптек.

4. Заміна частини повідомлень на автоматичне оновлення інформації в програмному забезпеченні «Фронт офіс». Для зменшення кількості повідомлень і впливу людського фактора частина інформації може автоматично оновлюватись в електронній системі і не потребувати додаткового повідомлення фармацевта. До такої інформації належить зміна цін на лікарські засоби, наявність товарів в аптеці, автоматичне блокування продажу забороненої серії в касовому апараті; автоматичне блокування продажу препаратів, в яких закінчився термін придатності. Така автоматизація не просто економить час, а зменшує рівень психологічного навантаження фармацевта через рутинні перевірки, дозволяючи зосередитися на фармацевтичній опції.

Таким чином, автоматизація інформаційних процесів у програмному забезпеченні дозволяє не лише скоротити кількість внутрішніх комунікацій, але й мінімізувати вплив людського фактора на прийняття рішень. Це сприяє підвищенню точності виконання операцій, зниженню ризику помилок та оптимізації робочого навантаження фармацевтичного персоналу.

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Економічний ефект від удосконалення системи внутрішніх комунікацій доцільно оцінити через скорочення непродуктивних витрат робочого часу фармацевтів. За результатами дослідження встановлено, що втрати робочого часу на непродуктивні комунікації становлять 15% робочої зміни, що відповідає 72 хв на зміну.

Передбачається, що впровадження запропонованих заходів (зменшення дублювання інформації, зменшення кількості web push-повідомлень, перехід до pull-комунікацій, впровадження матриці пріоритетних каналів та

автоматизації частини інформації) дозволить скоротити втрати робочого часу щонайменше на 50 %.

Отже, економія часу становитиме: $72 \text{ хв} \times 50\% = 36 \text{ хв}$ на зміну.

За різними даними, на обслуговування одного відвідувача фармацевт може витратити від декількох хвилин до 30 хвилин у складних випадках [21]. Для розрахунку прийнято, що вивільнений час дозволяє додатково обслуговувати 2 відвідувачів за зміну. В розрахунках прийнято середній чек 350 грн, що відповідає середнім показникам аптечного ритейлу [21].

За рахунок цього додатковий товарообіг на одного фармацевта становитиме: $2 \times 350 \text{ грн} = 700 \text{ грн}$ на зміну.

З урахуванням середньої торгової націнки 20 % додатковий валовий дохід становитиме: $700 \text{ грн} \times 20\% = 140 \text{ грн}$ на одного фармацевта за зміну.

При 30 днях роботи аптеки на місяць та за наявності 2 робочих місць фармацевта додатковий валовий дохід на одну аптеку становитиме:

$140 \times 30 \times 2 = 8\,400 \text{ грн}$ на місяць.

Річний ефект становитиме: $8\,400 \times 12 = 100\,800 \text{ грн}$ на одну аптеку.

Для аптечної мережі, до складу якої входить 1600 аптек, загальний додатковий валовий дохід може становити: $100\,800 \times 1600 = 161\,280\,000 \text{ грн}$ на рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозний розрахунок економічної ефективності від впровадження заходів

Показник	Значення
Поточні втрати часу на зміну (15%)	72 хв
Прогнозоване скорочення втрат робочого часу (50%)	36 хв
Додаткова кількість обслуговуваних клієнтів	2 особи
Додатковий валовий дохід на 1 аптеку (на місяць)	8 400 грн
Загальний річний ефект по мережі (1600 аптек)	161,28 млн грн

Разом з тим, зазначений показник слід розглядати як потенційний економічний ефект, оскільки фактичний приріст доходу залежатиме від інтенсивності потоку відвідувачів, регіональних особливостей попиту та рівня завантаженості аптек.

Окрім економічного ефекту, удосконалення системи внутрішніх комунікацій аптечної мережі забезпечує суттєві неекономічні результати, що мають важливе значення для підвищення ефективності діяльності та якості обслуговування відвідувачів аптек.

По-перше, очікується зниження рівня когнітивного навантаження на фармацевта. Скорочення кількості дубльованих повідомлень і зменшення частки push-комунікацій сприятиме зниженню інформаційного перевантаження, що дозволить працівнику зосередитися на виконанні професійних обов'язків та підвищить якість фармацевтичної опіки.

По-друге, відбудеться зниження ризику помилок при відпуску лікарських засобів. Усунення відволікаючих факторів (зокрема частих спливаючих повідомлень) та автоматизація контролю (блокування заборонених серій, контроль термінів придатності) мінімізують вплив людського фактора та підвищують безпеку пацієнтів.

По-третє, підвищиться якість та швидкість доступу до інформації. Перехід до pull-комунікацій і розвиток корпоративної бази знань забезпечать доступ до актуальної, структурованої інформації в момент виникнення потреби, що скорочує час пошуку та підвищує точність виконання операцій.

По-четверте, очікується зростання рівня задоволеності персоналу умовами праці. Зменшення інформаційного шуму, чіткість каналів комунікації та наявність зрозумілих інструментів пошуку інформації сприяють формуванню більш комфортного робочого середовища та зниженню рівня професійного вигорання.

По-п'яте, покращується внутрішня організаційна культура та комунікаційна дисципліна. Запровадження матриці каналів комунікації та стандартизація інформаційних потоків сприяють впорядкуванню взаємодії

між офісом і аптечними закладами, підвищують прозорість процесів та відповідальність за передачу інформації.

По-шосте, підвищується швидкість прийняття управлінських рішень і зворотного зв'язку. Завдяки оптимізації каналів комунікації та використанню чат-ботів і цифрових інструментів скорочується час передачі інформації між рівнями управління.

Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечує не лише економічний ефект, але й комплексний позитивний вплив на організаційні, поведінкові та якісні аспекти діяльності аптечної мережі.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано напрями удосконалення внутрішніх комунікацій аптечної мережі, а саме виявлення і скорочення непродуктивних комунікацій, перехід від застосування push-комунікацій до pull-комунікацій, скорочення дублювання повідомлення в різних каналах, заміна частини повідомлень на автоматичне оновлення інформації в програмному забезпеченні «Фронт офіс».

2. Як інструмент для впорядкування інформаційних потоків запропоновано матрицю пріоритетних каналів комунікацій, яка закріплює за кожним видом інформації один пріоритетний канал.

3. Заміна частини інформаційних повідомлень на автоматичні процеси в ПЗ «Фронт офіс» (наприклад, автоматичне блокування заборонених серій) призводить до зменшення кількості повідомлень, що мінімізує вплив людського фактора. Реалізація запропонованих заходів призведе до зменшення коефіцієнту дублювання інформації і втрат робочого часу через непродуктивні комунікації.

4. Показано, що річний економічний ефект від удосконалення системи внутрішніх комунікацій становить 100,8 тис. грн на одну аптеку, що в масштабах аптечної мережі становить 161,3 млн грн на рік. Крім економічного ефекту, запропоновані заходи мають соціально-управлінський ефект, оскільки сприяють зниженню рівня професійного вигорання персоналу,

підвищенню швидкості доступу до інформації, зміцненню внутрішньої організаційної культури завдяки чітким і зрозумілим правилам взаємодії між офісом та аптекою.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретичні засади внутрішніх комунікацій як важливого елемента системи управління та визначено особливості їх функціонування в аптечних мережах. Стратегічними пріоритетами розвитку внутрішніх комунікацій є впровадження цифрових інструментів, покращення зворотного зв'язку, забезпечення прозорості інформаційних потоків, формування відкритої корпоративної культури. Ефективна система внутрішніх комунікацій є необхідною умовою підвищення якості управління, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення конкурентоспроможності аптечної мережі.

2. Мережа аптек «Аптека 9-1-1» здійснює діяльність з роздрібною торгівлі лікарськими засобами, до складу аптечної мережі входить близько 1600 аптек. Територіальна розпороченість аптек та велика кількість співробітників обумовлюють розвиток цифрових каналів внутрішніх комунікацій.

3. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», ядро цифрової системи аптечної мережі, демонструє позитивну динаміку фінансових показників, функціонування підприємства як цифрової платформи обумовлює специфічну структуру активів з низькою часткою основних засобів (0,64%) та високу операційну ефективність, що підтверджується зростанням продуктивності праці на 87,97% при одночасному скороченні штату у 2025 році.

4. Аналіз показав наявність в аптечній мережі розгалуженої мультिकанальної системи внутрішніх комунікацій, що включає вертикальні, горизонтальні та неформальні комунікації і забезпечує безперервність інформаційної взаємодії між офісом та аптечними закладами. Комунікаційний процес відбувається як за допомогою традиційних інструментів (електронна пошта, месенджери), так і сучасних цифрових рішень на базі штучного інтелекту (чат-бот «Помагайко») та інтегрованих у програмне забезпечення «Фронт офіс» модулів («Кабінет фармацевта»).

5. Аналіз структури каналів внутрішніх комунікацій показав надмірне дублювання інформації у внутрішніх комунікаціях ($K_{\text{dub}} = 3,5$), що суттєво перевищує нормативні значення і є одним із проявів непродуктивних комунікацій. Проведені дослідження методом фотографії робочого часу фармацевта показали, що понад 20 % часу витрачається на опрацювання повідомлень та пошук інформації. Втрати на непродуктивні комунікації становлять 15 % робочого часу (близько 72 хвилин за зміну).

6. Обґрунтовано необхідність переходу від агресивної стратегії push-комунікацій (ініціативне розсилання повідомлень від центрального офісу) до pull-моделі (отримання інформації за запитом через базу знань). Запропоновано напрями удосконалення внутрішніх комунікацій аптечної мережі, а саме виявлення і скорочення непродуктивних комунікацій, перехід від застосування push-комунікацій до pull-комунікацій, скорочення дублювання повідомлення в різних каналах.

7. Як інструмент для впорядкування інформаційних потоків запропоновано матрицю пріоритетних каналів комунікацій, яка закріплює за кожним видом інформації один пріоритетний канал. Крім того, заміна частини інформаційних повідомлень на автоматичні процеси в ПЗ «Фронт офіс» (наприклад, автоматичне блокування заборонених серій) призводить до зменшення кількості повідомлень, що мінімізує вплив людського фактора.

8. Реалізація запропонованих заходів призведе до зменшення коефіцієнту дублювання інформації і втрат робочого часу через непродуктивні комунікації. Показано, що річний економічний ефект від удосконалення системи внутрішніх комунікацій може сягати 100,8 тис. грн на одну аптеку, що в масштабах аптечної мережі становить 161,3 млн грн на рік.

9. Крім економічного ефекту, запропоновані заходи мають соціально-управлінський ефект, оскільки сприяють зниженню рівня професійного вигорання персоналу, підвищенню швидкості доступу до інформації, зміцненню внутрішньої організаційної культури завдяки чітким і зрозумілим правилам взаємодії між офісом та аптекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Соціально-психологічні особливості комунікацій в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 444–445.
2. Бабічева Г. С., Жадько С. В. Вивчення маркетингових інформаційних потоків в діяльності аптечних мереж. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IX наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 28 жовт. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 14–23.
3. Барибіна Я. О., Савицький А. В. Роль внутрішніх комунікацій в процесі забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства. *Світ економічної науки*. 2020. Вип. 23. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/fullarticle/3451/>(дата звернення: 20.02.2026).
4. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-23.
5. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73.
6. Гончар В. В., Ткаченко І. О. Система комунікацій та прийняття рішень в стратегічних інвестиційних проєктах підприємства. *Академічні візії*. 2025. Вип. 50. URL: <https://zenodo.org/records/18209636> (дата звернення: 20.02.2026).
7. Демченко Г. В. Методичне забезпечення оцінки рівня ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві. *Управління розвитком*. 2019. Т. 17, № 2. С. 37–48. DOI: 10.21511/dm.17(2).2019.05.
8. Аптека 9-1-1 : офіційний сайт. URL: <https://apteka911.ua/ua> (дата звернення: 15.02.2026).

9. Жадько С. В., Севрюков О. В., Юрченко К. В. Система внутрішніх комунікацій в аптечній мережі: сутність, інструменти та напрями удосконалення. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 берез. 2026 р. Харків : НФаУ, 2026. С. 320–322.
10. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Проблеми комунікацій в управлінні організацією. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. № 31/1. С. 56–63.
11. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Лизанець А. Г., Феєр О. В. Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132.
13. Лизанець А., Проскура В., Дудаш В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1(10). С. 219–224.
14. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд.: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2024. 512 с.
15. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178–183.
16. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
17. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін. Житомир : Рута, 2021. 856 с.
18. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
19. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Мезіна В. В., 2017. 322 с.

20. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-92.
21. Один день із фармацевтами АНЦ: як це – працювати в аптеці. URL: https://gazeta.ua/articles/health/_odin-den-iz-farmaceutami-anc-yak-ce-pracyuvati-v-arteci/1230426 (дата звернення: 20.02.2026).
22. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник для ВНЗ. Київ : Кондор, 2016. 366 с.
23. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41.
24. Стрілок І. І., Цибко Р. О. Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства. *Economic Synergy*. 2025. № 1. Р. 137–150.
25. Сучасні підходи аптечних закладів до побудови тривалих стосунків зі споживачами фармацевтичної продукції та покращення фармацевтичної допомоги / Н. О. Ткаченко та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 4. С. 73–81.
26. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях : навч посіб. / А. М. Балашов та ін. Київ : Алерта, 2018. 620 с.
27. Тетерич Н. В. Дослідження соціально–психологічного клімату у професійному фармацевтичному середовищі. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 5(43). С. 68–72.
28. ТОП-15 аптек України 2025. URL: <https://uba.top/pharmacies-in-ukraine/> (дата звернення: 07.02.2026).
29. Фармацевтичний менеджмент та маркетинг. Ч. І. Менеджмент у фармації. Курс лекцій (мультимедійне видання) : навч. посіб. / В. В. Малий та ін. Харків : НФаУ, 2025. 316 с.
30. Філіпов В. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 61(3). С. 107–114.

31. Це гасіння пожежі. В аптеці АНЦ розповіли про особливості роботи під час війни. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/apteki-anc-osoblivosti-roboti-pid-chas-viyni-ta-seredni-vitrati-kliyentiv-50562220.html> (дата звернення: 07.02.2026).

32. Duncan C. How Internal Pharma Communications Can Help To Solve Industry Challenges. URL: <https://www.alert-software.com/blog/pharmaceutical-communications>. (Date of access: 07.02.2026).

33. Madsen V. T. Internal Social Media and Internal Communication. *Current Trends and Issues in Internal Communication. New Perspectives in Organizational Communication*. Cham : Palgrave Macmillan, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-78213-9_4.

34. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Methodological approaches to the analysis and assessment of marketing competitive advantages of pharmacy networks. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 1. С. 41–51.

35. Men L. R., O'Neil J., Ewing M. Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*. 2020. Vol. 46 (2). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811120300011> (Date of access: 07.02.2026).

36. Swift P. How to Measure Communication Effectiveness: Best Metrics and KPIs. 2023. URL: <https://cerkl.com/blog/how-to-measure-communication-effectiveness/> (Date of access 17.04.2026).

37. The future of pharmacy work: How pharmacists are adapting to and preparing for technology infusion / N. Martini et al. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*. 2024. Vol. 15. P. 100472. DOI: 10.1016/j.rcsop.2024.100472.

ДОДАТКИ

Продовження дод. А



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГРАМОТА

нагороджується

Юрченко Катерина

за участь у секційному засіданні студентського наукового
товариства кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

**XXXII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ
ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»**

Ректор закладу
вищої освіти



Олександр КУХТЕНКО

15 квітня 2026 р. м. Ужгород





Національний фармацевтичний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

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



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 175

Юрченко Катерина

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

Досягнуті результати навчання:

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

Ректор закладу
вищої освіти



Олександр КУХТЕНКО



МАТЕРІАЛИ

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

(19 березня 2026 р.)



*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації*



МАТЕРІАЛИ

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,
ПРАКТИКИ»
(19 березня 2026 р.)**



MATERIALS

**of XII scientific and practical internet-conference
with international participation
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»
(19 March 2026)**

Харків

2026

УДК 330.101:615.1

Редакційна колегія:

проф. Літвінова О.В., проф. Пестун І.В.

Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 813 від 17.11.2025 р.

Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. XII міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 березня 2026 / ред. кол.: О.В. Літвінова, І.В. Пестун, Харків : НФаУ, 2026. – 428 с.

Management and marketing in the modern economy, science, education and practice: materials of XII scientific and practical internet-conference with international participation. March 19, 2026 / ed. board. : O.V. Litvinova, I.V. Pestun, Kharkiv : NUPh, 2026. – 428 p.

Збірник містить матеріали XII науково-практичної конференції, присвяченої актуальним проблемам менеджменту та маркетингу у сучасній економіці, розвитку фармацевтичної науки та практики, а також удосконаленню системи охорони здоров'я. У збірнику представлені напрями розвитку фармацевтичної галузі, маркетингових стратегій та охорони здоров'я, питання підвищення інноваційної та економічної ефективності підприємств, а також удосконалення форм і методів викладання організаційно-економічних і управлінських дисциплін за участю науковців, практиків, викладачів, докторантів та аспірантів.

Матеріали подаються мовою оригіналу

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори

**СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ:
СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

Жадько С. В.¹, Севрюков О. В.², Юрченко К. В.¹

¹Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

²Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації, м. Харків,
Україна

svzhadkopharm@gmail.com

Вступ. Формування ефективної системи внутрішніх комунікацій в аптечній мережі є важливим управлінським завданням, зумовленим територіальною розподіленістю підрозділів, необхідністю дотримання єдиних стандартів діяльності та оперативного доведення управлінських рішень до персоналу. Налагоджена система внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню узгодженості дій структурних підрозділів, розвитку професійної компетентності працівників і зниженню операційних ризиків.

Мета дослідження — обґрунтування підходів до формування та удосконалення системи внутрішніх комунікацій в аптечних мережах.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано аналіз і узагальнення даних наукової літератури, описовий метод, а також логіко-структурний аналіз.

Основні результати. Внутрішні комунікації розглядаються як цілісна система обміну інформацією, управлінськими сенсами та зворотним зв'язком між працівниками і підрозділами організації, спрямована на координацію діяльності, мотивацію персоналу та досягнення стратегічних цілей. Система внутрішніх комунікацій охоплює регламентовані правила і процедури передавання інформації, сукупність каналів і інструментів (наради, корпоративні платформи, електронні ресурси), а також культуру ділового спілкування в організації. Її ключовою функцією є забезпечення узгоджених дій персоналу та формування єдиного розуміння цілей і пріоритетів розвитку аптечної мережі.

До основних завдань внутрішніх комунікацій належать інформування персоналу про управлінські рішення та організаційні зміни, координація

діяльності між підрозділами, формування корпоративної культури і цінностей, підвищення рівня залученості та мотивації працівників, а також забезпечення ефективного двостороннього зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом.

Критеріями ефективності системи комунікацій є своєчасність і точність інформації, рівень залученості персоналу, якість зворотного зв'язку, узгодженість дій структурних підрозділів, рівень довіри в колективі.

Аптечна мережа як територіально розподілена організація з багаторівневою ієрархією функціонує в умовах жорсткого регуляторного поля та єдиних вимог до стандартів фармацевтичної допомоги. У зв'язку з цим система внутрішніх комунікацій має забезпечувати оперативне доведення до персоналу змін у нормативно-правовому регулюванні (зокрема наказів МОЗ України), оновлень стандартних операційних процедур, змін асортиментної політики та стандартів обслуговування споживачів. Водночас ефективні комунікації сприяють підвищенню професійної компетентності працівників, зниженню ризику помилок при відпуску лікарських засобів, формуванню корпоративної культури та лояльності персоналу.

Внутрішні комунікації в аптечній мережі реалізуються на всіх рівнях управління: стратегічному (центральний офіс → регіональні менеджери), тактичному (регіональні менеджери → куратори, завідувачі аптек) та операційному (куратори, завідувачі аптек → фармацевти, асистенти фармацевтів). У практиці аптечних мереж використовуються як традиційні інструменти внутрішніх комунікацій (онлайн- та офлайн-наради, внутрішні накази і регламенти, навчальні інструктажі), так і сучасні цифрові канали (корпоративні портали/intranet, месенджери для оперативних повідомлень, LMS-платформи для навчання персоналу, CRM/ERP-системи для стандартизованого обміну даними, регулярні інформаційні дайджести).

Процес удосконалення системи внутрішніх комунікацій аптечної мережі доцільно реалізовувати поетапно:

1. Аудит наявних каналів комунікації та виявлення «вузьких місць» і проблем інформаційних потоків.
2. Проектування оновленої моделі комунікацій із регламентацією

інформаційних потоків між рівнями управління, створення комунікаційної карти аптечної мережі.

3. Впровадження нових цифрових інструментів і навчання персоналу роботі з ними.

4. Організація системного зворотного зв'язку на основі регулярних опитувань працівників, створення каналів для анонімних звернень, проведення зустрічей керівництва з персоналом.

5. Моніторинг ефективності та адаптація системи комунікацій до змін у регуляторному середовищі та організаційній структурі.

Серед основних проблем і ризиків функціонування системи внутрішніх комунікацій виділяють інформаційне перевантаження персоналу, поширення неформальних чуток як джерела дезінформації, недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій працівників, опір організаційним змінам, а також формальний характер зворотного зв'язку з аптек.

Показниками результативності внутрішніх комунікацій можуть слугувати швидкість доведення управлінських рішень, частота помилок, зумовлених інформаційними збоями, рівень залученості персоналу, дотримання стандартів фармацевтичної допомоги, показники плинності кадрів і результати внутрішніх аудитів. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій забезпечує єдність стандартів діяльності в межах мережі, підвищення якості фармацевтичної опіки, зниження операційних ризиків, зростання лояльності та мотивації персоналу, а також покращення клієнтського сервісу й репутації аптечної мережі.

Висновки. Система внутрішніх комунікацій є ключовим чинником ефективного управління аптечною мережею, що забезпечує узгодженість дій персоналу, дотримання єдиних стандартів діяльності та мінімізацію операційних ризиків. Удосконалення внутрішніх комунікацій на основі інтеграції традиційних і цифрових інструментів сприяє підвищенню якості фармацевтичної опіки, рівня залученості персоналу та конкурентоспроможності аптечної мережі.

Звіт про фінансові результати ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2025 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	808 124,00	559 455,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії таписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховувача	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	808 124,00	559 455,00
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 з інших страхових резервів	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	79,00	790,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	504 275,00	254 687,00
Витрати на збут	2150	286 987,00	301 920,00
Інші операційні витрати	2180	831,00	1 630,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 110,00	2 008,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6 945,00	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23 055,00	2 008,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 150,00	-362,00
Прибуток (збиток) від припливної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 905,00	1 646,00
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 905,00	1 646,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 689,00	2 715,00
Витрати на оплату праці	2505	12 138,00	16 593,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 791,00	3 463,00
Амортизація	2515	12 821,00	6 542,00
Інші операційні витрати	2520	762 654,00	528 924,00
Разом	2550	792 093,00	558 237,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	-	-