

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



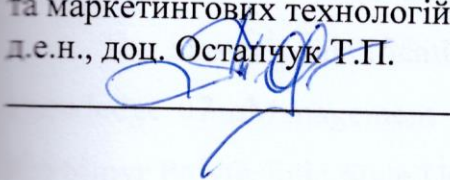
БІЛОБРОВКО Юлія Ігорівна
(здобувач вищої освіти ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

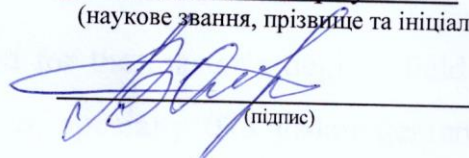
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., доц. Остапчук Т.П.



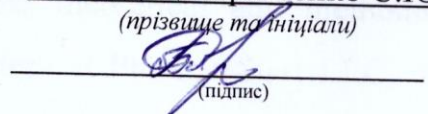
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Вікарчук О. І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Білобровко Ю. І. Обґрунтування методів управління конфліктами у діяльності підприємства – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні засади та проведено діагностику системи управління конфліктами на ТОВ «Фарма Старт», а також обґрунтовано та розроблено комплексну програму її вдосконалення, що включає структурну профілактику, впровадження внутрішньої медіації та оцінку економічної ефективності.

Ключові слова: управління конфліктами, медіація, інтегративний підхід, структурна профілактика, KPI.

Annotation

Bilobrovko Y. I. Substantiation of conflict management methods in the activities of the enterprise – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the master's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the theoretical and methodical foundations, diagnoses the conflict management system at Pharma Start LLC, and substantiates and develops a comprehensive program for its improvement, including structural prevention, implementation of internal mediation, and assessment of economic effectiveness.

Keywords: conflict management, mediation, integrative approach, structural prevention, KPI.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування механізму методів управління конфліктами на підприємстві.....</i>	8
1.1. Сутність, природа та класифікація організаційних конфліктів.....	8
1.2. Теоретичні підходи до управління конфліктами	12
1.3. Методи та технології управління конфліктами	16
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами.....	19
Висновки до розділу 1.....	23
<i>Розділ 2. Аналіз системи управління діяльності ТОВ «Фарма Старт, Asino group, part of Arcera».....</i>	25
2.1. Організаційно-управлінський аналіз характеристика та особливості діяльності ТОВ «Фарма Старт, Asino group, part of Arcera».....	25
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	37
2.3. Оцінка впливу конфліктів на ключові показники діяльності підприємства.....	44
Висновки до розділу 2	47
<i>Розділ 3. Обґрунтування та розробка рекомендацій з вдосконалення методів управління конфліктами.....</i>	49
3.1. Обґрунтування вибору найбільш ефективних методів управління конфліктами для ТОВ «Фарма Старт».....	49
3.2. Розробка комплексної програми попередження та вирішення конфліктів.....	57
3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.....	62
Висновки до розділу 3	69
<i>ВИСНОВКИ</i>	69
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	76
<i>ДОДАТКИ.....</i>	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний менеджмент в умовах кризи вимагає пошуку нових підходів та методів управління конфліктами у діяльності підприємства. Значні теоретичні напрацювання імплементуються в бізнес та залишають суперечності в ефективності застосування кожного підходу.

Фармацевтична галузь характеризується інноваціями, жорстким зовнішнім та внутрішнім контролем, а також динамікою змін в регулюванні, що збільшує частоту виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві. Виклики пов'язані з необхідністю розподілення ресурсного навантаження, синхронізацією корпоративної культури та пошуку способів вирішення криз. Недостатньо обґрунтовані та несистематизовані методи управління конфліктами призводять до деструктивних наслідків: зниження продуктивності, зростання плинності висококваліфікованих кадрів та погіршення організаційного клімату [83].

Розробка та обґрунтування актуальних методів управління конфліктами у діяльності підприємства набуває стратегічного значення для забезпечення його операційної стійкості, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності.

Важливість питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності управління організаційними конфліктами та кадровою безпекою підприємства, визначила вагомий науковий інтерес до даної тематики. Зокрема, особливості управління конфліктними процесами становили інтерес у сфері наукових досліджень таких вчених як: М.І. Пірен, В.І. Діденко, Н.І. Гришина, (дослідження конфліктології), а також сучасних дослідників ADR-технологій та організаційної поведінки, як-от О.А. Баєва, Д.А. Скотт, К.В. Томас, Р. Хедіч та інші.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напрямку підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад методів управління конфліктами у діяльності підприємства та розробці комплексної програми їх удосконалення задля забезпечення

організаційної стійкості та економічної безпеки.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичне та методологічне забезпечення існуючих моделей управління конфліктами на підприємстві;
- визначити механізми управління конфліктами в бізнесі з фокусом на особливості матричних структур;
- визначити організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «Фарма Старт» в умовах міжнародної інтеграції;
- здійснити діагностику системи управління конфліктами, виявити типологію, джерела та динаміку конфліктних ситуацій (зокрема коефіцієнт рецидивів) на підприємстві;
- здійснити кількісну оцінку непрямих економічних втрат від дисфункціонального управління конфліктами;
- обґрунтувати вибір найбільш ефективних методів та стратегій управління конфліктами, придатних для впровадження у ТОВ «Фарма Старт», базуючись на принципах процедурної справедливості;
- розробити комплексну програму попередження та вирішення конфліктів, що включає структурні зміни (карта матриці, KPI-апеляція) та створення інституту внутрішньої медіації;
- оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами у діяльності підприємства ТОВ «Фарма Старт» (Acino Group, part of Arcera).

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення інтегративного механізму управління конфліктами на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління конфліктами як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління організаційною поведінкою.

Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме: теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «організаційний конфлікт» та систематизації моделей управління.

Системний підхід та логічний аналіз – для структуризації механізму управління конфліктами та визначення його взаємозв'язку з економічною безпекою підприємства. Діагностичні методи (анкетування, соціометричні методи, інтерв'ю) – для виявлення домінуючих стилів поведінки (ухилення, конкуренція) та типології конфліктів.

Економіко-статистичні методи (балансовий метод, аналіз, синтез) – для кількісної оцінки непрямих економічних втрат від плинності кадрів та непродуктивного часу менеджменту.

Метод моделювання та проєктування – для розробки «конфліктної карти матриці» та «Положення про внутрішню медіацію». Метод експертних оцінок та прогнозування – для оцінки економічної та соціальної ефективності запропонованої програми.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з конфліктології та менеджменту, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління конфліктами. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до формування інтегративного механізму управління конфліктами, який, на відміну від існуючих, поєднує структурну профілактику (через розробку «конфліктної карти матриці») та процедурне врегулювання (через внутрішню медіацію), що є критичним для підприємств із матричною структурою.

- вперше здійснено кількісну оцінку непрямих економічних втрат для досліджуваного підприємства, спричинених дисфункціональним управлінням

конфліктами (зокрема, втратами від високого коефіцієнта рецидивів), що дозволило обґрунтувати економічну доцільність впровадження програми.

- удосконалено методичні засади моніторингу ефективності системи управління конфліктами шляхом запровадження специфічних соціальних КРІ (коефіцієнт рецидивів, рівень задоволеності рішенням, частка медіаційних угод).

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексної програми попередження та вирішення конфліктів, готової до впровадження ТОВ «Фарма Старт». До ключових практичних продуктів належать:

- проєкт «Положення про внутрішню медіацію»
- зразок «конфліктної карти матриці» для розмежування повноважень
- обґрунтування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Білобровко Ю. І. Механізми управління конфліктами у діяльності підприємства. Тези. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств. Житомир: Житомирська політехніка, 2025.-474 с. (С. 18. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/138.pdf>).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці. Список використаних джерел налічує 92 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, природа та класифікація організаційних конфліктів

Конфлікт в організаційному середовищі є формою соціальної взаємодії, що виникає внаслідок зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, поглядів або оцінок суб'єктів [53; 75]. Він являє собою найгостріший спосіб вирішення значущих суперечностей, що виникли в процесі спільної діяльності [28].

З точки зору управлінської науки, конфлікт — це усвідомлена ситуація, коли одна зі сторін вважає, що дії іншої сторони перешкоджають реалізації її інтересів або досягненню цілей [3]. Сучасні наукові школи розглядають природу конфлікту як багатофакторну, що виникає на перетині індивідуальних, групових та структурних чинників [3].

Ключові детермінанти, які формують природу організаційного конфлікту:

- Розподіл обмежених ресурсів: на фармацевтичних підприємствах, як-от ТОВ «Фарма Старт», це може стосуватися бюджету на R&D (дослідження та розробки), пріоритетності використання високотехнологічного обладнання або залучення ключових висококваліфікованих фахівців [6].
- Співзалежність робочих процесів: у комплексних матричних організаційних моделях, де відділи за фахом (наприклад, інженери чи цехи) мусять покладатися на команди, сформовані під конкретний проєкт, значно зростає ризик розбіжностей [65]. Це спричинено відмінностями у критеріях якості, акцентах на завдання та узгоджених часових рамках [10].
- Неузгодженість цілей: розбіжності між цілями окремих підрозділів (наприклад, цілі відділу продажів проти цілей відділу контролю якості) [90].
- Відмінності у цінностях та досвіді: різні погляди на етику, методи роботи та культурні відмінності, які можуть бути посилені в умовах міжнародної інтеграції [6].

- Комунікаційна неефективність: спотворення, переривання або брак необхідної інформації, що призводить до хибного сприйняття намірів інших сторін [43].

Сучасний інтеракціоністський підхід, що домінує в менеджменті, визнає, що конфлікт має амбівалентну природу, виконуючи як деструктивні, так і конструктивні функції. Грамотне управління спрямоване на мінімізацію негативних наслідків та використання позитивного потенціалу [4].

Для систематизації впливу конфлікту на діяльність організації, доцільно розділити його функції на конструктивні та деструктивні.

Таблиця 1.1

Функціональний розподіл конфліктів на підприємстві

Тип функції	Прояв та вплив
Конструктивні (функціональні)	Інноваційно-розвивальна: стимулює критичне мислення та пошук нових, більш ефективних рішень, що є життєво необхідним для фармацевтичних компаній. Діагностична: виявляє приховані проблеми, системні дисфункції та структурні недоліки, які інакше залишилися б непоміченими. Мотиваційна: сприяє згуртуванню групи перед обличчям спільної проблеми або підвищує активність окремих працівників. Адаптивна: допомагає організації адаптуватися до зовнішніх змін через внутрішню перебудову.
Деструктивні (дисфункціональні)	Економічні втрати: зниження продуктивності, збільшення витрат часу на вирішення спорів. Соціальні втрати: погіршення соціально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів, зниження лояльності. Управлінська інерція: керівництво, намагаючись придушити конфлікт, може посилювати бюрократію та формалізацію, що гальмує інновації.

Джерело: складено автором на основі: [3; 8; 73; 89].

Конфлікт є процесом, що розвивається, і проходить через чіткі стадії, знання яких критично важливе для своєчасного втручання менеджменту [9].

1. Латентна (прихована) стадія: характеризується накопиченням об'єктивних передумов (неузгодженість цілей, обмеженість ресурсів, структурні проблеми) без їхнього чіткого усвідомлення учасниками. Це етап, коли конфлікт існує як потенційна проблема [28].

2. Стадія усвідомлення (інцидент): суб'єкти усвідомлюють протиріччя своїх інтересів і починають формувати ворожі установки. Інцидент – це перша відкрита дія, яка переводить приховане протиріччя в площину відкритої взаємодії. Це оптимальний момент для профілактичного управління [16].

3. Ескалація (відкрита взаємодія): сторони переходять до відкритих дій, спрямованих на реалізацію своїх інтересів за рахунок опонента. Це може включати інтриги, бойкот, офіційні скарги. На цій стадії емоційне напруження зростає, а об'єктивна причина часто відходить на другий план.

4. Завершення: припинення відкритої конфліктної взаємодії. Це може бути досягнуто шляхом медіації, компромісу, інтеграції, або, у найгіршому випадку, примусового вирішення чи повного знищення опонента [9; 28].

5. Пост конфліктна стадія: наслідки конфлікту. Якщо конфлікт вирішено конструктивно, відбувається відновлення співробітництва і ліквідація його структурних причин. Якщо деструктивно – залишається прихована напруга, що веде до нових, часто більш гострих рецидивів [63].

Для глибокого аналізу конфліктів, що виникають на ТОВ «Фарма Старт», необхідно деталізувати їх типологію, виходячи з управлінського фокусу [32; 75].

Таблиця 1.2

Класифікація організаційних конфліктів за рівнем і змістом

<i>Критерій класифікації</i>	<i>Види конфліктів</i>	<i>Характеристика та управлінське значення</i>
За рівнем у системі	Вертикальні	Конфлікти між різними рівнями ієрархії (керівник – підлеглий). Часто пов'язані з авторитарним стилем управління або нечітким делегуванням повноважень.
	Горизонтальні	Сутички між рівними за статусом підрозділами чи особами (наприклад, відділ продажів vs відділ маркетингу). Типові для боротьби за ресурси чи пріоритети.
За змістом суперечності	Конфлікти ідей (цілей)	Сторони сперечаються щодо того, «що» потрібно робити і «як» це робити (наприклад, вибір між двома технологічними рішеннями). Ці конфлікти є найбільш конструктивними, якщо ведуть до інтеграції.
	Конфлікти процесу	Сторони сперечаються про спосіб виконання завдання, а не про його кінцеву мету. Часто виникають як наслідок нечітких регламентів.

Продовження таблиці 1.2

	Конфлікти статусу та влади	Зіткнення за право приймати рішення, розподіляти ресурси та впливати на кінцевий результат. Завжди є кореневою причиною конфліктів у матричних структурах.
--	----------------------------	--

Джерело: складено автором на основі: [3; 4; 53; 65].

У великих фармацевтичних підприємствах, що використовують багатовимірні моделі управління, часто виникають суперечки щодо повноважень та розподілу ресурсів. Такі конфлікти негативно впливають на мотивацію персоналу та знижують загальну результативність організаційної структури [16].

Дослідження методології управління конфліктами вимагає аналізу ключових наукових парадигм. У сучасному менеджменті традиційно протиставляють два напрями: структурний функціоналізм, що фокусується на стабільності системи, а також соціальний інтеракціонізм, який базується на міжособистісній взаємодії [10].

Порівняльну характеристику цих парадигм, що визначають теоретичний погляд на конфлікт, наведено у Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння основних парадигм дослідження конфлікту

Парадигма	Філософська основа	Фокус дослідження	Роль конфлікту
Структурний функціоналізм	Т. Парсонс, Р. Мертон	Досліджує, як елементи системи взаємодіють для підтримки її стабільності та рівноваги.	Конфлікт розглядається як аномалія, дестабілізуючий чинник. Мета – збереження консенсусу відновлення рівноваги.
Соціальний інтеракціонізм	Л. Козер, Р. Дарендорф	Досліджує взаємодію між суб'єктами та процеси боротьби за владу та ресурси.	Конфлікт є рушійною силою розвитку, інструментом соціальної мобільності та джерелом змін.

Джерело: складено автором на основі: [3; 3].

Сучасна парадигма менеджменту інтегрує ці погляди, спираючись на інтеракціоністську концепцію. Управлінська стратегія полягає у пошуку балансу: з одного боку, організація потребує функціональної стійкості, а з іншого –

дозованого рівня конфліктності, яка виступає каталізатором інновацій та адаптивності.

1.2. Теоретичні підходи до управління конфліктами

Побудова дієвого механізму управління конфліктами має спиратися на ґрунтовний аналіз теоретичних моделей. Сучасні дослідники наголошують, що конфлікт-менеджмент не можна зводити до ситуативного гасіння суперечок. Це системний та безперервний процес, головна мета якого – гарантувати кадрову безпеку підприємства та підтримувати стабільну ефективність роботи персоналу [38].

Еволюція наукової думки щодо конфліктів пройшла шлях від повного заперечення до визнання їх необхідності. Аналіз літератури дозволяє виділити три етапи трансформації управлінських підходів, які кардинально відрізняються трактуванням природи протиріч.

У сучасній теорії виокремлюють три основні концептуальні підходи, що визначають логіку управлінських рішень.

Для обґрунтування методології нашого дослідження порівняємо ці концепції за ключовими критеріями (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Еволюція теоретичних підходів до управління конфліктами

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Традиційний підхід</i>	<i>Біхевіористський підхід</i>	<i>Інтераціоналістський підхід</i>
Період домінування	1920–1950 рр. (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер).	1950–1980 рр. (Е. Мейо, Д. Макгрегор).	З 1980-х рр. по теперішній час (С. Роббінс, Р. Дафт).
Сприйняття конфлікту	Патологія. Конфлікт – це збій у роботі, ознака неефективності, помилка керівництва.	Хвороба росту. Конфлікт – це природний, але небажаний наслідок психологічної несумісності.	Інструмент розвитку. Конфлікт – це необхідна умова для змін, інновацій та пошуку кращих рішень.
Мета управління	Повне усунення. Придушення будь-яких проявів незгоди.	Мінімізація. Згладжування гострих кутів, покращення комунікації.	Керування рівнем. Стимулювання конструктивних конфліктів та вирішення деструктивних.

Продовження табл. 1.4

Основний інструмент	Влада, дисципліна, чіткі інструкції.	Психологічні методи, тренінги, бесіди.	Зміна організаційної структури, культури, системи мотивації.
---------------------	--------------------------------------	--	--

Джерело: складено автором на основі: [4; 51].

Для ТОВ «Фарма Старт», як сучасного підприємства, найбільш релевантним є інтеракціоністський підхід. Він дозволяє розглядати виявлені структурні суперечності не як помилку, яку треба «стерти», а як сигнал про необхідність модернізації системи управління (зокрема, КРІ системи та матричної взаємодії).

Центральне місце в теорії управління конфліктами займає питання вибору стратегії поведінки.

Найбільш ґрунтовною та емпірично підтвердженою є двовимірна модель, розроблена К. Томасом та Р. Кілменном. Вона базується на твердженні, що поведінка в конфлікті регулюється двома векторами:

1. Напористість (Assertiveness): спрямованість на задоволення власних інтересів.
2. Кооперативність (Cooperativeness): спрямованість на задоволення інтересів іншої сторони [28].

Комбінація цих векторів утворює п'ять базових стратегій (стилів). Детальний аналіз змісту цих стратегій, їхніх переваг та ризиків наведено в Таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика стратегій управління конфліктами за моделлю Томаса-Кілменна

<i>Стратегія (Стиль)</i>	<i>Сутність поведінки</i>	<i>Ситуація ефективного застосування</i>	<i>Потенційні ризики (недоліки)</i>
Конкуренція (Domination)	Активна боротьба за власні інтереси без урахування інтересів опонента. Використання влади, тиску.	Кризові ситуації; необхідність прийняття непопулярних рішень; захист життєво важливих інтересів компанії.	Руйнує стосунки; знижує мотивацію підлеглих; може викликати саботаж у майбутньому.

Продовження табл. 1.5

Пристосування (Accommodation)	Жертвування власними інтересами заради інтересів іншого. Збереження миру будь-якою ціною.	Предмет спору важливіший для опонента; необхідність зберегти гарні стосунки; усвідомлення своєї неправоти.	Втрата поваги; не вирішується проблема; ризик маніпуляції з боку опонента.
Ухилення (Avoidance)	Ігнорування конфлікту, відкладання його вирішення, відсутність дій.	Проблема тривіальна; немає ресурсів для вирішення; потрібно виграти час для збору інформації.	Проблема накопичується і згодом «вибухає» з більшою силою (ефект ескалації).
Компроміс (Compromise)	Взаємні поступки. Жодна сторона не отримує всього, чого хотіла, але й не втрачає все.	Тимчасове рішення складних проблем; рівні сили сторін; брак часу для пошуку ідеального рішення.	«Половинчасте» рішення; причина конфлікту може залишитися не усунутою повністю.
Співробітництво (Collaboration)	Спільний пошук рішення, яке повністю задовольняє інтереси обох сторін (інтеграція).	Вирішення стратегічних завдань; необхідність поєднати різні точки зору (інновації); наявність часу та довіри.	Вимагає багато часу, високої емоційної компетентності та навичок переговорів.

Джерело: складено автором на основі: [21; 48; 64].

Специфіка матричної моделі управління в ТОВ «Фарма Старт» зумовлює регулярні суперечності між керівниками проєктів та функціональними директорами. Хоча на практиці найчастіше застосовується тактика взаємних поступок (Компроміс), стратегічним орієнтиром для компанії має стати стиль співробітництва. Саме він дозволяє досягти синергетичного ефекту, об'єднуючи ресурси та ідеї обох сторін для досягнення спільних цілей.

Поряд із класичними інструментами, сучасна управлінська думка 2020-х років акцентує увагу на концепції трансформації конфлікту, основоположником якої є Дж. П. Ледерах. На відміну від стандартного «врегулювання» або «вирішення» (conflict resolution), трансформаційний підхід розглядає конфлікт не як ізольований інцидент, а як динамічний процес.

Основна ідея полягає в перетворенні руйнівної енергії протистояння на конструктивну силу, здатну якісно оновити організаційну структуру та зміцнити міжособистісні зв'язки в колективі [91].

Порівняння традиційного підходу до вирішення конфліктів (resolution) та трансформаційного підходу (transformation), який ми пропонуємо впровадити, представлено в Таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння підходів «вирішення» та «трансформація» конфлікту

Характеристика	Підхід «Вирішення конфлікту» (Conflict resolution)	Підхід «Трансформація конфлікту» (Conflict transformation)
Фокус уваги	Зосередження на проблемі. <i>Як зупинити суперечку?</i>	Зосередження на відносинах та контексті. <i>Що цей конфлікт говорить про нашу систему?</i>
Часовий горизонт	Короткостроковий (тактичний). Швидке припинення вогню.	Довгостроковий (стратегічний). Зміна культури взаємодії.
Результат	Угода, компроміс, припинення дій.	Нова структура відносин, зростання довіри, організаційні зміни.
Роль учасників	Сторони спору + нейтральний арбітр.	Учасники процесу змін + фасилітатор розвитку.

Джерело: складено автором на основі: [91].

Ефективним доповненням до стратегії Співпраці є модель «принципових переговорів» (principled negotiation), обґрунтована Р. Фішером та В. Юрі.

Для ТОВ «Фарма Старт» імплементація цієї концепції у корпоративну культуру дозволить перенести розв'язання суперечок у конструктивне русло. Методологія базується на чотирьох базових постулатах [38]:

1. Розмежування суб'єктів та предмета суперечки: акцент зміщується з особистісних якостей учасників на пошук рішення (перехід від персональних звинувачень до аналізу бізнес-показників чи виконання планів).

2. Пріоритет інтересів над жорсткими позиціями: замість фіксації на конкретних вимогах (наприклад, сума виплат), сторони мають виявити приховані потреби, що стоять за цими вимогами (визнання професійних досягнень, безпека чи справедливість).

3. Пошук альтернативних рішень: стимулювання творчого підходу для генерації спектра варіантів, які могли б задовольнити потреби всіх залучених сторін до прийняття фінального рішення.

4. Використання незалежних стандартів: базою для угоди мають ставати об'єктивні показники (правові норми, галузеві стандарти, результати незалежного аудиту), що нівелює суб'єктивізм та тиск.

Проведений теоретичний огляд свідчить, що сучасний конфлікт-менеджмент є багатогранною системою. Вона поєднує в собі ситуаційне моделювання (для точної оцінки обставин), орієнтацію на співробітництво за моделлю Томаса-Кілменна та впровадження парадигми трансформації конфліктів.

Такий інтегрований підхід дозволяє ТОВ «Фарма Старт» конвертувати енергію організаційних протиріч у стратегічний ресурс для інноваційного розвитку та вдосконалення внутрішніх процесів [89].

1.3. Методи та технології управління конфліктами

Якщо стратегія управління конфліктом визначає загальний вектор поведінки (наприклад, курс на співробітництво), то методи та технології являють собою конкретний інструментарій, за допомогою якого реалізується цей курс. Ефективність управлінського впливу залежить від того, наскільки адекватно обрані методи відповідають природі конфлікту та стадії його розвитку [58].

Методи управління конфліктами – це сукупність прийомів впливу на динаміку конфлікту з метою його вирішення або профілактики.

Враховуючи складність об'єкта дослідження (фармацевтичне підприємство з матричною структурою), доцільно класифікувати методи за об'єктом впливу: на організаційну систему, на особистість або на норми взаємодії [32; 15].

Для систематизації наявного арсеналу управлінських засобів та вибору тих, що будуть покладені в основу практичної частини роботи, розроблено класифікацію методів (див. табл. 1.7). Вона дозволяє чітко розмежувати інструменти, що усувають причини, від інструментів, що гасять емоції.

Таблиця 1.7

Класифікація методів управління організаційними конфліктами

<i>Група методів</i>	<i>Сутність та інструменти реалізації</i>	<i>Переваги та обмеження</i>
Структурні методи	Спрямовані на усунення об'єктивних причин конфлікту шляхом зміни організаційного середовища.	+ Мають довгостроковий ефект; вирішують проблему «в корені».
	<i>Інструменти:</i> ре дизайн робочих завдань, уточнення повноважень у матриці, впровадження системи, зміна системи КРІ преміювання.	- Вимагають значних ресурсів та часу на впровадження; можуть викликати опір змінам.
Адміністративні методи	Базуються на використанні влади та ієрархії для примусового припинення конфлікту.	+ Оперативність вирішення в екстрених ситуаціях.
	<i>Інструменти:</i> наказ керівника, переведення співробітника в інший відділ, догана, звільнення ініціатора.	- Не усувають причину; переводять конфлікт у приховану форму; демотивують персонал.
Соціально-психологічні методи	Спрямовані на корекцію установок, емоцій та поведінки учасників.	+ Покращують мікроклімат; формують корпоративну культуру.
	<i>Інструменти:</i> індивідуальні бесіди, коучинг, тимбілдинг, психологічні тренінги емоційного інтелекту.	- Неефективні, якщо в основі конфлікту лежить несправедливий розподіл ресурсів (ROE).
Нормативні методи	Врегулювання через встановлення чітких правил гри.	+ Забезпечують прозорість та правову визначеність.
	<i>Інструменти:</i> Кодекс етики, Положення про конфлікт інтересів, регламенти взаємодії підрозділів.	- Ризик надмірної бюрократизації процедур.

Джерело: складено автором на основі: [16; 51; 64; 75].

Для ТОВ «Фарма Старт» пріоритетними є структурні методи (для вирішення конфліктів розподілу та рольових конфліктів) у поєднанні з нормативними (для регламентації матричних зв'язків). Адміністративні методи мають застосовуватися лише в останню чергу.

Сучасний менеджмент все частіше відмовляється від авторитарного суду керівника на користь технологій ADR (Alternative Dispute Resolution). Це структуровані процеси, що дозволяють сторонам знайти рішення самостійно або за допомогою нейтрального посередника [88].

Найбільш поширеними технологіями є переговори, медіація та фасилітація. Для розуміння відмінностей між цими процесами та визначення доцільності

їхнього впровадження в корпоративну практику, наведено їхню порівняльну характеристику в Таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика технологій вирішення конфліктів

<i>Технологія</i>	<i>Роль третьої сторони</i>	<i>Контроль над результатом</i>	<i>Сфера застосування на підприємстві</i>
Переговори (Negotiation)	Відсутня. Сторони спілкуються безпосередньо.	Повний контроль у сторін конфлікту.	Поточні робочі питання; узгодження графіків; розподіл бюджетів між відділами одного рівня.
Медіація (Mediation)	Медіатор – нейтральний посередник, який керує процедурою, але не має права приймати рішення.	Сторони самі знаходять рішення. Медіатор відповідає лише за процес.	Складні міжособистісні конфлікти; етичні спори; ситуації, де важливо зберегти конфіденційність та відносини.
Фасилітація (Facilitation)	Фасилітатор допомагає групі організувати процес обговорення та структурувати ідеї.	Група приймає спільне рішення.	Стратегічні сесії; наради проєктних команд; вирішення між групових проблем у матричній структурі.
Арбітраж (Arbitration)	Арбітр (керівник) вислуховує аргументи сторін і приймає обов'язкове рішення.	Рішення приймає третя сторона (нав'язується).	Ситуації, коли сторони зайшли в глухий кут, або коли рішення потрібне терміново і ціна помилки висока.

Джерело: складено автором на основі: [34].

Для візуалізації структури конфлікту та розкриття прихованих чинників протистояння доцільно використовувати технологію картографії конфлікту, розроблену Х. Корнеліус та Ш. Фейр. Цей метод дозволяє структурувати складну ситуацію, деконструювати емоційні бар'єри та виокремити раціональне ядро спору [44].

Алгоритм побудови карти конфлікту передбачає послідовну реалізацію трьох етапів:

1. Дефініція предметної області: чітке та об'єктивне окреслення суті проблеми без пошуку винних. У реаліях фармацевтичного бізнесу це може стосуватися, наприклад, розбіжностей у таймінгу реєстрації або запуску нового продукту на ринок.

2. Складання переліку акторів: визначення не лише безпосередніх опонентів, а й усіх груп впливу (стейкхолдерів), які прямо чи опосередковано залучені до ситуації або відчувають її наслідки.

3. Аналіз мотиваційної структури учасників: найбільш критичний крок, що передбачає виявлення двох полюсів:

4. Інтереси та потреби: дійсні очікування сторін (професійне зростання, отримання бюджетів, стабільність робочих процесів).

5. Бар'єри та побоювання: чинники, що блокують конструктивну поведінку (страх перед адміністративними санкціями, загроза репутаційним втратам або зниження статусу в ієрархії).

Використання цієї технології дозволяє перевести конфлікт з емоційної площини в раціональну та знайти точки перетину інтересів для реалізації стратегії співробітництва.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління конфліктами є дволанковим. Воно включає зовнішнє регулювання (міжнародне та національне законодавство) та внутрішнє регулювання (корпоративні стандарти).

Ефективність управління конфліктами в діяльності ТОВ «Фарма Старт» детермінується адекватністю нормативно-правового поля та якістю інформаційної бази. Вони формують як структурні передумови виникнення суперечок, так і механізми їх легітимного та конструктивного вирішення. Дослідження доводить, що недосконалість внутрішніх регламентів є причиною до 40% усіх організаційних конфліктів [63].

Діяльність ТОВ «Фарма Старт», як фармацевтичної компанії та частини міжнародної групи, регулюється високими стандартами.

Ключовими зовнішніми регуляторами, що впливають на процеси вирішення спорів, є:

- Закон України «Про медіацію» (2021 р.) [68]. Цей Закон визначив легальні рамки та основні принципи (добровільність, конфіденційність, нейтральність) для застосування медіації в Україні. Для підприємства це створює правову основу для впровадження інституту внутрішньої медіації, пропонуючи

альтернативний, більш гнучкий і менш травматичний механізм вирішення конфліктів, на відміну від судових чи арбітражних процедур.

- Кодекс законів про працю України (КЗпП) [39]. Трудове законодавство регулює офіційні трудові спори, але його процеси є формальними та часто не враховують глибинних інтересів сторін. Медіація, навпаки, застосовується для вирішення неформалізованих міжособистісних та ресурсних конфліктів на ранніх стадіях, до їх переростання в офіційні трудові спори.

- Законодавство про комерційну таємницю та інтелектуальну власність [67]. У фармацевтичній R&D сфері конфіденційність є критичною. Принцип конфіденційності медіації, закріплений законом, є вагомою перевагою над публічними судовими процесами і запобігає витоку критичної інформації (ноу-хау) під час вирішення спорів.

Дослідження В. М. Діденка [26] підкреслює, що ефективність управління конфліктами залежить від сприйняття працівниками процедурної справедливості. Впровадження медіації, що гарантує рівні права та неупередженість, підвищує це сприйняття.

На внутрішньому рівні нормативні документи є ключовим інструментом структурної профілактики конфліктів, яка, згідно з теорією М. І. Пірена [63], спрямована на усунення їх першопричин.

- Організаційна та штатна документація (організаційна структура, Положення про відділи). У ТОВ «Фарма Старт» діє матрична організаційна структура, що за визначенням Н. А. Пономарьової [65] є середовищем високого конфліктного ризику через двоєдине підпорядкування та нечітке розмежування повноважень. Саме ці документи породжують рольові конфлікти (хто вирішує щодо бюджету, термінів, якості). Прогалини в цих регламентах вимагають розробки «конфліктної карти матриці» (Розділ 3).

- Положення про систему мотивації та оцінки (KPI): цей регламент є головним джерелом конфліктів розподілу ресурсів. Якщо KPI орієнтовані виключно на індивідуальні показники (наприклад, продажі одного продукту), це стимулює конкуренцію та ігнорування загальнокорпоративних цілей. Нормативне

удосконалення цієї системи шляхом включення інтегративних KPI є необхідною умовою для переведення стилю вирішення конфліктів до співробітництва [81].

- Корпоративний Кодекс етики та Кодекс внутрішньої медіації: ці документи встановлюють етичні стандарти для запобігання конфліктам на рівні поведінки та забезпечують цілісність та неупередженість внутрішніх медіаторів.

Якість управління конфліктами прямо залежить від достовірності інформації, необхідної для діагностики та оцінки ефективності.

Для забезпечення достовірності результатів дослідження та розробки прикладних рекомендацій для ТОВ «Фарма Старт» була сформована комплексна інформаційно-аналітична база, що базується на поєднанні кількісних та якісних показників:

- Аналіз кадрової документації та звітності: дослідження динаміки плинності персоналу за період 2022–2024 рр. Особлива увага була приділена аналізу причин звільнення за власним бажанням серед висококваліфікованих спеціалістів R&D-сектору (наукові розробки). Висока ротація у цьому сегменті є прямим маркером наявності дисфункціональних конфліктів, що руйнують інтелектуальний капітал компанії.

- Фінансово-економічний моніторинг: використання бухгалтерських звітів за трирічний період дозволило провести розрахунок непрямих втрат бізнесу. До них належать витрати на рекрутинг нових працівників, адаптацію персоналу та, що найважливіше, втрати від непродуктивного використання робочого часу топ-менеджменту на вирішення затяжних суперечок. Це створює надійне підґрунтя для доведення економічної ефективності інвестицій у конфлікт-менеджмент.

- Соціологічний інструментарій: застосування адаптованого опитувальника К. В. Томаса дозволило верифікувати реальні моделі поведінки працівників. Результати виявили критичну перевагу деструктивних стратегій (уникнення та жорсткої конкуренції), що підтверджує гіпотезу про необхідність трансформації управлінської культури [81].

Пропонована стратегія передбачає створення інноваційної інформаційної екосистеми, яка переорієнтує менеджмент ТОВ «Фарма Старт» з пасивної фіксації інцидентів на їх випередження та якісну оцінку вирішення. Ключовим елементом такої системи стає впровадження спеціалізованих соціальних та структурних KPI:

1. Показники соціальної ефективності (Social KPI):
 - Індекс рецидивності суперечок: кількісний показник конфліктів, що повторно виникли за аналогічним предметом або між тими самими учасниками протягом 6–12 місяців після втручання. Низький показник свідчить про системність рішень.
 - Коефіцієнт результативності медіації: відсоткове відношення успішно врегульованих спорів до загальної кількості кейсів, переданих на внутрішню медіацію.
 - Моніторинг рівня суб'єктивної задоволеності: психометрична оцінка результату вирішення конфлікту учасниками (через анонімні анкети), що дозволяє виміряти емоційний фон та готовність сторін до подальшої співпраці.
2. Показники структурної стабільності:
 - Аналіз частоти оновлення та актуалізації «конфліктних карт матриці».
 - Оцінка впливу інтегративних KPI (спільних цілей для різних відділів) на зниження напруженості міжфункціональної взаємодії.

Трансформація системи відносин у сфері управління конфліктами в ТОВ «Фарма Старт» потребує переходу до парадигми проактивного впливу. Це реалізується через дворівневу оптимізацію: зовнішню (використання законодавчих можливостей легалізації медіації в Україні) та внутрішню (ліквідація локальних нормативних прогалин шляхом розробки чітких регламентів взаємодії в матричних структурах та впровадження системи соціальних індикаторів). Такий комплексний підхід забезпечить не лише стабільність колективу, а й підвищить загальну конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено комплексне теоретико-методологічне дослідження природи організаційних конфліктів та механізмів управління ними. Результати теоретичного аналізу дозволяють сформулювати такі фундаментальні положення:

1. Встановлено, що конфлікт є звичайною характеристикою функціонування будь-якої сучасної організації, а в умовах матричної моделі управління, притаманної ТОВ «Фарма Старт», він стає неминучим наслідком перетину функціональних та проєктних інтересів. Нами встановлено, що природа конфлікту має виражений дуалізм: за відсутності контролю він спричиняє деструктивні наслідки (плинність інтелектуального капіталу, стагнація процесів), проте при професійному управлінні виступає потужним каталізатором організаційних змін та інноваційного розвитку.

2. Шляхом критичного аналізу еволюції управлінської думки з'ясовано, що найбільш актуальним запитам сучасного ринку є інтеракціоністський підхід. На відміну від традиційних моделей, він орієнтує менеджмент не на механічне придушення суперечностей, а на їх якісну трансформацію. У роботі доведено, що пріоритетною стратегією для досягнення довгострокової ефективності бізнесу є стратегія Співробітництва. Ми підкреслюємо, що попри її складність та вимогливість до емоційного інтелекту керівників, саме вона забезпечує синергетичний ефект у вирішенні управлінських дилем.

3. Визначено, що для комплексного вирішення конфліктів (зокрема, рольових та розподільчих, які є ключовими для об'єкта дослідження) необхідно застосовувати поєднання структурних методів (оптимізація KPI та повноважень) з технологіями ADR (медіація, фасилітація).

Сформований у першому розділі теоретичний фундамент, який охоплює типологію конфліктів, двовимірну модель поведінки Томаса-Кілменна та інструментарій картографування конфліктного поля є необхідною методологічною базою. Це дозволяє нам у наступному розділі перейти від

теоретичних узагальнень до практичного аналізу поточної системи управління конфліктами в ТОВ «Фарма Старт», ідентифікувати реальні зони напруженості та оцінити їхній вплив на економічну безпеку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМА СТАРТ, ACINO GROUP, PART OF ARCERA»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз характеристика та особливості діяльності ТОВ «Фарма Старт, Acino group, part of Arcera»

ТОВ «Фарма Старт» — це сучасне фармацевтичне підприємство, що входить до складу швейцарської групи Acino, яка, у свою чергу, є частиною глобальної компанії Arcera Life Sciences (штаб-квартира в Абу-Дабі, ОАЕ). Підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю з 100% іноземним капіталом.

Учасниками Товариства є: ACINO PHARMA AG, юридична особа, яка створена та існує за законодавством Швейцарської Конфедерації. Реєстраційний номер CHE-100.042.200, місцезнаходження: Бірсвег 2, 4253 Лісберг, Швейцарська Конфедерація (Birsweg 2, 4253 Liesberg, Switzerland).

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», юридична особа, яка створена та існує за законодавством України, ідентифікаційний код юридичної особи (код ЄДРПОУ) 42274733, місцезнаходження: Україна, 03124, м. Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 8.

Підприємство розпочало свій шлях у 1998 році як локальний виробник. Ключовим етапом розвитку став 2015 рік, коли компанія увійшла до складу швейцарської групи Acino.

З 2024 року підприємство стало частиною глобальної компанії Arcera Life Sciences LLC OPC (штаб-квартира в Абу-Дабі, ОАЕ), що закріпило його статус як ключового виробничого хаба в регіоні СНД та Європи.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова структура ТОВ «Фарма Старт, Acino Group, part of Arcera»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фарма Старт»
Код ЄДРПОУ	30117001
Власник	Acino Group (Швейцарія), частина Arcera Life Sciences (ОАЕ)

Продовження таблиці 2.1

Основний КВЕД	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Ключові постачальники	Глобальна мережа Asino, виробники АФІ з Індії, Китаю та ЄС
Основні конкуренти	ПрАТ «Фармак», ПрАТ «Дарниця», Корпорація «Артеріум»
Юридична адреса	Україна, 03124, місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 8
Галузь економіки	Фармацевтична промисловість
Інші види діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами (46.46), роздрібна торгівля (47.73), технічні випробування та дослідження (71.20), дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій (72.11).

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки України дана організаційно-правова модель визнана найбільш адаптивною для середнього та великого бізнесу, оскільки вона забезпечує оптимальний баланс між захистом прав власників та стабільністю функціонування юридичної особи [17; 69].

Вибір такої форми власності обґрунтований низкою стратегічних переваг, що мають прямий вплив на управлінську стійкість підприємства:

1. Правова автономія та обмеження відповідальності. Згідно з нормами чинного законодавства, ТОВ «Фарма Старт» як самостійний суб'єкт господарювання відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, що належить йому на правах власності [18; 84]. При цьому учасники товариства несуть ризики збитків лише у межах вартості своїх внесків до статутного капіталу. Така майнова відокремленість є критично важливою для фармацевтичного сектору, де операційні ризики потребують чіткого правового захисту активів інвесторів [30; 76].

2. Гнучкість ієрархії управління. Сучасна модель ТОВ дозволяє формувати багаторівневу систему корпоративного управління (загальні збори, наглядова рада, дирекція), що сприяє ефективному розподілу повноважень. Це мінімізує виникнення рольових конфліктів на вищих щаблях менеджменту та забезпечує прозорість контролю за прийняттям стратегічних рішень [17; 92].

3. Економічна самостійність: юридичний статус товариства гарантує підприємству повну фінансову незалежність. Компанія є власником Балансу, рахунків та має право від свого імені вступати у господарські відносини з вітчизняними та іноземними контрагентами, а також представляти свої інтереси в судових інстанціях [18].

Таким чином, обраний правовий статус не лише відповідає вимогам Господарського кодексу України, а й формує прозоре регуляторне середовище для внутрішньої взаємодії підрозділів. Це мінімізує юридичні конфлікти на рівні власників та менеджменту, дозволяючи зосередити ресурси на основній діяльності – виробництві лікарських засобів.

«ТОВ «Фарма Старт» функціонує як ключовий виробничий актив міжнародної групи Asino на території України. Стратегічний вектор діяльності підприємства зосереджений на повному циклі розробки та випуску фармацевтичної продукції, що відповідає високим стандартам якості та біобезпеки.

Компанія утримує лідерські позиції у таких високотехнологічних терапевтичних сегментах, як неврологія, кардіологія, психіатрія, а також гастроентерологія та ендокринологія. Ключовими споживачами продукції є широкі верстви населення України, лікувально-профілактичні заклади, а також іноземні дистриб'ютори в країнах СНД та ЄС.

Основні постачальники: оскільки підприємство входить до міжнародної групи, значна частина активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) та сировини постачається через глобальну мережу Asino, а також провідними виробниками з Індії, Китаю та країн ЄС.

Головні конкуренти: ПрАТ «Фармак», ПрАТ «Дарниця», Корпорація «Артеріум».

Підприємство можна охарактеризувати наступним чином (табл.2.2):

Таблиця 2.2

Класифікація підприємства ТОВ «Фарма Старт, Asino Group, part of Arcera»

Класифікаційна ознака	Характеристика	Обґрунтування
За формою власності	Приватне (зі 100% іноземним капіталом)	Власником є іноземна холдингова компанія «Асіно Фарма АГ» (Швейцарія), частина Arcera
За організаційно-правовою формою	Товариство з обмеженою відповідальністю	Юридично зареєстровано як ТОВ
За розміром	Велике підприємство	Зважаючи на річний дохід (понад 2,3 млрд грн за 2024 р.) та кількість співробітників (зазвичай, понад 250 для фармацевтичних заводів)
За галузевою належністю	Промислове (фармацевтична промисловість)	Основний вид діяльності – 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів
За територіальною ознакою	Національне/міжнародне	Розташоване в Києві, але входить до міжнародної групи Asino Group, що оперує у понад 90 країнах.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Функціонування ТОВ «Фарма Старт як ключового представництва міжнародного фармацевтичного холдингу Asino базується на використанні лінійно-функціональної моделі побудови організації. Дана структура є найбільш актуальною для підприємств із високим ступенем технологічної складності та суворими вимогами до регуляторної відповідності. Її архітектура поєднує в собі два критично важливі вектори управління:

1. Лінійна вертикаль: забезпечує цілісність та єдиновладдя у системі прийняття рішень. Чітка ієрархія підпорядкування дозволяє оперативно транслювати стратегічні директиви від швейцарської штаб-квартири до локальних виконавців, що гарантує високу швидкість реакції на зміни ринкової кон'юнктури [17; 30].

2. Функціональна спеціалізація: передбачає наявність високоспеціалізованих підрозділів (таких як департамент регуляторних питань, відділ комплаєнсу, маркетинг-дирекція та відділ фармаконагляду). Ці підрозділи забезпечують глибоку експертну підтримку кожного бізнес-процесу, що дозволяє мінімізувати помилки в управлінні складними фармацевтичними циклами [52].

Такий симбіоз є критично необхідним для забезпечення комплаєнс-безпеки підприємства. Суворе дотримання міжнародних стандартів GDP (Good Distribution Practice) та GMP (Good Manufacturing Practice) вимагає подвійного контролю: з одного боку – операційного (лінійного), з іншого – спеціалізованого (функціонального). Це дозволяє не лише виконувати вимоги українського законодавства, а й підтримувати репутаційний статус Acino як виробника безпечних та якісних лікарських засобів на світовому рівні [92].

Структура управління розділена на три основні рівні, що забезпечує ефективне планування, виконання та контроль усіх операцій компанії. Основні рівні управління представлені в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові ланки управління ТОВ «Фарма Старт, Acino Group, part of Arcera»

<i>Рівень управління</i>	<i>Посада</i>	<i>Основні завдання</i>
Стратегічний	Генеральний директор Фінансовий директор	Формування та реалізація загальної стратегії на 5 років, річне бюджетування, прийняття ключових рішень, забезпечення виконання фінансових та операційних цілей, взаємодія з материнською компанією Acino Group.
Функціональний	Директор з маркетингу та продажів	Управління функціональними відділами, контроль бюджетів, забезпечення виконання планів продажів, координація роботи регіональних команд.
Операційний	Регіональний менеджер	Безпосереднє управління та навчання медичних представників, забезпечення виконання планів у своєму регіоні, щоденний контроль польової роботи.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Структура управління підприємством побудована за ієрархічним принципом із чітким розподілом на стратегічний, тактичний та операційний рівні.

1. Вища ланка управління (Стратегічний рівень)

- Генеральний директор (General Manager): здійснює загальне керівництво, взаємодіє зі штаб-квартирою Acino (Цюрих) та Arcera (Абу-Дабі).
- Дирекція (Наглядова рада): представники акціонерів, що визначають вектор розвитку та затверджують інвестиційні проєкти.

2. Функціональні блоки (Тактичний рівень). Управління розділене на ключові департаменти, очолювані директорами напрямів:

Виробничий департамент (Operations):

- Цехи з виготовлення готових лікарських засобів (дільниці твердих та рідких форм).
- Відділ планування виробництва.
- Складське господарство.

3. Блок якості (найважливіший для GMP):

- Відділ забезпечення якості (QA): розробка стандартів, аудити, валідація.
- Відділ контролю якості (QC): лабораторний аналіз сировини та готової продукції.

4. Комерційний департамент:

- Відділ маркетингу.
- Відділ продажів (робота з дистриб'юторами).
- Відділ логістики та ланцюгів постачання.

5. R&D та Регуляторний відділ:

- Науково-дослідна лабораторія (розробка генериків).
- Відділ реєстрації препаратів та фармаконагляду.

6. Адміністративно-підтримуючий блок:

- Фінансовий відділ (бухгалтерія, контролінг).
- HR-департамент (управління персоналом).
- Юридичний відділ та відділ Комплаєнсу.
- IT-відділ та Технічна служба (інженерне забезпечення).

Система взаємозв'язків ускладнена необхідністю постійної звітності перед материнською компанією в Швейцарії, що вимагає високої цифровізації управління.

Ключовим елементом організаційної архітектури ТОВ «Фарма Старт» є блок управління якістю, який має специфічний статус у системі підпорядкування.

Відповідно до жорстких вимог міжнародного стандарту GMP, департаменти забезпечення якості (QA) та контролю якості (QC) функціонують як автономні одиниці, незалежні від виробничого сектору. Таке структурне розмежування є запобіжником проти адміністративного тиску та гарантує об'єктивність експертних висновків щодо безпеки продукції [17; 46].

Ефективність лінійно-функціональної структури підприємства забезпечується чітким розмежуванням повноважень між департаментами, кожен з яких відповідає за конкретний етап життєвого циклу лікарського засобу.

1. Департамент виробництва (Operations). Це основний ланцюг створення вартості. Ключові функції включають:

- Технологічний процес: забезпечення безперебійного циклу виготовлення форм (таблетки, капсули тощо) згідно з виробничими регламентами.
- Експлуатація обладнання: контроль за робочим станом високих технологічних ліній.
- Мінімізація втрат: оптимізація використання сировини та енергоресурсів.
- *Зона конфліктності*: часті суперечки з відділом якості щодо зупинки ліній при виявленні найменших відхилень.

2. Блок забезпечення та контролю якості (QA & QC)

Функціонує як незалежний арбітр відповідності стандартам GMP.

- QA (Quality Assurance): розробка системи стандартних операційних процедур (СОП), валідація процесів, проведення внутрішніх аудитів.
- QC (Quality Control): вхідний контроль сировини, аналітичні випробування напівпродуктів та фінальний лабораторний контроль готової серії.
- *Зона конфліктності*: блокування відвантажень при виявленні невідповідностей, що впливає на виконання планів продажів.

3. Департамент досліджень та розробки (R&D)

Відповідає за інноваційний потенціал компанії.

- Розробка рецептур: створення нових генеричних форм, проведення досліджень біоеквівалентності.

- Трансфер технологій: передача розробленої методики з лабораторії на промислову лінію.

- *Зона конфліктності*: конфлікти з виробництвом через складність впровадження нових технологій на існуючому обладнанні.

4. Комерційний департамент та Маркетинг

- Аналіз ринку: формування портфеля препаратів на основі потреб охорони здоров'я.

- Просування: робота медичних представників з лікарями та аптечними мережами.

- Прогнозування: формування планів продажів, на основі яких будується план виробництва.

- *Зона конфліктності*: «конфлікт прогнозів» — виробництво не встигає за раптовим зростанням попиту, сформованим маркетингом.

5. Департамент ланцюгів постачання (Supply Chain)

- Закупівлі: комунікація з глобальними постачальниками АФІ (активних інгредієнтів).

- Складська логістика: забезпечення належних умов зберігання згідно зі стандартами GDP.

- Транспортування: координація відвантажень дистриб'юторам.

6. HR-департамент та Комплаєнс (Compliance)

- Кадрове адміністрування: рекрутинг, адаптація та навчання персоналу за стандартами Acino Academy.

- Комплаєнс-контроль: моніторинг дотримання етичних норм та антикорупційного законодавства (що є базою для вашого Кодексу етики).

- *Зона конфліктності*: рольові суперечки при проведенні внутрішніх розслідувань.

Деталізація основних функціональних підрозділів підприємства представлена у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні функціональні підрозділи ТОВ «Фарма Старт, Asino Group, part of Arcera»

Функціональний підрозділ	Ключові обов'язки	Підпорядкування
Виробничий відділ	Безпосереднє виготовлення продукції, контроль технологічних параметрів, забезпечення виробничого плану.	Директор з виробництва
Забезпечення якості (QA)	Розробка та впровадження систем якості, аудит процесів, управління ризиками якості, видача дозволів на випуск продукції.	Генеральний директор
Контроль якості (QC)	Лабораторний контроль сировини, проміжних та готових продуктів, забезпечення якості випробувань (GLP).	Директор з якості
R&D та Регуляторні питання	Розробка, тестування та вдосконалення лікарських форм; реєстрація продукції в державних органах.	Генеральний директор
Технічний відділ	Обслуговування, ремонт та метрологічне забезпечення обладнання та інженерних систем.	Технічний директор
Фінансовий відділ	Бухгалтерський та управлінський облік, фінансове планування, звітність за IFRS.	Фінансовий директор

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ключовими процесами, що пов'язані з управлінням є:

1. Процес управління якістю (Compliance): інтегрований у кожен етап виробництва.
2. Управління ланцюгами постачання (Supply Chain): координація між закупівлями сировини та відвантаженням готової продукції.
3. Управління розвитком персоналу: навчання за міжнародними програмами Asino.

Таблиця 2.5

Ключові функції управління ТОВ «Фарма Старт»

Функція	Ключові завдання	Відповідальні	Звітність
Планування	Розробка бюджетів, S&OP планування	ТОП-менеджмент	Бізнес-план, KPI
Організація	Регламентація процесів через СОП	Керівники відділів	Посадові інструкції

Продовження табл. 2.5

Мотивація	Грейдування, бонуси, навчання	HR-департамент	Звіти про розвиток
Контроль	Аудити GMP, фінансовий моніторинг	Відділ QA, Фінанси	Аудиторські звіти

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, резюмуючи аналіз організаційної архітектури, можна стверджувати, що структура ТОВ «Фарма Старт» є оптимально адаптованою до викликів високотехнологічного фармацевтичного сектору. Вона забезпечує ефективну синергію між оперативністю управлінських рішень та безкомпромісним дотриманням стандартів якості.

Незважаючи на високу ефективність, аналіз дозволив виявити потенційні зони конфліктності:

1. Бюрократична затримка: необхідність подвійного узгодження рішень (локально та з глобальним офісом) знижує швидкість реакції.
2. Функціональні конфлікти: висока автономія відділу якості іноді вступає в протиріччя з плановими показниками виробничого відділу (якість vs швидкість).
3. Комунікаційні розриви: дистанційне управління з боку іноземних власників в умовах кризи (війна в Україні) створює додаткове навантаження на менеджмент середньої ланки.

Більше того, підприємство виступає системно важливим суб'єктом національної економіки, що підтверджується декількома аспектами його діяльності:

- Галузевий та макроекономічний вплив: як потужний виробничий вузол, компанія не лише задовольняє внутрішній попит на критично важливі лікарські засоби, а й виступає активним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності. Розвиток експортного потенціалу ТОВ «Фарма Старт» сприяє залученню валютної виручки та покращенню зовнішньоторговельного балансу України [17; 30].
- Інвестиційна привабливість та технологічне оновлення: статус частини міжнародної групи Asino гарантує стабільне надходження прямих іноземних інвестицій. Це дозволяє здійснювати безперервну модернізацію

виробничих ліній та впроваджувати інноваційні фармацевтичні технології, що відповідають жорстким вимогам ЄС [92].

- Соціальна відповідальність та кадровий капітал: підприємство формує стійку податкову базу та є ключовим роботодавцем для висококваліфікованих наукових та управлінських кадрів. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату та розвиток людського капіталу є пріоритетом у межах сучасної стратегії менеджменту компанії [30; 76].

З метою оцінки значущості підприємства в галузевій та регіональній економіці, а також його соціальної та інвестиційної ролі, ключові аспекти функціонування ТОВ «Фарма Старт» представлені у Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Роль ТОВ «Фарма Старт» в економічній системі

<i>Показник</i>	<i>Характеристика ролі в економіці</i>
Галузевий вплив	Компанія є значним гравцем на ринку генеричних та рецептурних лікарських засобів в Україні, забезпечуючи внутрішню потребу та експортний потенціал.
Інвестиційна роль	Як частина ACINO Group, компанія залучає іноземні інвестиції, що сприяє модернізації виробничих потужностей та впровадженню міжнародних стандартів.
Соціальна роль	Створення висококваліфікованих робочих місць (технологи, фармацевти, науковці) та сплата значних обсягів податків до бюджетів усіх рівнів.
Конкурентне середовище	Підприємство діє в умовах жорсткої конкуренції з національними лідерами та іншими міжнародними виробниками, що стимулює інновації.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підприємство є ключовим гравцем у сегменті доступних генеричних лікарських засобів, особливо у неврології та кардіології. Цей аспект має не лише економічне, а й соціальне значення, оскільки забезпечує доступність критично важливих ліків для населення. Виробничі потужності ТОВ «Фарма Старт» дозволяють частково заміщувати імпорتنу продукцію, підвищуючи лікарську незалежність країни та позитивно впливаючи на торговельний баланс. В умовах війни та порушення глобальних логістичних ланцюгів, стабільна робота заводу забезпечує галузеву стійкість та безперервність постачання.

Приналежність до швейцарської ACINO Group гарантує постійний притік прямих іноземних інвестицій. Ці кошти спрямовуються на:

1. Модернізацію виробництва: оновлення обладнання відповідно до міжнародних стандартів GMP.
2. Розвиток R&D: інвестиції у науково-дослідні роботи, спрямовані на розробку та вдосконалення технологій виробництва нових генеричних форм.

Це перетворює підприємство на точку зростання високотехнологічної економіки в регіоні, сприяючи трансферу європейських технологій та управлінських практик.

ТОВ «Фарма Старт» є соціально відповідальним платником податків. Компанія сплачує значні обсяги податків і зборів до бюджетів різних рівнів, що формує стабільну фінансову базу для соціальних програм регіону.

1. Кадровий потенціал: підприємство створює високопродуктивні та високооплачувані робочі місця для кваліфікованих фахівців (хіміків, технологів, інженерів, фармацевтів). Це сприяє утриманню кваліфікованих кадрів в Україні та підвищує загальний рівень трудового потенціалу регіону.

2. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): діяльність компанії в рамках групи ACINO часто включає благодійні та екологічні проєкти, що посилює її позитивний вплив на соціальне середовище.

Функціонування ТОВ «Фарма Старт» в умовах жорсткої конкуренції виступає каталізатором інноваційного розвитку всієї галузі. Необхідність конкурувати як з національними гігантами, так і з іншими міжнародними виробниками змушує компанію постійно вдосконалювати технології, оптимізувати собівартість та розширювати асортимент. Це є стимулом для підвищення ефективності та якості усього фармацевтичного сектору.

«Фарма Старт» є стратегічно важливим підприємством, що виконує мультифункціональну роль в економічній системі: воно виступає як інвестиційний якір (завдяки іноземному капіталу), технологічний драйвер (через впровадження GMP) та соціальний партнер (забезпечуючи робочі місця та

податкові надходження). Його діяльність посилює лікарську безпеку держави та стимулює розвиток високотехнологічного фармацевтичного кластера в Україні.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансового стану є ключовим етапом аналізу діяльності підприємства, що дозволяє оцінити його ефективність, стійкість та платоспроможність.

Метою даного підрозділу є проведення комплексного аналізу фінансових показників ТОВ «Фарма Старт» за періоди (2022-2024 роки), використовуючи дані офіційної фінансової звітності.

Для комплексного аналізу господарської діяльності ТОВ «Фарма Старт» та оцінки результативності його функціонування у динаміці за 2022–2024 рр. необхідно дослідити систему основних кількісних та якісних економічних показників. Аналіз цих даних дозволить визначити темпи зростання ділової активності підприємства, ефективність використання наявних ресурсів та здатність компанії до сталого розвитку в сучасних ринкових умовах.

Першим етапом діагностики є оцінка загальної результативності господарської діяльності через систему кількісних та якісних показників (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1.138.322	1.479.745	2.337.352	+1.199.030	+105,33
2	Валовий прибуток, тис. грн.	543.308	748.409	1.442.667	+899.359	+165
3	Чистий прибуток, тис. грн.	187.052	361.645	761.271	+574.219	+307
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2.026.562	2.379.547	3.067.709	+1.041.147	+51,4
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	12.534	9.908,5	7.281	-5.253	-42
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	169.398	258.777	324.793	155.395	+92

Продовження табл. 2.7

7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	321	379	457	136	+42,4
8	Фондовіддача	2,44	3,02	3,95	1,52	+62,3
9	Фондомісткість	0,41	0,33	0,25	-0,16	-39
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1.455,28	1.295	1.296	-159,28	-11
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3.546,2	3.904,34	5.115	1568,8	+44,24
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,8	1,03	1,34	0,54	+68

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Для проведення розрахунків використано дані Балансу та Звіту про фінансові результати. Аналіз даних таблиці свідчить про стрімку позитивну динаміку ключових фінансових результатів ТОВ «Фарма Старт» протягом 2022–2024 років.

Основні тенденції розвитку підприємства полягають у наступному:

- Зростання доходів та прибутку: чистий дохід підприємства зріс більш ніж удвічі (+105,33%) у 2024 році. При цьому темпи зростання чистого прибутку є ще вищими (+307,8%), що вказує на суттєве покращення загальної ефективності діяльності.
- Підвищення ефективності використання ресурсів: спостерігається зростання фондовіддачі (+62,3%) та продуктивності праці на 44,24%, що свідчить про інтенсифікацію використання основних засобів та трудових ресурсів.
- Ділова активність: коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 68% (з 0,8 до 1,34), що підтверджує прискорення кругообігу коштів підприємства.
- Трудовий потенціал: розширення масштабів діяльності супроводжувалося збільшенням середньооблікової чисельності працівників на 42,4%, що становить 136 нових робочих місць.

Отже, підприємство демонструє високу фінансову стійкість та здатність до швидкого масштабування, проте зниження вартості необоротних активів на 42% потребує додаткового аналізу щодо стану технічного переоснащення компанії.

Для глибшого розуміння причин зміни фінансового стану ТОВ «Фарма Старт» та виявлення внутрішніх резервів розвитку необхідно дослідити динаміку

та структуру майна підприємства, а також джерел його формування. Такий аналіз дозволить визначити ступінь фінансової залежності компанії від зовнішніх запозичень та оцінити якість балансу.

Детальна характеристика складу та структури майна підприємства представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	п. в, %	тис. грн.	п. в, %	тис. грн.	п. в, %	+, -	%	п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1.Необ. активи:	659.247	31,2	1.213.713	46	1.427.319	41	768.072	117	10
в т.ч. ОЗ	469.898	22,3	511.577	19,3	673.005	19,3	203.107	43,2	-3
2.Оборотні Активи	1.451.59 5	69	1.434.538	54,2	2.059.848	59,2	608.253	42	-10
в т.ч. запаси	193.800	9,2	323.753	12,2	325.833	9,3	132.033	68,1	0,1
Дебіт. заборг.	158.461	8	158.057	6	103.028	3	-55.433	-35	-5
грошові кошти	14.853	0,7	2.151	0,1	15.922	0,5	1.069	7,2	-0,2
ПАСИВИ									
1.Власний капітал	1.752.93 8	83	2.114.583	80	2.590.565	74,3	837.627	47,8	-9
в т.ч. зарєстр. капітал	119.792	6	119.792	5	119.792	3,4	0	0	-2,3
нерозпод. прибуток	1.633.14 6	77,4	1.994.791	75,3	2.470.773	71	837.627	51,3	-7
2.Довгостр · зобов. забезп.	182.488	9	223.599	8,4	298.562	9	116.074	64	0
3.Поточні зобов. забезп.	175.416	8,3	310.069	12	598.040	17,2	422.624	241	9
БАЛАНС:	2.110.84 2		2.648.251		3.487.167		1.376.32 5	65,2	

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про значне розширення масштабів господарської діяльності ТОВ «Фарма Старт» у досліджуваному періоді. Валюта

балансу підприємства зросла на 65,2%, що підтверджує нарощення загального економічного потенціалу компанії.

Основними тенденціями у структурі активів є:

- Зміцнення матеріально-технічної бази: вартість необоротних активів зросла на 117%, що призвело до збільшення їхньої частки в структурі майна з 31,2% до 41%. Зокрема, вартість основних засобів збільшилася на 43,2%.
- Управління дебіторською заборгованістю: спостерігається позитивна динаміка скорочення дебіторської заборгованості на 35%, що на фоні загального росту активів призвело до зменшення її частки в структурі з 8% до 3%. Це свідчить про покращення розрахункової дисципліни та вивільнення коштів з обігу.
- Ріст оборотних активів: вартість оборотних активів у грошовому вимірі зросла на 42%, переважно за рахунок збільшення запасів на 68,1% та грошових коштів на 7,2%.

Аналіз джерел формування майна (пасивів) показав наступне:

- Високий рівень самофінансування: власний капітал зріс на 47,8% виключно за рахунок нерозподіленого прибутку, який збільшився на 51,3%. Це дозволяє підприємству зберігати високу фінансову автономію (частка власного капіталу у 2024 році становить 74,3%).
- Довгострокова стійкість: довгострокові зобов'язання зросли на 64%, проте їх частка в загальній структурі джерел залишилася стабільною на рівні 8-9%.

Узагальнюючи результати аналізу таблиці 2.8, можна стверджувати, що майновий стан ТОВ «Фарма Старт» є стабільним, а розвиток активів забезпечується переважно внутрішніми ресурсами (прибутком), що мінімізує фінансові ризики в довгостроковій перспективі.

Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від результативності його операційної та інвестиційної діяльності, що знаходить своє відображення у звіті про фінансові результати. Якщо аналіз майнового стану дозволив оцінити ресурсний потенціал ТОВ «Фарма

Старт», то дослідження динаміки доходів та витрат дає змогу визначити здатність компанії генерувати прибуток та забезпечувати самофінансування в майбутньому.

Метою даного етапу аналізу є вивчення структури чистого доходу, оцінка впливу собівартості та операційних витрат на кінцевий фінансовий результат, а також виявлення тенденцій зміни прибутковості за період 2022–2024 рр.

Детальні дані щодо механізму формування фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1.138.322	1.479.745	2.337.352	1.199.030	105,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	595.014	731.336	894.685	299.671	50,4
Валовий: прибуток (збиток)	543.308	748.409	1.442.667	899.359	166
Інші операційні доходи	26.598	9.661	20.017	-6.581	-24,7
Адміністративні витрати	83.756	102.082	88.915	5.159	6,16
Витрати на збут	206.482	176.259	250.894	44.412	22
Інші операційні витрати	24.075	7.925	133.417	109.342	454,17
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	243.925	471.804	989.458	745.533	306
Фінансові витрати	16.693	25.375	42.352	25.659	154
Інші витрати	3	1.379	18	15	500
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	234.597	451.468	947.629	713.032	304
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	187.052	361.645	761.271	574.219	307

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проведений аналіз механізму формування фінансових результатів ТОВ «Фарма Старт» дозволяє зробити висновок про надзвичайно високу ефективність операційної діяльності підприємства та стрімку позитивну динаміку його прибутковості.

Основними тенденціями формування прибутку є:

1. Ефективна цінова та виробнича політика: чистий дохід підприємства за три роки зріс на 105,33%, тоді як собівартість реалізації збільшилася лише на 50,36%. Така пропорція свідчить про випереджаючі темпи зростання виручки над витратами, що дозволило компанії збільшити валовий прибуток на 165,53%.

2. Оптимізація операційного менеджменту: підприємство демонструє високу здатність контролювати постійні витрати. Зокрема, адміністративні витрати зросли лише на 6,16%, а витрати на збут – на 21,51%, що значно менше за темпи росту обсягів реалізації. Це свідчить про отримання ефекту від масштабу та високу професійність управлінського персоналу.

3. Стрімкий ріст чистого прибутку: кінцевий фінансовий результат (чистий прибуток) збільшився на 306,98%. Темпи росту чистого прибутку майже втричі перевищують темпи росту чистого доходу, що є ознакою дії позитивного операційного важеля та високої конкурентоспроможності компанії на фармацевтичному ринку.

4. Операційна стійкість: основна частка прибутку формується саме в операційному сегменті (ріст операційного прибутку на 305,64%), що вказує на стабільність бізнес-моделі та низьку залежність результатів від випадкових чи неопераційних доходів.

Завершальним етапом діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Фарма Старт» є оцінка показників рентабельності.

Якщо попередні етапи аналізу дозволили оцінити динаміку майна та обсяги отриманого прибутку у грошовому вимірі, то показники рентабельності дають змогу визначити відносну ефективність використання наявних ресурсів та капіталу підприємства.

Аналіз рентабельності дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно менеджмент компанії трансформує витрати та залучені активи у чистий прибуток. Це є критично важливим для оцінки інвестиційної привабливості підприємства та його здатності до подальшого саморозвитку.

Узагальнені показники рентабельності ТОВ «Фарма Старт» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р	
				+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	8,28	4,63	3,44	-4,84	-58,4
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,03	-0,05	-63
3. Чистий оборотний капітал	1.276.179	1.124.469	1.461.808	185.629	15
4. Коефіцієнт автономії	0,83	0,80	0,74	-0,09	-11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	5	4	3	-2	-41
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,88	0,78	0,71	-0,17	-19,3
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,54	0,56	0,67	0,13	24,1
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,65	0,70	0,90	0,25	39
9. Рентабельність господарської діяльності, %	11,04	14	22	11	98
10. Рентабельність власного капіталу, %	11	17,1	29,39	18	175,4
11. Рентабельність продукції, %	31,44	49,45	85,08	54	171

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проаналізовані показники свідчать про неоднозначні, але переважно позитивні тенденції у фінансовому стані ТОВ «Фарма Старт»:

- Ліквідність: попри зниження коефіцієнта покриття, його значення (3,44) залишається значно вищим за нормативне (1,5–2,0), що свідчить про надлишкову здатність підприємства вчасно розраховуватися за боргами.
- Фінансова стійкість: підприємство зберігає високу автономію – 74% активів сформовано за рахунок власних коштів. Хоча залучення позикових коштів зросло, рівень ризику залишається низьким.
- Ефективність: спостерігається стрімке зростання рентабельності власного капіталу з 10,67% до 29,39%, що вказує на надзвичайно високу прибутковість для власників бізнесу. Рентабельність продукції зросла на 53,6 п.п., що підтверджує ефективність стратегії ціноутворення та контролю витрат на виробництво ліків.

Таким чином, ТОВ «Фарма Старт» є фінансово здоровим, високоприбутковим підприємством із великим запасом міцності, що дозволяє переходити до детального аналізу системи управління в межах теми дослідження.

2.3. Оцінка впливу конфліктів на ключові показники діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Фарма Старт», проведений у попередньому підрозділі, продемонстрував високі темпи росту прибутковості та капіталізації. Проте, стрімке розширення штату (на 42,4% за три роки) та інтеграція в міжнародну групу Asino ставлять нові виклики перед системою менеджменту, зокрема в аспекті управління внутрішніми конфліктами.

Ефективність системи управління діяльністю підприємства за темою дослідження визначається не лише адміністративними регламентами, а й здатністю менеджменту мінімізувати деструктивні наслідки трудових суперечок.

Неврегульовані конфлікти призводять до прихованих економічних втрат, які не мають прямого відображення у фінансовій звітності, але суттєво знижують реальну ефективність використання людського капіталу та інтелектуального потенціалу компанії.

Оцінка впливу конфліктів на діяльність ТОВ «Фарма Старт» передбачає встановлення кількісного зв'язку між часовими витратами менеджменту на вирішення суперечок та загальними витратами на оплату праці.

Для об'єктивного аналізу економічного збитку від неефективного управління конфліктними ситуаціями було використано методику оцінки вартості втраченого робочого часу та враховано показник рецидивів.

Динаміка та розрахунок економічних втрат ТОВ «Фарма Старт» від неефективного управління конфліктами за період 2022–2024 рр. представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок економічних втрат ТОВ «Фарма Старт» від неефективного управління конфліктами в динаміці за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 до 2022, %
Витрати на оплату праці, тис. грн.	281.646	341.994	423.596	+50,4
Відрахування на соц. заходи, тис. грн.	205.127	304.828	377.288	+83,9
Загальний фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.	486.773	646.822	800.884	+64,5
Орієнтовний ФОП управлінського персоналу (30%), тис. грн.	146.032	194.047	240.265	+64,5
Частка часу на вирішення конфліктів, %	10%	10%	10%	—
Втрати через неефективне використання часу, тис. грн.	14.603	19.405	24.027	+64,5
Втрати через рецидиви конфліктів (45% від втрат часу), тис. грн.	6.571	8.732	10.812	+64,5
ЗАГАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ВТРАТИ, тис. грн.	21.174	28.137	34.839	+64,5

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проведена кількісна оцінка економічних втрат ТОВ «Фарма Старт», спричинених неефективним управлінням конфліктними ситуаціями, дозволяє зробити наступні висновки:

1. Пряма залежність збитків від масштабування бізнесу. Разом із динамічним зростанням фонду оплати праці (+64,5% за три роки), пропорційно зростає і ціна управлінських помилок у сфері конфлікт-менеджменту.

2. Низька ефективність адміністративного втручання. Високий рівень рецидивів (45%), що в грошовому еквіваленті становить понад 10,8 млн.грн втрат у 2024 році, підтверджує, що існуючі методи «адміністративного арбітражу» не вирішують першопричини суперечок. Конфлікти лише тимчасово пригнічуються, що призводить до їх повторного виникнення та додаткових витрат часу керівництва.

3. «Ціна» управлінського часу. Той факт, що керівники функціональних підрозділів та проектів витрачають 10% свого робочого часу на неформальне врегулювання спорів, свідчить про низьку якість корпоративної культури в

аспекті співробітництва. Це відволікає високооплачуваних фахівців від виконання стратегічних завдань, зокрема у сфері R&D та маркетингу.

4. Вплив на інноваційний потенціал. Оскільки ТОВ «Фарма Старт» працює у високотехнологічній галузі, «половинчасті» компромісні рішення, що є наслідком адміністративного тиску при вирішенні конфліктів, знижують якість управлінських рішень. Це створює прихований бар'єр для інноваційного розвитку компанії.

Існуюча на ТОВ «Фарма Старт» переважно адміністративно-реактивна система управління конфліктами вичерпала свій ресурс. Зростання економічних втрат до рівня 34,8 млн.грн. на рік гостро ставить питання про необхідність переходу до сучасних децентралізованих методів управління конфліктами, які базуються на стратегії співробітництва та інституціалізації процедур медіації.

Таблиця 2.12

Логіко-структурна матриця проблем управління конфліктами на ТОВ
«Фарма Старт»

<i>Рівень аналізу</i>	<i>Характеристика складових елементів проблеми</i>
Глибинні причини (базис)	- Відсутність інституціалізованих процедур медіації та фасилітації. - Низький рівень конфліктологічної компетентності лінійних керівників. - Високий ступінь бюрократизації та жорстка ієрархія Asino Group.
Ключова проблема (процес)	Домінування адміністративно-реактивної моделі управління, що орієнтована на примусове придушення конфліктів замість усунення їх структурних джерел.
Економічні наслідки (результат)	- Щорічні прямі втрати ресурсів у розмірі 34,8 млн.грн. - Високий показник рецидивів (45%), що створює зайве навантаження на ФОП. - Зростання плинності кадрів до 12,5%.
Стратегічні ризики (перспектива)	- Уповільнення темпів інноваційного розвитку (R&D). - Погіршення соціально-психологічного клімату в умовах розширення штату.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Систематизація виявлених недоліків дозволяє стверджувати, що існуюча система управління на ТОВ «Фарма Старт» знаходиться у стані «управлінської пастки».

З одного боку, підприємство демонструє видатні фінансові результати (ріст прибутку на 307%), що свідчить про ефективність зовнішньої стратегії. З іншого

боку, внутрішня модель управління конфліктами залишається статичною та не встигає за темпами масштабування бізнесу.

Виявлена закономірність вказує на те, що адміністративний арбітраж, який успішно працював при меншій чисельності персоналу, у 2024 році став джерелом значних економічних втрат. Той факт, що втрати часу та коштів на конфлікти зростають швидше, ніж чистий дохід, свідчить про критичну потребу в зміні парадигми менеджменту: від реактивного «гасіння суперечок» до превентивного управління співробітництвом.

Таким чином, результати другого розділу формують об'єктивне підґрунтя для розробки у третьому розділі конкретних заходів із модернізації системи управління конфліктами, що дозволить ТОВ «Фарма Старт» трансформувати виявлені конфліктні втрати у додатковий ресурс економічного зростання.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено всебічну діагностику фінансово-господарського стану та діючої системи управління ТОВ «Фарма Старт» за період 2022–2024 рр. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Діагностика організаційної структури та системи менеджменту. Встановлено, що ТОВ «Фарма Старт», як частина міжнародної групи Asino, має лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує чітку вертикаль влади та спеціалізацію функцій. Однак стрімке розширення штату (на 42,4% за три роки) виявило ознаки надмірної бюрократизації. Система управління конфліктами на підприємстві носить переважно адміністративно-реактивний характер: конфлікти сприймаються як деструктивні явища, що потребують придушення, а не як джерело організаційних змін.

2. Аналіз майнового стану та фінансової стійкості. Підприємство демонструє виняткову динаміку розвитку. Валюта балансу за три роки зросла на 65,2%, що свідчить про значне нарощення економічного потенціалу. ТОВ «Фарма Старт» володіє високим рівнем фінансової автономії: 74,3% активів сформовано

за рахунок власного капіталу. Показники ліквідності (коефіцієнт покриття 3,44) значно перевищують нормативні значення, що створює потужний фінансовий фундамент для впровадження будь-яких управлінських інновацій.

3. Оцінка фінансових результатів та рентабельності. Протягом 2022–2024 рр. компанія досягла рекордних темпів зростання прибутковості. Чистий прибуток збільшився на 307% у 2024 році. Виявлено позитивну тенденцію дії «операційного важеля», коли темпи зростання прибутку втричі перевищують темпи зростання виручки. Рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні 29,4% підтверджує надзвичайно високу ефективність використання коштів власників.

4. Кількісна оцінка впливу конфліктів на діяльність підприємства. Проведений аналіз довів, що не врегульовані конфлікти є причиною значних прихованих економічних втрат. Встановлено, що управлінський персонал витрачає до 10% робочого часу на вирішення внутрішніх суперечок. У 2024 році сумарний економічний збиток від неефективного управління конфліктами (втрати робочого часу та витрати на рецидиви) склав 34.839 тис.грн., продемонструвавши ріст на 64,5% порівняно з 2022 роком.

5. Виявлення проблем та невикористаних резервів. Головною проблемою системи менеджменту є високий рівень рецидивів конфліктів (45%), що свідчить про неефективність адміністративного арбітражу. Виявлені втрати у розмірі 34,8 млн.грн. на рік є прямим внутрішнім резервом підприємства. Трансформація системи управління від реактивної до превентивної моделі дозволить не лише зберегти ці ресурси, а й підвищити якість управлінських рішень у високотехнологічних R&D проєктах.

Таким чином, ТОВ «Фарма Старт» є фінансово стабільним та успішним підприємством, проте існуюча модель управління конфліктами є економічно обтяжливою. Виявлена невідповідність між темпами росту бізнесу та якістю внутрішніх комунікацій створює об'єктивну необхідність впровадження сучасних інструментів медіації та стратегій співробітництва.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Обґрунтування вибору найбільш ефективних методів управління конфліктами для ТОВ «Фарма Старт»

Метою даного підрозділу є формулювання конкретних пропозицій щодо удосконалення системи управління діяльністю ТОВ «Фарма Старт» на основі виявлених у другому розділі «вузьких місць», зокрема: бюрократизації прийняття рішень, конфліктів у матричній структурі та високої частки рецидивів суперечок.

Обґрунтування вибору методів удосконалення базується на системному аналізі дисфункцій та необхідності переходу від пасивно-реактивної до активно-інтегративної парадигми управління конфліктами [66]. Новий механізм має відповідати концепції інтеракціоністського менеджменту, що розглядає конфлікт як необхідний елемент організаційного розвитку, який при правильному управлінні трансформується в інноваційний ресурс [78].

Основними напрямками вдосконалення системи управління визначено наступні заходи:

1. Інституціоналізація системи управління конфліктами.

Для того, щоб медіація та фасилітація не мали епізодичного характеру, необхідно створити нормативно-правове підґрунтя всередині компанії:

- Розробка «Кодексу корпоративної етики та вирішення спорів»: це документ, який регламентує обов'язковість внутрішнього врегулювання суперечок. Він закріплює статус медіатора як нейтральної особи та гарантує імунітет учасникам процесу від адміністративних стягнень за висловлену позицію.

Даний документ має стати «конституцією» внутрішніх відносин. На відміну від стандартних етичних кодексів, він повинен містити окремий розділ «регламент ADR (Alternative Dispute Resolution)», який зобов'язує сторони конфлікту пройти етап внутрішньої медіації перед ескалацією суперечки на рівень штаб-квартири Acino Group.

- Створення «Ради медіації». Для ТОВ «Фарма Старт», як частини міжнародної групи, важливо мати особу, яка стоїть «поза ієрархією» та може розглядати конфлікти між локальним менеджментом та представниками штаб-квартири.

- Впровадження принципу «Імунітету учасника». Кодекс має гарантувати, що будь-який працівник, який ініціює процедуру медіації або виступає свідком у процесі вирішення конфлікту, захищений від адміністративного тиску та дисциплінарних стягнень. Це дозволяє подолати стратегію «Ухилення», яка наразі становить значну частку в поведінці персоналу.

2. Оскільки рольові конфлікти у матричній структурі та конфлікти розподілу (KPI) є ключовими джерелами загроз економічній безпеці, вибір структурних методів є важливим:

- Метод 1: розробка чітких «конфліктних карт матриці». Це передбачає деталізацію повноважень у зонах перетину відповідальності (проект – функція), щоб лінійний персонал чітко знав, хто є фінальним арбітром щодо термінів, якості та бюджету. Це знижує рольову невизначеність та мінімізує емоційне навантаження [10].

Приклад: при виникненні суперечки щодо пріоритетності завдань, лінійний персонал керується «Правилом пріоритету», де зафіксовано, що у питаннях якості (GMP) вирішальне слово має функціональний менеджер (QA), а у питаннях термінів — лінійний керівник. Це мінімізує емоційне навантаження на виконавців.

- Метод 2: удосконалення системи KPI за принципом «командної відповідальності». Для зниження конфліктів розподілу необхідно інтегрувати командні KPI, що заохочують між функціональну співпрацю. Наприклад, спільна винагорода за час виведення продукту на ринок (time-to-market), що вимагає співробітництва R&D, виробництва та контролю якості [29].

3. Впровадження цифрового моніторингу конфліктної напруги.

Враховуючи високу цифровізацію Asino Group, доцільно впровадити технологічні методи діагностики:

- Автоматизовані пульс-опитування (Pulse Surveys): щомісячне анонімне тестування за допомогою корпоративного ПЗ для вимірювання рівня «токсичності» в окремих відділах (наприклад, між R&D та Виробництвом). Це дозволить виявляти конфлікти на стадії прихованої напруги ще до їх переходу у відкриту фазу.

Приклад інструментарію: пульс-опитування «Conflict Health Check» (щомісячний моніторинг).

Для реалізації запропонованого методу цифрового моніторингу, ТОВ «Фарма Старт» доцільно використовувати коротку анкету (5-7 запитань), розроблену за шкалою (від 1 до 5, де 1 — «зовсім не згоден», 5 — «повністю згоден»).

Блок 1. Рольова чіткість (матрична структура): «Я чітко розумію, хто є фінальним арбітром у разі виникнення суперечностей між завданнями мого лінійного керівника та функціонального менеджера групи Asino». «Протягом останнього місяця я не відчував суперечливих вимог від різних керівників».

Блок 2. Крос-функціональна взаємодія (Виробництво / Якість / R&D): «Комунікація між моїм відділом та суміжними підрозділами є конструктивною та орієнтованою на результат (наприклад, під час виведення продукту на ринок)». «У разі виникнення професійної суперечки з колегами з іншого відділу, ми знаходимо рішення без переходу на особисті образи».

Блок 3. Довіра до системи медіації та безпека: «Я відчуваю себе в безпеці, висловлюючи незгоду з рішеннями менеджменту через офіційні канали (Whistleblowing або HR)». «Я впевнений, що у разі гострого конфлікту компанія забезпечить безстороннє посередництво (медіацію) для його вирішення».

Блок 4. Емоційний стан (EAP): «Мій рівень робочого стресу дозволяє мені приймати зважені рішення без зайвих емоцій».

- Система «Whistleblowing» (гаряча лінія): створення безпечного каналу для повідомлень про етичні порушення або рольовий тиск, що відповідає європейським стандартам комплаєнсу.

4. Необхідність впровадження внутрішньої медіації (як технології ADR) є критичною для подолання високої частки рецидивів конфліктів (45%) та Ухилення.

- Подолання Конкуренції та Ухилення. Медіація є добровільним, конфіденційним процесом, який, на відміну від адміністративного арбітражу, стимулює сторони до пошуку інтегративного рішення (співробітництво) [88]. Це підвищує задоволеність рішенням та гарантує його довготривалість [49].

- Захист інформаційної безпеки. Конфіденційність медіації є ключовою для ТОВ «Фарма Старт», оскільки це виробник генериків з високою цінністю ноу-хау. Медіація дозволяє вирішувати суперечки, пов'язані з лояльністю та розподілом результатів R&D, без залучення зовнішніх органів та ризику витоку комерційної таємниці [74].

- Зниження плинності ключових кадрів. Впровадження медіації створює механізм безстороннього вирішення спорів, що підвищує справедливість процедури та утримує цінні кадри (технологів, R&D-фахівців), які інакше обрали б звільнення [23].

Для практичної реалізації четвертого напрямку – внутрішньої медіації необхідно чітко регламентувати етапи проведення процедури.

В межах ТОВ «Фарма Старт» медіаційний процес пропонується структурувати за п'ятьма фазами:

1. Підготовча фаза: ініціація процесу однією зі сторін або за рекомендацією HR-департаменту. На цьому етапі перевіряється медіабельність конфлікту та добровільна згода сторін.

2. Відкриття медіації: роз'яснення принципів (конфіденційність, нейтральність, самовизначення) та підписання угоди про проведення медіації.

3. Дослідження обставин: кожна сторона презентує своє бачення ситуації. Медіатор використовує техніки «активного слухання» та «рефреймінгу» для виокремлення реальних інтересів сторін із їхніх первинних позицій.

4. Генерація варіантів рішень: спільний пошук шляхів вирішення, що задовольняють інтереси обох сторін (стратегія Win-Win). У фармацевтичному

виробництві це часто стосується оптимізації графіків випуску або розподілу лабораторних ресурсів.

5. Укладання медіаційної угоди: фіксація домовленостей, розподіл відповідальності та визначення термінів виконання.

Для мінімізації рольових конфліктів у матричній структурі, окрім «карт матриці», необхідно запровадити метод регламентованих крос-функціональних сесій:

- Метод «Коло погодження»: при виведенні нового препарату на ринок (time-to-market), представники маркетингу, виробництва та QA мають проводити спільні фасилітаційні зустрічі на кожному етапі за методологією Agile. Це замінює послідовне (бюрократичне) погодження на паралельне, де конфлікт інтересів вирішується миттєво через відкриту дискусію.

Сценарій фасилітаційної сесії «Коло погодження»:

1. Check-in (5 хв): кожен учасник (R&D, Виробництво, QA) озвучує свій поточний стан готовності без критики інших.

2. Мапа розбіжностей (15 хв): на спільній дошці (цифровій або фізичній) фіксуються «точки тертя». Наприклад: «Виробництво не може почати цикл, бо QA ще не отримало результати тестування стабільності».

3. Пошук інтегративного рішення (30 хв): замість звинувачень група шукає варіант «Як ми можемо прискорити тест без втрати якості?».

4. Action Plan (10 хв): фіксація конкретних кроків та спільна відповідальність за дедлайн.

6. Також, для успішної реалізації структурних змін та медіації необхідна зміна організаційної культури та підвищення емоційного інтелекту (EQ) менеджерів [33].

Для подолання «вузького місця», а саме бюрократизації пропонується замінити традиційні наради на регламентовані Agile-сесії. Кожна сесія має чітку структуру, що мінімізує простір для деструктивних суперечок:

- Фаза «Емпатичного вирівнювання»: кожен учасник (виробництво, маркетинг, логістика) озвучує свій «біль» (проблему) щодо поточного проєкту. Це знімає емоційну напругу.

- Фаза «Спільного інтелекту»: використання методики «6 капелюхів мислення» Едварда де Боно. Наприклад, у «чорному капелюсі» всі учасники разом шукають ризики, а у «жовтому» — переваги рішення. Це нівелює міжособистісну конфронтацію, оскільки критика спрямована на об'єкт, а не на особу [27].

- Фаза «Швидкої валідації»: рішення приймається за принципом консенсенту (відсутність обґрунтованих заперечень), що значно швидше, ніж повна згода всіх сторін.

- Метод: розвиток конфліктологічної компетентності через фасилітацію. Необхідно запровадити регулярні тренінги для керівників, сфокусовані на:

- фасилітацію (керування груповим обговоренням): дозволяє керівникам ефективно спрямовувати функціональні конфлікти (виробництво vs. якість) у конструктивне русло, перетворюючи суперечки на спільний пошук оптимізації [42].

- навички активного слухання та емпатії: необхідно для ефективного використання медіації та зниження напруги у міжособистісних конфліктах [56].

Оскільки ТОВ «Фарма Старт» працює в умовах підвищеного стресу (воєнний стан, жорсткі дедлайни GMP), вибір методів має включати також ресурсне управління:

- Програми психологічної підтримки (ЕАР): надання доступу до конфіденційних консультацій психолога для працівників середньої ланки, що знижує рівень афективних конфліктів, викликаних емоційним виснаженням.

Всі ці методи – структурна профілактика, впровадження внутрішньої медіації та розвиток освітніх навичок — повинні бути інтегровані в єдиний, цілісний та логічно послідовний механізм. Такий інтегративний підхід забезпечує не лише оперативне вирішення наявних суперечностей, але й створення стійкої

системи, здатної мінімізувати конфлікти розподілу та рольові колізії, що безпосередньо загрожують економічній безпеці [77; 60].

Таблиця 3.1

Комплексна характеристика методів управління конфліктами для ТОВ
«Фарма Старт»

<i>Рівень методу</i>	<i>Конкретний захід</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Структурний	Карти матриці та командні KPI	Чіткість повноважень, зниження рольових конфліктів
Процедурний	Внутрішня медіація та ADR	Зниження рецидивів конфліктів на 45%, збереження таємниць
Технологічний	Цифрові пульс-опитування	Раннє виявлення прихованої напруги
Культурний	Тренінги з фасилітації та EQ	Трансформація деструктивних суперечок в інновації

Джерело: складено автором на основі: [13; 60].

Такий підхід забезпечує не лише оперативне вирішення наявних суперечностей, але й створення стійкої системи, здатної мінімізувати конфлікти розподілу та рольові колізії, що безпосередньо загрожують економічній та інформаційній безпеці підприємства

При впровадженні нових методів управління на ТОВ «ФАРМА СТАРТ» можливі наступні ризики:

1. Опір змінам з боку «старої школи» менеджменту: нівелюється через залучення топ-менеджменту Asino як амбасадорів змін та демонстрацію успішних кейсів (Quick Wins).

2. Недовіра до конфіденційності опитувань: вирішується шляхом залучення незалежного зовнішнього провайдера для збору та анонімізації даних Pulse Surveys.

3. Формалізм (імітація медіації): попереджується через професійну сертифікацію внутрішніх медіаторів та регулярний супервізійний контроль з боку Ради медіації.

Запропонований комплекс заходів – від нормативного закріплення процедур медіації до впровадження цифрового моніторингу, створює у ТОВ «Фарма Старт» стійку екосистему управління.

Вона дозволяє не лише гасити існуючі конфлікти, а й превентивно усувати причини їх виникнення у складній матричній структурі підприємства. Це забезпечує безперервність виробничих процесів, захист інтелектуального капіталу та стабільний розвиток компанії в умовах глобальних економічних викликів [2].

Особливе місце в обґрунтуванні методів удосконалення системи управління ТОВ «ФАРМА СТАРТ» посідає фактор воєнного стану в Україні. Як зазначає Л. М. Карамушка (2022), тривалий стрес і безпекові ризики трансформують структуру організаційних конфліктів: вони стають більш афективними (емоційними) та менш раціональними [1].

Для ТОВ «Фарма Старт» це зумовлює необхідність впровадження специфічного інструментарію «ресурсного менеджменту»:

- Трансформація ролі медіатора: в умовах війни внутрішня медіація на підприємстві має поєднувати елементи вирішення суперечок та психологічного розвантаження. Медіатор Ради медіації повинен володіти навичками першої психологічної допомоги, щоб нівелювати вплив посттравматичного напруження на виробничу дисципліну.

- Адаптація Pulse-опитувань: до цифрового моніторингу необхідно додати блок запитань щодо «індивідуальної резильєнтності» співробітників. Це дозволить керівництву Asino Group ідентифікувати підрозділи, де конфліктність викликана не організаційними помилками, а критичним рівнем вигорання персоналу.

- Дистанційне управління конфліктами: оскільки частина менеджменту та фахівців може працювати віддалено або перебувати в різних регіонах, система управління конфліктами має бути повністю діджиталізована. Це передбачає використання платформ для онлайн-медіації та фасилітації, що забезпечує безперервність управління незалежно від фізичного розташування сторін [59; 86].

Згідно з підходом В. Г. Балана (2023), така адаптація системи менеджменту дозволяє підприємству не просто «виживати», а зберігати операційну цілісність. Для фармацевтичного заводу, який є об'єктом критичної інфраструктури,

мінімізація внутрішніх конфліктів у цей період є питанням не лише прибутку, а й виконання соціальної місії — забезпечення населення ліками [2].

3.2. Розробка комплексної програми попередження та вирішення конфліктів

Комплексна програма управління конфліктами на ТОВ «Фарма Старт» розробляється як цілісний, багатофункціональний механізм, спрямований на перехід від реактивного арбітражу до проактивної, інтегративної системи. Вона базується на трьох взаємопов'язаних рівнях впливу: організаційна структура, процеси врегулювання та кадрова компетентність [35].

Етап I: вдосконалення організаційної структури та структурна профілактика. Цей етап є найважливішим для матричної структури ТОВ «Фарма Старт», оскільки він безпосередньо усуває першопричини рольових та ресурсних конфліктів.

А. Регламентація зон перетину відповідальності.

1. Впровадження «Положення про пріоритетність повноважень у матриці» (конфліктна карта).

- Сутність: розробка детальної карти, яка чітко визначає, в яких аспектах проєкту (бюджет, терміни, якість) функціональний керівник має консультативне право, а проєктний менеджер — фінальне рішення, і навпаки. Це мінімізує рольову невизначеність та знімає стрес із лінійних виконавців [10; 87].

- Деталізація для R&D: на етапі розробки нового генерика (R&D) якість (GMP-стандарти) має безумовний пріоритет, і фінальне слово залишається за Відділом контролю якості. На етапі масштабування (виробництво) терміни та бюджет можуть стати рівнозначними, вимагаючи медіації.

2. Формалізація «координаційної ради з оптимізації процесів».

- Функція: перетворення постійного функціонального конфлікту (Виробництво vs. Контроль якості) на механізм спільного пошуку рішень. Рада, що складається з керівників обох відділів та представника HR (як фасилітатора), регулярно (щомісяця) розглядає інциденти відхилення від норм (Deviation

Incidents) та розробляє превентивні стандарти, запобігаючи повторенню суперечок [42; 24].

Б. Удосконалення системи мотивації та розподілу ресурсів.

1. Перегляд КРІ для функціональних команд. Для вирішення конфліктів розподілу пропонується, щоб щонайменше 40% преміального фонду команди залежало від інтегративних показників.

○ Приклади інтегративних КРІ: зниження часу на виведення продукту на ринок (time-to-market), зниження рівня браку на 10%, кількість успішних крос-функціональних ініціатив. Це спрямовує зусилля на співробітництво, а не на індивідуальну боротьбу за ресурс [29; 57].

2. Розробка Положення про КРІ-апеляцію. Цей механізм, розміщений під наглядом HR, дозволяє співробітнику в разі суб'єктивної оцінки оскаржити рішення, що безпосередньо підвищує сприйняття процедурної справедливості і знижує ймовірність переходу конфлікту в стадію ухилення/звільнення [23; 55].

Етап II: Впровадження інституту внутрішньої медіації (технології ADR). Впровадження медіації є основним інструментом для зниження показника рецидивів (45%) і є ключовим елементом підвищення кадрової безпеки.

Таблиця 3.2

Удосконалення системи мотивації

Принцип удосконалення	Сутність та мета для ТОВ «ФАРМА СТАРТ»
Системність та комплексність	Створення єдиного функціонального циклу, що охоплює Профілактику (структурні методи), діагностику (моніторинг) та врегулювання (ADR-технології).
Проактивність та пріоритет профілактики	Фокус на усуненні першопричин конфліктів (рольової та ресурсної невизначеності) на рівні регламентів, а не на їх наслідках.
Легітимність та прозорість	Впровадження формалізованих, неупереджених процедур (Кодекс етики, Положення про медіацію), що підвищить довіру та знизить рівень Ухилення.

Продовження табл. 3.2

Економічна доцільність	Вибір методів, що мінімізують непрямі економічні втрати (зниження плинності та витрат робочого часу менеджерів), максимізуючи ROA через швидкість прийняття рішень.
------------------------	---

Джерело: складено автором на основі: [20; 38; 40; 58]

А. Формування нормативно-правової бази

1. Розробка «Положення про внутрішню медіацію та вирішення корпоративних спорів». Регламент повинен чітко закріпити:

- Визначення конфліктів, що підлягають медіації: міжособистісні, ресурсні, спори щодо розподілу навантаження та пріоритетів.
- Процесуальні гарантії: конфіденційність (як захист від витоку внутрішньої інформації), добровільність участі та нейтральність медіатора [88; 74].

Таблиця 3.3

Проект Положення про внутрішню медіацію

Розділ	Сутність
Мета та сфера застосування	Створення ефективного, добровільного та конфіденційного механізму врегулювання внутрішніх спорів, спрямованого на досягнення інтегративних рішень та підвищення організаційної культури. Положення поширюється на всі види міжособистісних, функціональних та ресурсних конфліктів у межах підприємства, окрім випадків, що містять ознаки корупції чи кримінальних правопорушень.
Основні принципи	Добровільність: участь сторін у медіації є виключно добровільною. Конфіденційність: інформація, отримана під час медіації, не може бути розголошена поза процесом, що є критичним для захисту комерційної таємниці та ноу-хау. Нейтральність: внутрішній медіатор є неупередженою особою.
Визначення термінів	Медіація: структурований процес, під час якого нейтральний медіатор допомагає сторонам конфлікту досягти добровільної, взаємовигідної угоди. Медіаційна угода: письмовий документ, що фіксує домовленості сторін, обов'язковий до виконання.
Моніторинг	HR-відділ збирає статистику щодо: кількість звернень, частка успішних медіацій, коефіцієнт рецидивів (повтор конфлікту протягом 6 місяців) та рівень задоволеності рішенням (за анонімним опитуванням).

Джерело: складено автором на основі: [52].

2. Розробка «Кодексу етики медіатора». Цей документ встановлює етичні стандарти для внутрішніх медіаторів, гарантуючи їхню безсторонність та професіоналізм, що є життєво важливим для довіри до системи [41].

Б. Створення пулу та процедури медіації.

1. Формування пулу внутрішніх медіаторів. Рекомендується відібрати 5–7 осіб із різних функціональних підрозділів (HR, Юридичний відділ, Проектний менеджмент). Вони мають пройти сертифіковане навчання (мін. 120 год.) з

практикуючим медіатором для набуття навичок активного слухання, фасилітації та картування конфліктів [73; 80].

Таблиця 3.4

Порядок ініціювання та проведення медіації

Розділ	Сутність
Ініціювання	Будь-яка сторона конфлікту, або спільно обидві сторони, подають конфіденційну заявку до HR-відділу (координатор медіації).
Алгоритм «Три кроки до вирішення»	Крок 1 (фасилітація): спроба самостійного врегулювання або з допомогою безпосереднього керівника (як фасилітатора). Крок 2 (медіація): звернення до внутрішнього медіатора (добровільне, конфіденційне). Крок 3 (арбітраж): перехід до адміністративного розгляду/арбітражу (лише у разі провалу медіації або якщо конфлікт загрожує безпеці).
Процедура	Медіація проводиться на нейтральній території. Складається з таких етапів: вступне слово, презентація позицій, картування інтересів (перехід від позицій до інтересів), генерування рішень, укладання угоди.

Джерело: складено автором на основі: [52].

2. Впровадження алгоритму «Три кроки до вирішення». Це спрощений алгоритм для персоналу:

- Крок 1: спроба прямого обговорення (фасилітація).
- Крок 2: звернення до внутрішнього медіатора (добровільно, конфіденційно).
- Крок 3: перехід до адміністративного арбітражу (тільки якщо медіація провалилася або існує загроза безпеці) [34].

Етап III: освітньо-поведінкова складова (розвиток компетентності та культури). Мета цього етапу – змінити домінуючі стилі поведінки (Ухилення, Конкуренція) на співробітництво шляхом підвищення EQ та комунікаційних навичок.

1. Обов'язкові тренінги з EQ та фасилітації для керівництва.
 - Зміст: тренінги повинні фокусуватися на прийомах нейтральної мови, активного слухання та картування інтересів (не позицій) сторін конфлікту [44; 54].

Це дає менеджерам інструменти для конструктивного управління функціональними суперечками на Рівні 1 (фасилітація) [33].

Таблиця 3.5

Структура тренінгу з фасилітації та емоційного інтелекту (EQ)

Модуль	Тема	Тривалість	Мета	Очікуваний результат
Діагностика та EQ-основи	Конфлікт у матриці: джерела та ціна. Аналіз (рольові конфлікти, рецидиви 45%).	2 год	Усвідомлення особистої ролі у вирішенні конфліктів та ціни дисфункцій.	Здатність ідентифікувати власні стилі (Томас-Кілманн) та зони ризику.
	Емоційний інтелект (EQ) як інструмент менеджменту. Саморегуляція, емпатія та соціальна компетентність.	2 год	Розвиток здатності керувати власною реакцією на конфлікт та розуміти іншу сторону.	Зниження емоційного напруження у міжособистісних суперечках.
Фасилітація функціональних конфліктів	Активне слухання та «нейтральна мова». Техніки рефреймінгу, підтвердження та перефразування.	3 год	Набуття навичок ефективної комунікації для конструктивного обговорення.	Здатність перевести суперечку з рівня особистостей на рівень завдань.
	Методика виявлення прихованих потреб сторін.	3 год	Навчання відділенню того, що вимагають (позиція), від того, навіщо це потрібно (інтерес).	Здатність знаходити інтегративні (взаємовигідні) рішення.
Застосування ADR-Технологій	Роль керівника як фасилітатора. Практичні кейси управління функціональними суперечками (виробництво vs. контроль якості).	3 год	Надання керівникам інструментів для самостійного врегулювання конфліктів на 1 Кроці алгоритму.	Здатність ефективно проводити групові обговорення та наради.

Продовження табл.3.5

	Внутрішня медіація: процедура та переваги. Інформування про «Положення про медіацію» та алгоритм «Три кроки до вирішення».	3 год	Сформувати довіру до внутрішнього інституту медіації.	Чітке розуміння, коли та як використовувати медіатора для довгострокового рішення спору.
--	--	-------	---	--

ВСЬОГО:		16 год		
---------	--	--------	--	--

Джерело: складено автором на основі: [52].

2. Запровадження внутрішнього «ком'юніті співпраці». Створення неформальної платформи для обміну досвідом вирішення міжфункціональних проблем. Це сприяє підвищенню організаційної культури та поширенню найкращих практик [70].

3. Інтеграція конфліктологічної компетентності в систему HR оцінки.

○ Пропонується додати критерій «здатність до конструктивного вирішення конфліктів» (оцінюється за частотою успішного використання внутрішньої медіації та відсутністю рецидивів) до щорічної атестації персоналу (Performance Review). Це робить стратегію співробітництва вигідною з точки зору кар'єрного зростання [11].

3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованого механізму управління конфліктами проводиться за двома основними напрямками: економічна ефективність (пряме і непряме зниження витрат) та соціальна ефективність (покращення організаційного клімату та зниження кадрових ризиків).

Економічний ефект від впровадження програми досягається не стільки за рахунок зростання прямих доходів, скільки за рахунок калькуляції та мінімізації непрямих втрат, які були діагностовані у Розділі 2.

Ці втрати пов'язані з непродуктивним використанням робочого часу, високою плінністю та необхідністю постійного реагування на рецидиви конфліктів [38].

Таблиця 3.6

Очікувана мінімізація непрямих економічних втрат

Джерело непрямих втрат	Обсяг	Захід програми	Очікуваний ефект	Потенційна економія
Плінність	16,5% (вище	Впровадження	Зниження	Вивільнення

кадрів	цільового)	внутрішньої медіації та KPI апеляції (процедурна справедливість)	плинності до 11- 12% (прогноз)	фінансових ресурсів, призначених на рекрутинг та адаптацію.
Витрати робочого часу менеджменту	До 10% часу керівників	Створення інституту внутрішньої медіації	Передача 50-60% спорів на вирішення медіаторам	Збільшення продуктивного часу менеджерів, спрямованого на стратегічні задачі.
Рецидиви конфліктів	До 45% повторів	Медіація (інтегративні рішення), структурна профілактика (карта матриці)	Зниження показника повторюваності до 15–20%	Усунення потреби у повторному залученні ресурсів для вирішення однієї і тієї ж проблеми.
Уповільнення R&D-проектів	Непрямий вплив на time to market	Командні KPI та координаційна рада	Прискорення виведення інноваційних продуктів на ринок.	Збільшення потенційного чистого прибутку (зростання ROA).

Джерело: складено автором на основі [23; 38; 49; 89].

Детальний розрахунок непрямих економічних втрат ТОВ «Фарма Старт». Метою розрахунку є кількісна оцінка втрат, спричинених дисфункціональним управлінням конфліктами (висока плинність кадрів, непродуктивне використання робочого часу, рецидиви), за даними діагностики Розділу 2.

Цей розрахунок оцінює витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників, які звільнилися внаслідок нерозв'язаних конфліктів.

Вихідні дані:

- Середня річна плинність ключових кадрів: 16,5% (за даними Розділу 2).
- Середня кількість ключових кадрів на рік: 120 осіб.
- Кількість звільнених внаслідок плинності: $120 * 16,5\% = 20$ осіб.
- Середня вартість заміщення 1 працівника (рекрутинг, адаптація, час HR, помилки нового працівника): 40.000 грн.

Таблиця 3.7

Розрахунки

Показник	Розрахунок	Сума (грн)
Продовження табл. 3.7		
Прямі витрати HR	20 осіб * 10.000 грн (рекрутинг)	200.000
Непрямі витрати (адаптація)	20 осіб * 15.000 (час наставника, відсутність)	300.000

	продуктивності)	
Втрати від нелояльності/ризиків безпеки	20 осіб * 5.000 (страхування ризиків, аудит)	100.000
Сумарні втрати від плинності		600.000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Втрати робочого часу керівників, витраченого на постійне вирішення та арбітраж міжособистісних та функціональних конфліктів.

Вихідні дані:

- Кількість керівників (середній та топ-рівень): 30 осіб.
- Середня місячна заробітна плата керівника: 35.000 грн.
- Середня вартість 1 робочої години (умовно): 200 грн.
- Втрати робочого часу керівників через конфлікти: 10% (дані Розділу 2).

Таблиця 3.8

Розрахунки

Показник	Розрахунок	Сума (грн)
Втрачений час керівників	30 осіб*200 грн/год*8 год/день* 20 днів/міс * 12 міс *10%	1.152.000
Втрати від рецидивів (45%)	1.152.000 грн*45%	518.400
Сумарні втрати від часу менеджменту		1.152.000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.9

Зведені непрямі економічні втрати

Категорія втрат	Сума (грн)
Втрати від плинності ключового персоналу	600.000
Втрати від непродуктивного часу менеджменту	1.152.000
Загальні річні непрямі втрати	1.752.000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Враховуючи, що загальний річний обсяг непрямих втрат на ТОВ «Фарма Старт» оцінюється приблизно в 1,7 – 2,0 млн грн (час менеджменту + витрати на заміщення кадрів), очікується, що комплексна програма дозволить скоротити ці втрати на 60-70% [72]. Таким чином, інвестиції у навчання медіаторів та розробку регламентів є високорентабельними.

Соціальний ефект, хоча і не має прямого грошового вираження, є ключовим для забезпечення довгострокової стійкості (sustainability) та кадрової безпеки підприємства. Впровадження медіації та освітніх програм напряду впливає на організаційну культуру [71].

Таблиця 3.10

Прогнозована соціальна ефективність та вплив на безпеку

<i>Соціальний індикатор</i>	<i>Поточний стан</i>	<i>Цільовий стан</i>	<i>Вплив на безпеку та стійкість</i>
Організаційна культура	Домінування ухилення та конкуренції.	Зміщення на користь співробітництва та компромісу.	Створення умов для конструктивної критики та інноваційного клімату.
Сприйняття справедливості	Низька справедливість процедур (суб'єктивний арбітраж).	Висока справедливість процедур (прозора медіація та КРІ-апеляція).	Пряме зниження ризику неохочності та загрози інформаційній безпеці.
Конфліктологічна компетентність	Низький рівень EQ у менеджерів.	Наявність пулу сертифікованих медіаторів та навчених фасилітаторів.	Зниження управлінських ризиків та підвищення якості прийняття рішень у матриці.
Адаптація до матричної структури	Висока напруга та рольові конфлікти.	Чітке знання своїх повноважень (карта матриці).	Підвищення ефективності роботи міжфункціональних команд та зниження стресу.

Джерело: складено автором на основі: [33; 42; 45; 48; 74; 87].

Комплексна програма управління конфліктами має стратегічний вплив, що виходить за межі поточної економії. У фармацевтичній галузі, де швидкість виведення продукту на ринок та дотримання стандартів якості є критичними, здатність організації швидко та конструктивно вирішувати внутрішні суперечності перетворюється на конкурентну перевагу [83].

Удосконалення механізму управління конфліктами в ТОВ «Фарма Старт» перетворює внутрішні суперечності з джерела фінансових втрат та загроз безпеці на керований фактор організаційного розвитку, підтверджуючи економічну та соціальну доцільність запропонованих заходів.

Впровадження комплексної програми вимагає не лише розробки нових регламентів, але й чіткого плану імплементації та створення системи постійного моніторингу для контролю її ефективності та своєчасного коригування [22].

Реалізацію програми доцільно провести у три послідовні фази протягом одного фінансового року.

Таблиця 3.11

Дорожня карта (roadmap) впровадження механізму управління конфліктами

Фаза	Тривалість	Основні заходи	Відповідальний підрозділ	Очікуваний результат фази
I. Підготовча (структурна профілактика)	3 місяці	Розробка «карти матриці» та «положення про КРІ-апеляцію». Формалізація Координаційної ради.	HR-відділ, юридичний відділ, вищий менеджмент.	Усунення первинних структурних джерел конфліктів.
II. Впровадження (ADR та Компетентність)	6 місяців	Створення «Положення про медіацію». Відбір та сертифіковане навчання внутрішніх медіаторів. Обов'язкові тренінги з фасилітації для топ-менеджменту.	HR-відділ (залучення зовнішнього провайдера).	Запуск інституту внутрішньої медіації. Підвищення конфліктологічної компетентності керівництва.

Продовження табл. 3.11

III. Оцінка та коригування (моніторинг)	3 місяці (постійно)	Збір даних за новими КРІ (зниження рецидивів, плінність). Аудит ефективності медіаційних угод.	HR-відділ, Відділ внутрішнього аудиту.	Інтеграція механізму в корпоративну культуру. Підтвердження економічної ефективності.
---	---------------------	--	--	---

Джерело: складено автором на основі: [68].

Моніторинг ефективності нового механізму управління конфліктами вимагає відмови від оцінки лише фінансових показників. Необхідно впровадити

специфічні конфліктологічні, які вимірюють соціальну ефективність та якість процедур [31].

Таблиця 3.12

Розробка системи моніторингу та КРІ ефективності

Категорія КРІ	Показник	Метод вимірювання	Цільове значення (прогноз)
Результативність	Коефіцієнт рецидивів (повторюваності конфліктів)	Аналіз HR-статистики: % конфліктів, що повторилися протягом 6 місяців.	Зниження з 45% до < 20%
	Рівень плинності кадрів	Стандартний HR-звіт.	Зниження з 16.5% до 10–12%
	Середній час вирішення конфлікту	Середній час від реєстрації спору до підписання медіаційної угоди.	Скорочення на > 30% порівняно з адміністративним арбітражем.
Якість процедур	Коефіцієнт задоволеності рішенням	Анонімне опитування учасників медіації/арбітражу.	Не менше 85% позитивних оцінок.
	Частка медіаційних угод	% конфліктів, вирішених медіацією, від загальної кількості спорів.	Не менше 50%
Профілактика	Кількість структурних корекцій	Кількість змін, внесених до «Карті матриці» та КРІ-системи за результатами роботи Координаційної ради.	Не менше 4 корекцій на рік.

Джерело: складено автором на основі: [47; 49].

Успіх програми залежить не від регламентів, а від її прийняття персоналом. Для інтеграції необхідно:

1. Пропаганда внутрішньої медіації. Постійні комунікаційні кампанії (внутрішній портал, корпоративні зустрічі), що рекламують переваги медіації: конфіденційність, добровільність та чесність [85]. Необхідно сформувати у персоналу усвідомлення, що звернення до медіатора – це ознака конструктивності, а не слабкості [50].

Таблиця 3.13

Інститут внутрішніх медіаторів

Розділ	Сутність
--------	----------

Пул медіаторів	Формується з числа співробітників, які пройшли спеціалізоване сертифіковане навчання (мін. 120 год.) та підписали Кодекс етики медіатора. До пулу залучаються представники HR, Юридичного відділу та досвідчені Проєктні менеджери.
Вимоги до медіатора	Високий рівень емоційного інтелекту (EQ), навички активного слухання, відсутність прямої службової підпорядкованості сторонам конфлікту та гарантована безсторонність.
Кодекс етики	Закріплює обов'язок медіатора зберігати нейтральність, професіоналізм та конфіденційність; забороняє надання юридичних консультацій або прийняття рішень.

Джерело: складено автором

2. Заохочення проактивної поведінки. Впровадження системи неформальних винагород для співробітників та менеджерів, які успішно використовують стратегію Співробітництва для вирішення складних міжфункціональних завдань (наприклад, «лідер конструктивної комунікації місяця») [11].

3. Етичний аудит. Регулярна (щорічна) зовнішня або внутрішня перевірка відповідності фактичної практики вирішення конфліктів положенням «Кодексу корпоративної етики» та «Положення про медіацію» [41]. Регулярна перевірка дозволяє вчасно виявити ризики «токсичного менеджменту», які зазвичай призводять до витоку інтелектуального капіталу (звільнення провідних технологів).

Процедура проведення аудиту складається з трьох етапів:

1. Діагностичний: збір кількісних даних (статистика конфліктів, результати щомісячних Pulse Surveys) та якісних даних (глибинні інтерв'ю з керівниками та анонімне анкетування лінійного персоналу).

2. Верифікаційний: зіставлення отриманих результатів із вимогами міжнародних стандартів комплаєнсу та внутрішніх регламентів Asino. Особлива увага приділяється дотриманню принципу конфіденційності в межах медіаційних угод.

3. Звітний: формування «Звіту про етичний стан», який містить рекомендації щодо корекції системи управління конфліктами. Результати аудиту

стають підґрунтям для щорічного оновлення тренінгових програм з емоційного інтелекту (EQ) та фасилітації [40; 41; 85].

Таким чином, етичний аудит виконує функцію раннього попередження організаційних криз, що безпосередньо загрожують стабільності фармацевтичного виробництва.

Впровадження чіткого механізму моніторингу гарантує, що інвестиції ТОВ «Фарма Старт» у новий механізм управління конфліктами принесуть не лише разовий ефект, але й забезпечать сталий розвиток та підвищення рівня економічної безпеки в довгостроковій перспективі [14].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було успішно обґрунтовано та розроблено комплексну програму удосконалення методів управління конфліктами для ТОВ «Фарма Старт», що відповідає концепції активно-інтегративної парадигми менеджменту та базується на впровадженні інноваційних методів конфлікт-менеджменту в межах концепції активно-інтегративної парадигми. Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні результати:

1. Теоретико-методологічне обґрунтування. Доведено, що в умовах воєнного стану та високої турбулентності фармацевтичного ринку, стратегічним пріоритетом ТОВ «Фарма Старт» має стати перехід від пасивно-реактивного арбітражу до моделі організаційної резильєнтності [46]. Обґрунтовано, що конфлікт у матричній структурі Asino Group слід розглядати не як деструктивний чинник, а як керований ресурс для виявлення системних недоліків та стимулювання інноваційного розвитку.

2. Стратегічний перехід: доведена необхідність переходу від пасивно-реактивного арбітражу до проактивної профілактики, що розглядає конфлікт як керований ресурс для інноваційного розвитку.

3. Інституціоналізація та нормативне забезпечення. Розроблено механізм легітимізації нових методів управління через впровадження «Кодексу корпоративної етики та вирішення спорів» та «Положення про внутрішню

медіацію». Це створює правовий фундамент для застосування процедур ADR (Alternative Dispute Resolution), що відповідає вимогам Закону України «Про медіацію» (2021) та забезпечує імунітет учасникам процесу, стимулюючи відмову від стратегії «Ухилення» [68].

4. Структурно-технологічна модернізація. Запропоновано комплекс структурних методів для мінімізації рольової невизначеності, зокрема розробку «конфліктних карт матриці» та впровадження інтегративних КРІ (з питомою вагою мін. 40%). Для раннього виявлення латентної напруги обґрунтовано впровадження цифрового інструментарію — Pulse-опитувань («Conflict Health Check»), що дозволяє менеджменту здійснювати превентивний моніторинг соціально-психологічного клімату в режимі реального часу [59].

5. Професійна підготовка та культурна трансформація. Обґрунтовано необхідність розвитку конфліктологічної компетентності керівників через тренінги з фасилітації та емоційного інтелекту (EQ). Впровадження методу регламентованих крос-функціональних сесій («Коло погодження») за методологією Agile дозволяє скоротити час прийняття рішень (Time-to-market) та трансформувати організаційну культуру в напрямі Співробітництва [36; 86].

6. Оцінка ефективності та безпеки. Розраховано, що реалізація програми дозволить скоротити непрямі економічні втрати (пов'язані з плинністю кадрів та непродуктивним часом) на 60-70% (орієнтовно 1,2–1,4 млн грн на рік). Соціальний ефект полягає у зміцненні кадрової безпеки, захисті комерційної таємниці (завдяки конфіденційності медіації) та підвищенні лояльності персоналу в умовах кризового періоду [2].

7. Запропонована Дорожня карта, розрахована на три фази протягом одного року, забезпечує системність впровадження змін та дозволяє ТОВ «Фарма Старт» перетворити здатність конструктивно вирішувати суперечності на стійку конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

8. Критична роль медіації: доведено необхідність впровадження інституту внутрішньої медіації (ADR) як ключового інструменту для:

- подолання високого показника рецидивів (45%) та ухилення;

- забезпечення конфіденційності при вирішенні спорів (захист комерційної таємниці) та зниження плинності ключових кадрів.

9. Комплексна програма удосконалення. Розроблена програма являє собою цілісний механізм, структурований за трьома взаємопов'язаними рівнями впливу:

- Етап I (структурна профілактика): розробка «Положення про пріоритетність повноважень у матриці» та перегляд системи КРІ шляхом впровадження інтегративних показників (мін. 40%) та механізму КРІ-апеляції, що підвищує процедурну справедливість.

- Етап II (врегулювання – ADR): створення нормативно-правової бази («Положення про внутрішню медіацію») та формування пулу сертифікованих внутрішніх медіаторів (5-7 осіб). Впроваджено алгоритм «Три кроки до вирішення», що пріоритезує медіацію над адміністративним арбітражем.

- Етап III (освітньо-поведінкова): запровадження обов'язкових тренінгів для керівництва з фасилітації та емоційного інтелекту (EQ), що сприяє зміні організаційної культури на користь Співробітництва і підвищує конфліктологічну компетентність менеджерів.

3. Економічна та соціальна ефективність

- Економічний ефект: очікується, що комплексна програма дозволить скоротити непрямі економічні втрати (пов'язані з плинністю, непродуктивним часом менеджменту та рецидивами) на 60-70% від загального обсягу (який оцінюється у 1,7–2,0 млн грн). Це підтверджує високу рентабельність інвестицій у запропоновані заходи.

- Соціальний ефект та безпека: програма забезпечує довгострокову стійкість та кадрову безпеку. Впровадження прозорої медіації та КРІ-апеляції підвищує сприйняття справедливості, знижуючи ризик нелояльності та витоку комерційної таємниці, і перетворює здатність конструктивно вирішувати суперечності на конкурентну перевагу на фармацевтичному ринку.

- Реалізація та моніторинг: розроблено дорожню карту (3 фази протягом 1 року) та систему моніторингу, що включає специфічні КРІ: зниження

рецидивів до $< 20\%$ (з 45%), зростання частки медіаційних угод до $> 50\%$ та задоволеність рішенням $> 85\%$.

В цілому, запропонований механізм дозволяє ТОВ «Фарма Старт» трансформувати внутрішні суперечності з джерела фінансових втрат у керований фактор організаційного розвитку.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального наукового завдання щодо обґрунтування методів управління конфліктами в діяльності ТОВ «Фарма Старт» (Asino Group). Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Поглиблено теоретико-методичний базис дослідження організаційних конфліктів. Встановлено, що організаційний конфлікт у сучасному менеджменті є нелінійним процесом зіткнення інтересів, який в умовах фармацевтичної галузі має амбівалентну природу. На основі аналізу наукових парадигм доведено перевагу інтеракціоністського підходу, згідно з яким конфлікт виступає не як деструктивна аномалія, а як діагностичний інструмент виявлення системних дисфункцій. Систематизовано чинники конфліктності для підприємств із високою часткою інтелектуального капіталу, серед яких пріоритетними є розподіл обмежених R&D-ресурсів та складні міжфункціональні залежності.

2. Визначено специфіку конфліктної взаємодії в умовах матричних структур управління. З'ясовано, що матрична модель ТОВ «Фарма Старт», яка поєднує функціональне та проєктне підпорядкування, генерує постійне поле рольової невизначеності. Обґрунтовано, що за відсутності чітких протоколів взаємодії між керівниками проєктів та функціональними директорами, виникає феномен «двоєдиного владарювання», що веде до хронічних стресогенних станів персоналу та гальмування операційних процесів.

3. Здійснено комплексну діагностику фінансово-господарського стану та системи менеджменту ТОВ «Фарма Старт». Аналіз фінансових індикаторів за 2022–2024 рр. підтвердив високу ринкову стійкість підприємства: чистий прибуток зріс на 307%, що створює необхідний фінансовий резерв для інвестування в HR-технології. Проте виявлено «розрив» між темпами масштабування бізнесу (ріст штату на 42,4%) та якістю внутрішніх комунікацій. Діагностика конфліктного поля показала критичне домінування стратегії

«ухилення», що в поєднанні з високим показником рецидивів (45%) свідчить про неефективність чинної адміністративної моделі вирішення спорів.

4. Кількісно оцінено вплив дисфункціональних конфліктів на економічну безпеку підприємства. Для об'єкта дослідження проведено розрахунок непрямих економічних втрат. Встановлено, що неефективне управління конфліктами трансформується у значні фінансові витрати: у 2024 році сумарний збиток від непродуктивного використання часу топ-менеджменту та плинності висококваліфікованих кадрів (зокрема у R&D секторі) склав 34,84 млн. грн. Доведено, що ці втрати зростають випереджаючими темпами порівняно з витратами на оплату праці, що створює приховану загрозу конкурентоспроможності компанії.

5. Обґрунтовано та розроблено стратегію переходу до активно-інтегративної моделі конфлікт-менеджменту. Запропоновано авторський підхід, що базується на поєднанні структурної профілактики та м'яких технологій ADR (Alternative Dispute Resolution). Основу розроблених рекомендацій складають:

- Інституціоналізація внутрішньої медіації: розроблено проєкт «Положення про внутрішню медіацію», що забезпечує легітимність, конфіденційність та нейтральність у вирішенні спорів, що є критичним для захисту комерційної таємниці у фармацевтичному бізнесі.

- Метод структурного нівелювання рольових конфліктів: запропоновано впровадження «конфліктної карти матриці», яка детермінує зони пріоритетної відповідальності у точках перетину функцій та проєктів.

- Модернізація системи мотивування: обґрунтовано запровадження інтегративних KPI (не менше 40% від загального бонусу), орієнтованих на командний результат, що змушує сторони конфлікту переходити від конкуренції до співробітництва.

6. Проведено оцінку прогностичної ефективності та соціально-економічних наслідків впровадження програми. Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечить:

- Економічний ефект: скорочення непрямих втрат на 60–70% (орієнтовна економія до 2 млн. грн. на рік за рахунок оптимізації робочого часу та зниження витрат на рекрутинг).
- Соціальний ефект: підвищення рівня процедурної справедливості та задоволеності персоналу рішеннями (до 85%), що мінімізує ризики внутрішнього саботажу та відтоку інтелектуального капіталу.
- Управлінський ефект: зниження коефіцієнта рецидивів з 45% до менше ніж 20%, що свідчить про перехід від ситуативного «гасіння пожеж» до системного управління організаційним розвитком.

Результати дослідження мають практичне значення для ТОВ «Фарма Старт» та можуть бути імплементовані в діяльність інших підприємств фармацевтичної галузі з матричною структурою управління.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конфліктів у публічному управлінні. СумДУ. 2024. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Балан В. Г., Фоміна М. В. Менеджмент організацій: адаптація до кризових умов: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 312 с.
3. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов, 2020. 278 с.
4. Батрин Н. В. Управління конфліктами: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 120 с.
5. Білобровко Ю. І. Перспективи та передумови розвитку екстремального туризму в закладах розміщення Карпатського регіону. Наукова робота. 2020. 14 с.
6. Білобровко Ю.І. Глобалізація в Україні. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/366.pdf>.
7. Білобровко, Ю. І. Механізми управління конфліктами у діяльності підприємства // Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу : тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 18. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/138.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
8. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2020. № 10. С. 135–142.
9. Бойко В. П. Динаміка конфлікту та шляхи його конструктивного вирішення в організації. Менеджмент та підприємництво. 2202. № 1(32). С. 67–72.
10. Бондаренко І. С. Управління відповідальністю в матричних структурах для запобігання конфліктам. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
11. Борисенко Р. Л. Оцінка soft skills у системі управління талантами. Економіка і держава. 2022. № 5. С. 102–107.

12. Бурачек І. В., Ярмолук Д. І., Білобровко Ю. І. Феномен трекінгового походу як різновиду екстремального туризму. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 4. С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-12-02>.
13. Вакарюк Л. В., Каспрук В. І. Конфліктологія : навч. посіб. для студ. закладів вищої освіти. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 216 с.
14. Вербицький В. О. Стратегічне управління ризиками та економічна безпека підприємства. Бізнес інформ. 2023. № 6. С. 180–185.
15. Гаврилюк С. П., Мельник Т. О. Інструменти врегулювання конфліктів в системі HR-менеджменту. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 1(35). С. 22–28.
16. Герасименко О. В. Механізми управління конфліктами в організації: теоретичний аспект. Економічний вісник Запорізької політехніки. 2023. № 1(18). С. 15–20.
17. Герасименко О. О. Сучасні моделі корпоративного управління : підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 344 с.
18. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV: станом на 1 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 11.11.2025).
19. Гришина, Н. І. Психологія конфлікту : монографія / Н. І. Гришина. – Київ : Знання-Україна, 2019. – 390 с.
20. Грищенко В. Ф. Моделювання системи управління конфліктами на підприємстві. Теорія та практика менеджменту. 2021. № 3. С. 88–95.
21. Гуменюк В. В. Психологічні аспекти уникнення конфліктів у робочих колективах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія». 2022. № 3. С. 45–50.
22. Гусева Н. Л. Проєктний менеджмент у впровадженні змін на підприємстві. Управління розвитком. 2022. № 4. С. 90–95.

23. Демченко І. С. Вплив сприйняття справедливості процедур на лояльність персоналу. Економічний простір. 2022. № 180. С. 120–125.
24. Денисенко П. І. Роль координаційних органів у запобіганні функціональним конфліктам. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
25. Діденко В. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Теорія та практика державного управління. 2021. № 2(73). С. 115–120.
26. Діденко, В. М. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. / В. М. Діденко. – Одеса : Одеський університет, 2021. 280 с.
27. Дмитрієва І. В. Фасилітація як інструмент ефективного управління персоналом в умовах змін. Економіка та суспільство. 2021. № 25.
28. Ємельянов С. М. Практикум з конфліктології. Київ: Каравела, 2021. 248 с.
29. Єрмоленко Г. В., Пащенко Л. В. Вплив на між функціональну співпрацю. Менеджмент та маркетинг. 2023. № 2. С. 18–24.
30. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О., Скороход І. П. Менеджмент персоналу : підручник. Київ: Кондор, 2023. 412 с.
31. Заболотний В. В. Ключові показники ефективності (KPI) у сфері HR-менеджменту. Економічний вісник Запорізької політехніки. 2024. № 1(20). С. 70–75.
32. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2021. 190 с.
33. Іванов В. В. Роль емоційного інтелекту у профілактиці конфліктів серед керівного складу. Управління розвитком. 2023. № 1. С. 40–45.
34. Калініченко А. В. Перспективи застосування медіації в управлінні персоналом українських підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. Вип. 1(91). С. 108–114.

35. Калмикова Н. А. Багаторівневий підхід до формування механізму управління організаційними конфліктами. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 6(240). С. 140–145.
36. Карамушка Л. М. Психологія управління персоналом в умовах війни: виклики та технології підтримки. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 7–18.
37. Ковалевська Л. П. Вплив командної співпраці на показник Time-to-Market в інноваційних компаніях. *Інновації та економіка*. 2023. № 3. С. 45–50.
38. Ковальчук О. С. Конфлікт-менеджмент в умовах цифровізації бізнесу: нові виклики та інструменти. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 89–94.
39. Кодекс законів про працю України: від 10.12.1971 № 322-VIII // *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Дод. до № 50. Ст. 375.
40. Козаченко Г. В., Д'ячкова А. О. Регламентація процедур вирішення спорів як елемент корпоративної культури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. С. 150–155.
41. Колісник О. С. Етичні аспекти діяльності внутрішнього медіатора в корпоративному середовищі. *Вісник КНУТД. Юридичні науки*. 2024. № 1. С. 88–93.
42. Кононенко Н. О. Технології фасилітації у вирішенні міжфункціональних суперечок. *Економіка та управління*. 2024. № 1(105). С. 70–75.
43. Концептуалізація конфліктної взаємодії: *Соціологія КНУ*, 2021. URL: <https://sociology.knu.ua>.
44. Корнеліус Х., Фейр Ш. Виграти може кожен: як вирішувати конфлікти. (Передрук). Київ: Либідь, 2023. 240 с.
45. Кудряшов В. П., Пашинський Л. І. Вплив організаційної структури на конфліктну напругу в управлінні інноваційними проєктами. *Економіка та організація управління*. 2023. № 1(54). С. 133–139.
46. Кузнецова М. Ю. Управління конфліктами в організаційних структурах : навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2023. 240 с.

47. Лавров С. П. Порівняльний аналіз тривалості процедур вирішення спорів. *Юридичний вісник*. 2023. № 5. С. 112–117.
48. Лепьохіна О. В. Стратегія співробітництва як інструмент формування інноваційного клімату підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 220–225.
49. Лисенко О. М. Психологічні аспекти ефективності медіації в організаційних конфліктах. *Психологія і суспільство*. 2021. № 4. С. 100–105.
50. Литвиненко О. Г. Формування культури конструктивної комунікації в організації. *Соціально-психологічний журнал*. 2024. № 1. С. 40–45.
51. Мартиненко В. П. Трансформація організаційних конфліктів у стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 156–162.
52. Медіація у професійній діяльності менеджера: монографія за заг. ред. О. В. Калініної. Київ: Центр навч. літератури, 2024. 288 с.
53. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2020. 180 с.
54. Міщенко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор сталості розвитку. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(1). С. 100–105.
55. Мороз А. П. Процедурна справедливість в системі оцінки результатів діяльності. *Наукові праці ЧДТУ. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 150–155.
56. Музика О. І. Активне слухання як базова навичка конфліктолога-менеджера. *Соціальна психологія*. 2022. № 1. С. 60–65.
57. Новицька Л. В. Мотиваційні механізми стимулювання між функціональної співпраці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 44. С. 180–185.
58. Орел А. М. Сучасні технології профілактики та вирішення конфліктів в організаціях. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 14–19.
59. Отенко І. П., Свистун Ю. В. Цифрові інструменти моніторингу соціально-психологічного клімату в організації. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2022. № 3 (21). С. 56–64.

60. Павлов П. О. Структурно-процесуальний підхід до управління конфліктами. Економіка: реалії часу. 2021. № 4. С. 34–39.
61. Петренко І. В., Малєєва Н. С., Івачевська О. В. Методичні рекомендації щодо управління конфліктами. Київ: Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 45 с.
62. Петров М. А. Забезпечення сталого розвитку підприємства через соціальний капітал. Економіка та суспільство. 2024. № 4. С. 200–205.
63. Пірен, М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2018. – 360 с.
64. Поліщук І. І. Психологічні детермінанти вибору стратегії поведінки в конфлікті персоналом торговельних мереж. Габітус. 2021. Вип. 24. С. 112–117.
65. Пономарьова, Н. А. Рольові конфлікти в матричних структурах управління: причини та методи профілактики. Вісник НТУУ «КПІ». Серія: Менеджмент. 2022. № 3(145). – С. 101–109.
66. Приймак І. В. Еволюція парадигм управління організаційними конфліктами. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 19. С. 45–51.
67. Про комерційну таємницю : Закон України від 02.10.1992 № 2617-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – Ст. 661.
68. Про медіацію : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2021. – № 38. – Ст. 308.
69. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 17.10.2025).
70. Радченко О. В. Організаційна культура як фактор профілактики конфліктів. Менеджмент та підприємництво. 2022. № 2(33). С. 110–115.
71. Рибалко П. С. Управління організаційною культурою для підвищення ефективності праці. Менеджмент. Економіка. Фінанси. 2023. № 1. С. 55–60.
72. Саєнко Д. В. Методологічні підходи до оцінки непрямих витрат від плинності кадрів. Фінанси України. 2024. № 1. С. 70–75.
73. Сазонова Т. Технології запобігання та управління конфліктами. Львів: ЛНУ, 2020. 110 с.

74. Семерак О. М. Медіація як інструмент захисту комерційної таємниці у сфері R&D. *Право та інноваційні технології*. 2023. № 3. С. 78–83.
75. Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В. *Психологія конфліктів: соціально-психологічний вимір*. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 95 с.
76. Скрипник С. В. *Психологія конфлікту та технології переговорів: навч. посіб.* Київ: Академ. видав, 2022. 192 с.
77. Сметаніна В. І. Методи попередження конфліктів у командних проектах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2023. № 2. С. 98–103.
78. Соболевська В. О. Інтегративний підхід до менеджменту конфліктів в інноваційному середовищі. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 2(308). С. 112–117.
79. Тимошенко І. В. Картування інтересів як метод вирішення організаційних конфліктів. *Соціально-психологічний журнал*. 2023. № 2(80). С. 130–135.
80. Ткаченко О. В. Картографія конфлікту як інструмент діагностики організаційних проблем. *Менеджер*. 2024. № 2(98). С. 55–61.
81. Томас К. В., Р. Хедіч *Конфлікт та співробітництво: моделі управління організаційними суперечками*. Львів: Магнолія, 2023. 415 с.
82. Фінансова звітність ТОВ «ФАРМА СТАРТ, ACINO GROUP, PART OF ARCERA» за 2022–2024 рр. (авторські розрахунки за даними внутрішньої звітності). 2024.
83. Харченко О. І. Конкурентні переваги у фармацевтичній галузі: швидкість та якість. *Фармацевтичний вісник*. 2023. № 4. С. 18–22.
84. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV: станом на 1 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 7.12.2025).
85. Чорна Т. М. Внутрішні комунікації як інструмент просування корпоративних цінностей. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 85–90.

86. Швед О. В. Емоційний інтелект керівника як чинник запобігання професійному вигоранню та конфліктності в колективі. Психологія і суспільство. 2021. № 2. С. 112–125.

87. Шевчук О. В. Оптимізація комунікаційних потоків у матричних структурах. Вісник НТУУ «КПІ». Серія «Менеджмент». 2024. № 1. С. 55–60.

88. Шеремет А. М. Медіація як альтернативний спосіб вирішення корпоративних спорів в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 4. С. 205–208.

89. Якушева М. С. Системний підхід до управління конфліктами в умовах сучасних викликів. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2021. Вип. 100. С. 104–109.

90. Herrity, J. What Is Organizational Conflict? Causes and Steps To Manage/Indeed. 2023. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-conflict> (дата звернення: 07.12.2025).

91. Lederach J. P. The Little Book of Conflict Transformation. *Good Books*, 2024 (reprint edition). 120 p.

92. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. London: Pearson, 2022. 816 p.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2022 рік**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМА СТАРТ"****М. КИЇВ, Б-Р. ВАЦЛАВА ГАВЕЛА, БУД. 8**Код за ЄДРПОУ: [30117001](#)

Дата звіту	25.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Герасимчук Алла Володимирівна
КАТОТТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	321

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13 618.00	11 450.00
первісна вартість	1001	46 169.00	49 362.00
накопичена амортизація	1002	32 551.00	37 912.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	99 727.00	106 871.00
Основні засоби	1010	464 389.00	469 898.00
первісна вартість	1011	674 075.00	733 349.00
знос	1012	209 686.00	263 451.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	54 157.00	54 157.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	14 729.00	16 871.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	646 620.00	659 247.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	144 996.00	193 800.00
Виробничі запаси	1101	100 306.00	150 818.00
Незавершене виробництво	1102	4 423.00	6 788.00
Готова продукція	1103	40 267.00	36 194.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 571.00	33 632.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 739.00	49 754.00
з бюджетом	1135	47 374.00	75 075.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	1 037 292.00	1 065 677.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	434.00	133.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	526.00	384.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 960.00	14 853.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	8 960.00	14 853.00
Витрати майбутніх періодів	1170	6 471.00	7 498.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	8 298.00	10 789.00
Усього за розділом II	1195	1 295 661.00	1 451 595.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 942 281.00	2 110 842.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	119 792.00	119 792.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 446 094.00	1 633 146.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 565 886.00	1 752 938.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	188 813.00	182 488.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	188 813.00	182 488.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	526.00	384.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 690.00	10 168.00
товари, роботи, послуги	1615	28 513.00	48 342.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	12 301.00	2 087.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	12 217.00	1 885.00
розрахунками зі страхування	1625	733.00	
розрахунками з оплати праці	1630	3 061.00	3 146.00
за одержаними авансами	1635	85.00	6.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	76 709.00	54 416.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	47 871.00	49 057.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 858.00	194.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 235.00	7 616.00
Усього за розділом III	1695	187 582.00	175 416.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 942 281.00	2 110 842.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 138 322.00	1 258 501.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	595 014.00	636 027.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	543 308.00	622 474.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 598.00	10 459.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	83 756.00	79 004.00
Витрати на збут	2150	206 482.00	240 838.00
Інші операційні витрати	2180	35 743.00	24 075.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	243 925.00	289 016.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	7 367.00	12 793.00
Інші доходи	2240	1.00	1.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	16 693.00	33 750.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	3.00	25.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	234 597.00	268 035.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-47 545.00	-58 405.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	187 052.00	209 630.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	187 052.00	209 630.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	281 646.00	351 473.00
Витрати на оплату праці	2505	205 127.00	199 456.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 893.00	33 033.00
Амортизація	2515	63 144.00	60 049.00
Інші операційні витрати	2520	332 185.00	335 933.00
Разом	2550	920 995.00	979 944.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансова звітність за 2023 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМА СТАРТ"
М. КИЇВ, Б-Р. ВАЦЛАВА ГАВЕЛА, БУД. 8
Код за ЄДРПОУ: [30117001](#)

Дата звіту	29.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Герасимчук Алла Володимирівна
КАТОТТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	379

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	11 450.00	8 367.00
первісна вартість	1001	49 362.00	50 665.00
накопичена амортизація	1002	37 912.00	42 298.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	106 871.00	173 587.00
Основні засоби	1010	469 898.00	511 577.00
первісна вартість	1011	733 349.00	822 286.00
знос	1012	263 451.00	310 709.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	54 157.00	504 157.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	16 871.00	16 025.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	659 247.00	1 213 713.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	193 800.00	323 753.00
Виробничі запаси	1101	150 818.00	252 111.00
Незавершене виробництво	1102	6 788.00	8 738.00
Готова продукція	1103	36 194.00	62 767.00
Товари	1104	0.00	137.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 632.00	46 614.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	49 754.00	34 337.00
з бюджетом	1135	75 075.00	77 106.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	1 065 677.00	912 786.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	133.00	140.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	384.00	720.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 853.00	2 151.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	14 853.00	2 151.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7 498.00	11 083.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	10 789.00	25 848.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	1 451 595.00	1 434 538.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 110 842.00	2 648 251.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	119 792.00	119 792.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 633 146.00	1 994 791.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 752 938.00	2 114 583.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	182 488.00	223 599.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	182 488.00	223 599.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	384.00	720.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	10 168.00	23 355.00
товари, роботи, послуги	1615	48 342.00	61 351.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 087.00	33 789.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 885.00	33 042.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	1 247.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 146.00	4 303.00
за одержаними авансами	1635	6.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	54 416.00	77 520.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	49 057.00	88 379.00
Доходи майбутніх періодів	1665	194.00	55.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 616.00	19 350.00
Усього за розділом III	1695	175 416.00	310 069.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 110 842.00	2 648 251.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 479 745.00	1 138 322.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	731 336.00	595 014.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	748 409.00	543 308.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	9 661.00	26 598.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	102 082.00	83 756.00
Витрати на збут	2150	176 259.00	206 482.00
Інші операційні витрати	2180	7 925.00	35 743.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	471 804.00	243 925.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	6 413.00	7 367.00
Інші доходи	2240	5.00	1.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	25 375.00	16 693.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 379.00	3.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	451 468.00	234 597.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89 823.00	-47 545.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	361 645.00	187 052.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	361 645.00	187 052.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	341 994.00	281 646.00
Витрати на оплату праці	2505	304 828.00	205 127.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	50 165.00	38 893.00
Амортизація	2515	71 640.00	63 144.00
Інші операційні витрати	2520	248 975.00	332 185.00
Разом	2550	1 017 602.00	920 995.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМА СТАРТ"
М. КИЇВ, Б-Р. ВАЦЛАВА ГАВЕЛА, БУД. 8

Код за ЄДРПОУ: [30117001](#)

Дата звіту	22.04.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Герасимчук Алла Володимирівна
КАТОТТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	457

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 367.00	6 194.00
первісна вартість	1001	50 665.00	52 639.00
накопичена амортизація	1002	42 298.00	46 445.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	173 587.00	212 975.00
Основні засоби	1010	511 577.00	673 005.00
первісна вартість	1011	822 286.00	1 057 563.00
знос	1012	310 709.00	384 558.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	504 157.00	504 157.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	16 025.00	30 988.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 213 713.00	1 427 319.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	323 753.00	325 833.00
Виробничі запаси	1101	252 111.00	243 293.00
Незавершене виробництво	1102	8 738.00	17 979.00
Готова продукція	1103	62 767.00	64 561.00
Товари	1104	137.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 614.00	42 418.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	34 337.00	28 257.00
з бюджетом	1135	77 106.00	32 353.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	912 786.00	1 593 851.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	140.00	47.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	720.00	624.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 151.00	15 922.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	2 151.00	15 922.00
Витрати майбутніх періодів	1170	11 083.00	6 393.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	25 848.00	14 150.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	1 434 538.00	2 059 848.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 648 251.00	3 487 167.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	119 792.00	119 792.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 996 371.00	2 470 773.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 116 163.00	2 590 565.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	223 599.00	298 562.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	223 599.00	298 562.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	720.00	624.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	23 355.00	29 821.00
товари, роботи, послуги	1615	61 351.00	110 190.00
розрахунками з бюджетом	1620	32 209.00	64 776.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	31 462.00	62 991.00
розрахунками зі страхування	1625	1 247.00	876.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 303.00	6 961.00
за одержаними авансами	1635	0.00	1.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	195 076.00
із внутрішніх розрахунків	1645	77 520.00	91 741.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	88 379.00	88 797.00
Доходи майбутніх періодів	1665	55.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	19 350.00	9 177.00
Усього за розділом III	1695	308 489.00	598 040.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 648 251.00	3 487 167.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 337 352.00	1 479 745.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	894 685.00	731 336.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 442 667.00	748 409.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	20 017.00	9 661.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	88 915.00	84 834.00
Витрати на збут	2150	250 894.00	176 259.00
Інші операційні витрати	2180	133 417.00	25 173.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	989 458.00	471 804.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	168.00	6 413.00
Інші доходи	2240	373.00	5.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	42 352.00	25 375.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	18.00	1 379.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	947 629.00	451 468.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-186 358.00	-88 243.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	761 271.00	363 225.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	761 271.00	363 225.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	423 596.00	341 994.00
Витрати на оплату праці	2505	377 288.00	304 828.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	67 193.00	50 165.00
Амортизація	2515	84 906.00	71 640.00
Інші операційні витрати	2520	414 927.00	248 975.00
Разом	2550	1 367 910.00	1 017 602.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00