

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління мотивацією та стимулюванням праці на підприємстві
Назва теми
(на прикладі ТОВ «Макрус ЛТД», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

Шифр КвРМН.024261.01.72.00

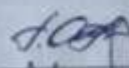
Виконала здобувачка 2 курсу, група БАм-25-1
Шифр

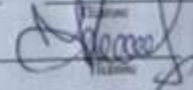
Керівник канд. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, учасні звання

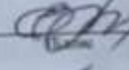
Нормоконтролер _____


До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

16 12 2025 р.


Підпис


Підпис


Підпис


Підпис

Оксана ГОЛУБЧУК
Ім'я, прізвище

Юрій КРАВЧИК
Ім'я, прізвище

Світлана КОШЧАК
Ім'я, прізвище

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, прізвище

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
цифра 1 найменування
Спеціальність 073 Менеджмент
код 1 найменування
Освітня програма Бізнес-адміністрування
найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

.. 1. 09

2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Голубчук Оксана Іванівна

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема Управління мотивацією та стимулюванням праці на підприємстві (на прикладі ТОВ «Макрус ЛТД», м. Хмельницький)

керівник роботи Кравчик Юрій Васильович, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65 дод. 18

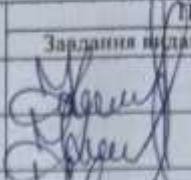
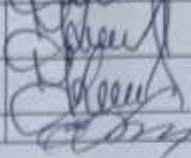
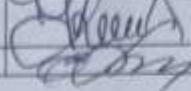
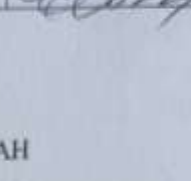
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 5 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова та економічна звітність підприємства, організаційна характеристика ТОВ «Макрус ЛТД», дані щодо мотиваційної системи підприємства, нормативно-правові документи, аналітичні матеріали та статистичні джерела, наукові та навчально-методичні джерела, графічні та статистичні матеріали.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління мотивацією та стимулюванням праці. 2. Аналітична оцінка системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Макрус ЛТД». 3. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на ТОВ «Макрус ЛТД».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення поняття «мотивація праці» у науковій літературі. 2. Відмінності між мотивацією та стимулюванням праці. 3. Класифікація методів мотивації праці. 4. Ієрархія потреб А. Маслоу. 5. Порівняльна характеристика змістовних теорій мотивації. 6. Комплексна класифікація методів мотивації персоналу. 7. Основні кількісні показники оцінювання ефективності мотивації персоналу. 8. Параметри оцінювання задоволеності персоналу. 9. Трагування рівня плинності кадрів. 10. Система комплексного оцінювання ефективності мотивації. 11. Елементи мотиваційних систем у міжнародних фармацевтичних компаніях. 12. Ключові нематеріальні інструменти мотивації у фармацевтичних компаніях. 13. Порівняння мотиваційних систем у фармацевтичній галузі різних країн. 14. Загальна інформація про ТОВ «Макрус ЛТД». 15. Організаційна структура ТОВ «Макрус ЛТД». 16. Основні техніко-економічних показників ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр. 17. Показники кадрової стабільності ТОВ «Макрус ЛТД» у 2022-2024 рр. 18. SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Макрус ЛТД». 19. Основні проблеми мотиваційної системи ТОВ «Макрус ЛТД». 20. Модель удосконалення мотиваційної системи на підприємстві. 21. Заходи з удосконалення мотивації ТОВ «Макрус ЛТД».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

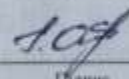
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання надані	Завдання прийняті
1. Теоретико-методичний	Кравчик Ю.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		1.09
2. Дослідницько-аналітичний	Кравчик Ю.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		1.09
3. Проектно-рекомендаційний	Кравчик Ю.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		1.09
4. Нормоконтроль			1.09

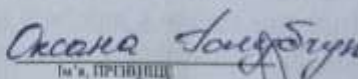
7. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	виконано
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	виконано
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	виконано
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	виконано

Здобувач


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

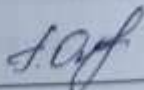
Голубчук О.І. Управління мотивацією та стимулюванням праці на підприємстві (на прикладі ТОВ «Макрус ЛТД», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Кравчик Ю.В. Кваліфікаційна робота магістра: 67 с., 15 рисунків, 21 таблиця, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, КРІ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ФАРМАЦЕВТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Проаналізовано сучасні теорії мотивації, класифіковано матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, узагальнено зарубіжні підходи до управління мотивацією персоналу у фармацевтичній галузі. Сформовано методичний інструментарій оцінювання ефективності мотиваційних систем.

Проведено аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022–2024 рр., оцінено діючу систему мотивації та її відповідність сучасним вимогам. Розраховано ключові коефіцієнти: плинності та стабільності персоналу, загальної задоволеності мотиваційними факторами. За результатами SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони чинної системи, а також можливості її подальшого розвитку.

Проведено діагностику проблем мотиваційної системи та аналіз її впливу на результативність діяльності ТОВ «Макрус ЛТД». Розроблено модель удосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Макрус ЛТД». Проведено оцінювання економічної ефективності впровадження удосконаленої мотиваційної системи для ТОВ «Макрус ЛТД».



09. 12. 2025 р.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні основи управління мотивацією та стимулюванням праці.....	8
1.1 Сутність, зміст та значення мотивації і стимулювання праці в системі управління персоналом.....	8
1.2 Сучасні підходи, моделі та класифікація методів мотивації персоналу.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві.....	17
1.4 Зарубіжний досвід управління мотивацією персоналу та можливості його використання в Україні.....	22
Висновки до першого розділу.....	27
2 Аналітична оцінка системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Макрус ЛТД».....	29
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	29
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	33
2.3 Аналіз системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві.....	40
2.4 SWOT-аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві.....	43
Висновки до другого розділу.....	45
3 Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на ТОВ «Макрус ЛТД».....	47
3.1 Діагностика проблем мотиваційної системи та аналіз її впливу на результативність діяльності підприємства.....	47
3.2 Розробка моделі удосконалення мотиваційної системи на підприємстві... ..	52
3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження удосконаленої мотиваційної системи.....	57
Висновки до третього розділу.....	62
Висновки.....	63
Перелік джерел посилання.....	65
Додаток А Бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр.....	69

ВСТУП

Ефективна система мотивації персоналу є ключовою складовою результативного функціонування підприємства, оскільки визначає рівень продуктивності праці, якість обслуговування клієнтів, інноваційність працівників та конкурентоспроможність організації. В умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури, загострення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, нестабільності економічного середовища та посилення вимог до професійної компетентності працівників особливого значення набувають питання формування ефективних мотиваційних механізмів. Саме мотивація визначає здатність підприємства не лише забезпечувати стабільну діяльність, а й адаптуватися до умов невизначеності, розвиватися та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу.

Проблематика мотивації персоналу є надзвичайно актуальною для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, економічних обмежень, скорочення трудових ресурсів та зростаючого навантаження на працівників. Підвищення рівня мотивації стає передумовою не лише зростання продуктивності праці, але й утримання кваліфікованих кадрів, зниження плинності персоналу, формування лояльності та стабільного кадрового потенціалу.

Теоретичні та практичні аспекти мотивації праці широко досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Серед українських науковців значний внесок зробили: О. А. Грішнова, яка досліджує економічні механізми стимулювання та ефективність мотиваційних систем; В. М. Данюк, який розглядає особливості управління персоналом у трансформаційній економіці; А. М. Колот, який аналізує соціально-трудова відносини та сучасні підходи до стимулювання працівників; Т. В. Савченко, яка вивчає мотивацію в контексті стратегічного управління персоналом.

Серед зарубіжних дослідників основу сучасних мотиваційних концепцій сформували: В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, а також сучасні автори у сфері HR-менеджменту – М. Армстронг, Г. Деслер, Д. Роббінс, Дж. Хатер, які досліджують вплив мотивації на результативність організації та розробляють інструменти підвищення залученості персоналу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Макрус ЛТД».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до мотивації персоналу та методів оцінювання її ефективності;
- визначити роль мотивації у забезпеченні результативності та конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Макрус ЛТД» та його організаційно-економічні особливості;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 рр.;
- дослідити чинну систему мотивації персоналу та визначити її проблемні аспекти;
- провести SWOT-аналіз мотиваційної системи підприємства;
- здійснити діагностику проблем мотивації та кількісну оцінку їхнього впливу на результативність діяльності;
- розробити концептуальну модель удосконалення системи мотивації персоналу;
- сформулювати комплекс практичних заходів із покращення матеріальної, нематеріальної, організаційної та соціальної мотивації;
- провести економічну оцінку ефективності запропонованої моделі мотивації;

– запропонувати механізми впровадження та моніторингу мотиваційних заходів.

Об'єкт дослідження – процеси формування системи мотивації персоналу фармацевтичного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Макрус ЛТД» на основі комплексного аналізу чинного мотиваційного механізму, оцінювання його ефективності та формування моделі підвищення результативності праці.

Методи дослідження: методи економічного аналізу, системний підхід, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання, порівняльний та графічний аналіз, методи експертних оцінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ

1.1 Сутність, зміст та значення мотивації і стимулювання праці в системі управління персоналом

У сучасних умовах зростаючої конкуренції, інноваційних змін та необхідності забезпечення високої гнучкості підприємств питання формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці набуває ключового значення. Працівники виступають головним стратегічним ресурсом організації, а рівень їх зацікавленості, залученості та задоволеності працею безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання завдань, стабільність кадрового складу та конкурентоспроможність підприємства [1].

Поняття мотивації у науковій літературі трактується неоднозначно, що зумовлено різними філософськими, психологічними та управлінськими підходами до розуміння природи людської поведінки. У загальному розумінні мотивація – це внутрішній стан людини, який спонукає її до діяльності, визначає інтенсивність, спрямованість та наполегливість у досягненні поставлених цілей [2].

У межах менеджменту персоналу мотивація праці визначається як комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, що зумовлюють готовність працівників виконувати роботу на певному рівні інтенсивності та якості, сприяючи досягненню цілей підприємства [3]. Мотиваційний механізм включає потреби, мотиви, стимули, цілі та поведінкові реакції, які формують трудову активність працівників.

Для систематизації підходів до трактування мотивації наведемо порівняльний аналіз визначень різних авторів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «мотивація праці» у науковій літературі [1]; [3]; [4]; [5]; [6]

Автор / джерело	Визначення мотивації	Особливості підходу
Р. Дафт [3]	Процес, що визначає силу, напрям та наполегливість поведінки людини в досягненні цілей	Поведінковий, орієнтований на результат
С. Робінс, Т. Джадж [10]	Готовність працівника докладати зусилля для досягнення організаційних цілей за умови задоволення власних потреб	Взаємозв'язок індивідуальних і організаційних потреб
М. Мескон [5]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що змушують людину діяти певним чином	Комплексний підхід: внутрішні та зовнішні чинники
О. Грішнова [1]	Внутрішня активність працівника, спрямована на задоволення потреб засобами трудової діяльності	Психологічний та економічний характер мотивації
А. Колот [4]	Механізм спонукання працівника до якісної праці, що базується на формуванні умов для задоволення його потреб	Орієнтація на створення умов праці

Аналізуючи дані таблиці 1.1, можна зробити висновок, що в сучасній науковій літературі мотивація трактується не лише як процес спонукання до праці, але й як система управлінських впливів, що забезпечує взаємобалансоване задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас акцент змінюється від матеріальних стимулів до комплексного підходу, де значну роль відіграють соціально-психологічні фактори, організаційна культура та можливості професійного зростання.

У практиці менеджменту часто ототожнюють поняття «мотивація» та «стимулювання», проте між ними існують принципові відмінності. Мотивація – це внутрішній психічний стан працівника, тоді як стимулювання – це сукупність зовнішніх впливів, які застосовує роботодавець для активізації трудової поведінки.

За визначенням В. Данюка, стимулювання праці – це система матеріальних та нематеріальних заохочень, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників [7]. Тобто, стимул є конкретним засобом впливу, а мотивація – це внутрішня реакція на цей вплив.

Основні відмінності мотивації та стимулювання наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Відмінності між мотивацією та стимулюванням праці

Таким чином, мотивація формує намір працювати, а стимулювання створює умови, за яких цей намір реалізується. Ефективна система управління персоналом поєднує ці два механізми в єдиному мотиваційному комплексі.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від трудової активності персоналу, яка формується під впливом мотивації. Дослідження міжнародних кадрових агентств, зокрема Gallup Institute, свідчать, що рівень залученості працівників прямо корелює з продуктивністю, якістю роботи та прибутком компанії [8]. Підприємства з високим рівнем мотивації демонструють:

- підвищення продуктивності на 15–20 %;
- зменшення плинності кадрів на 25–40 %;
- скорочення витрат, пов'язаних з неефективністю праці, на 10–15 % [9].

Для фармацевтичних компаній, таких як ТОВ «Макрус ЛТД», значення мотивації є особливо важливим, оскільки діяльність пов'язана з високими вимогами до точності, відповідальності, дотримання стандартів GMP та якості

продукції. Високомотивований персонал забезпечує надійність виробничих процесів, мінімізує ризики помилок та підвищує довіру споживачів.

Управління мотивацією є ключовим елементом системи HR-менеджменту. Основні функції мотивації в системі управління персоналом наведено нижче:

- Регулятивна функція – забезпечення необхідного рівня трудової активності працівників.
- Спонукальна функція – формування внутрішньої зацікавленості у виконанні завдань.
- Збалансовуюча функція – гармонізація інтересів працівників і підприємства [4].
- Інноваційна функція – стимулювання творчої активності та залученості працівників.
- Соціальна функція – формування позитивного клімату, задоволення соціальних потреб.

Мотивація виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки створює саморегульовану систему поведінки, у якій працівники зацікавлені не лише у виконанні формальних обов'язків, але й у досягненні вищих результатів.

У системі менеджменту традиційно виділяють матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Їх порівняльну характеристику наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів мотивації праці [1]; [2]; [4]

Група методів	Зміст	Приклади
Матеріальні	Заохочення через грошові та інші матеріальні виплати	Зарплата, премії, надбавки, бонуси, оплата харчування, медичне страхування
Нематеріальні	Формування внутрішньої мотивації через умови праці, соціальні та психологічні стимули	Визнання, можливості розвитку, навчання, гнучкий графік, корпоративна культура
Соціально-психологічні	Вплив на соціальні потреби та потреби у спілкуванні	Командна робота, участь у прийнятті рішень, корпоративні заходи
Організаційно-управлінські	Створення умов для ефективної роботи	Раціональний розподіл праці, чіткі стандарти, справедлива система оцінювання

Ефективність використання тих чи інших методів залежить від типу діяльності, корпоративної культури та рівня професійної підготовки працівників. Для фармацевтичних підприємств найбільш дієвими є методи поєднання матеріальних стимулів з можливостями розвитку та професійного навчання.

Мотивація персоналу прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки:

- підвищує продуктивність праці;
- покращує якість продукції та послуг;
- зменшує витрати, пов'язані з помилками і браком;
- забезпечує стабільність кадрового складу;
- сприяє розвитку інновацій та підвищенню гнучкості підприємства;
- формує позитивний імідж роботодавця.

Для ТОВ «Макрус ЛТД» ефективна система мотивації забезпечить оптимальне функціонування виробничих процесів, підвищить відповідальність працівників за дотримання стандартів і сприятиме підвищенню конкурентних переваг у фармацевтичному секторі.

1.2 Сучасні підходи, моделі та класифікація методів мотивації персоналу

Удосконалення процесів управління персоналом неможливе без глибокого розуміння сучасних теоретичних підходів до мотивації праці. Наукові концепції мотивації, розроблені у ХХ–ХХІ ст., формують підґрунтя для створення ефективних систем стимулювання на підприємствах. Вони пояснюють поведінку працівників, особливості їх потреб і реакцій на управлінські впливи, а також формують методичну базу для розробки практичних інструментів HR-менеджменту [1]; [4].

Сучасні підходи до мотивації персоналу умовно поділяються на змістовні (content theories) та процесуальні (process theories), а також ситуаційні (new-generation theories) моделі мотивації. Ці групи моделей відрізняються тим, що змістовні теорії зосереджуються на внутрішніх потребах людини, тоді як процесуальні орієнтовані на механізм вибору поведінки, а ситуаційні – на контекст і умови, у яких формується мотивація.

Змістовні теорії визначають, що саме мотивує людину, які потреби лежать в основі її поведінки та праці. Найбільш відомі змістовні теорії: теорія потреб А. Маслоу; двофакторна теорія Ф. Герцберга; теорія потреб Д. МакКлелланда.

Розглянемо детальніше кожен із змістовних теорій:

1) Теорія ієрархії потреб Маслоу. А. Маслоу запропонував ієрархічну модель потреб, у якій виділяються п'ять рівнів: фізіологічні; потреби у безпеці; соціальні; потреби у повазі; потреби у самореалізації [9].

Модель (Рисунок 1.2) демонструє, що потреби нижчих рівнів повинні бути задоволені перед тим, як працівник буде мотивований потребами вищих рівнів.

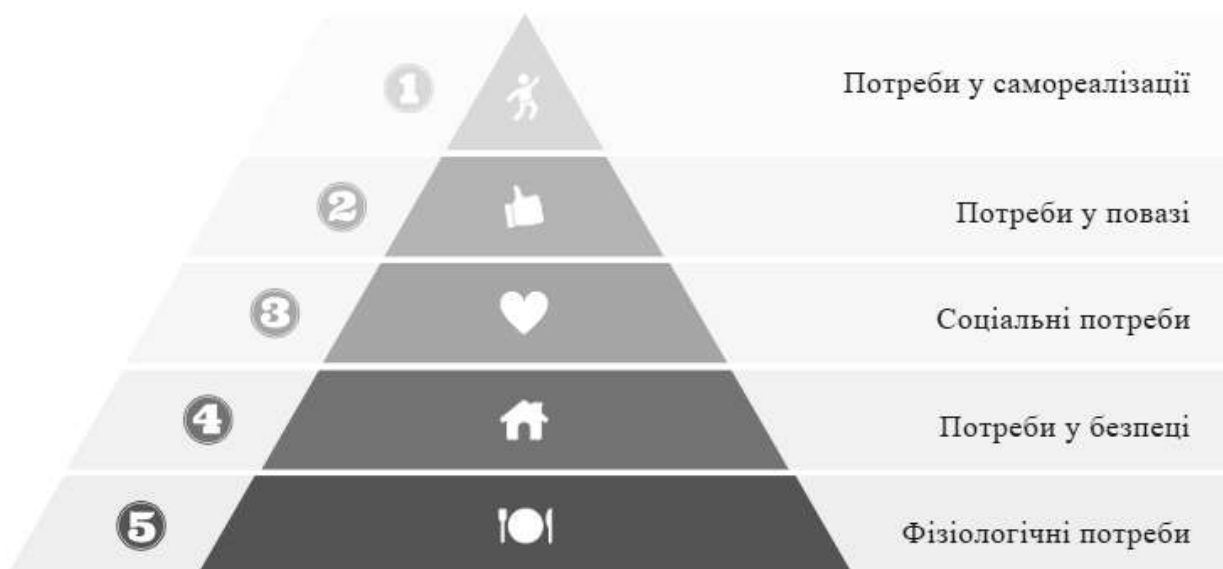


Рисунок 1.2 – Ієрархія потреб А. Маслоу [1]; [3]; [9]

Для фармацевтичних підприємств важливо забезпечити не лише конкурентну заробітну плату та безпечні умови праці (рівні 1–2), а й можливість

професійного розвитку та участі у прийнятті рішень (рівні 4–5), що значною мірою впливає на утримання кваліфікованих кадрів.

2) Двофакторна теорія Герцберга. Ф. Герцберг поділяє фактори, що впливають на мотивацію, на дві категорії:

- гідні (мотиваційні) фактори – досягнення, визнання, розвиток, відповідальність;
- гігієнічні фактори – зарплата, умови праці, політика компанії, стосунки з керівниками [5].

Гігієнічні фактори не мотивують працівника до розвитку, але незадоволення ними знижує продуктивність. Натомість мотиватори стимулюють працівника до досягнень, творчості та інновацій.

Порівняльну характеристику змістовних теорій наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика змістовних теорій мотивації [3]; [5]; [11]

Теорія	Основна ідея	Переваги	Обмеження
Маслоу [9]	Потреби мають ієрархічну структуру і мотивують лише тоді, коли нижчі задоволено	Дає загальну картину потреб	Не враховує індивідуальних відмінностей
Герцберг [5]	Мотиваційні та гігієнічні фактори мають різний вплив на мотивацію	Чіткий поділ факторів, практична користь	У деяких видах діяльності поділ не завжди чіткий
МакКлелланд [11]	Люди прагнуть влади, успіху або належності	Враховує індивідуальні характеристики	Вимагає спеціальної діагностики

3) Теорія потреб МакКлелланда. Д. МакКлелланд виділяє три домінуючі потреби:

- потреба у досягненнях (nAch) – прагнення до успіху;
- потреба у владі (nPow) – бажання впливати на інших;
- потреба у належності (nAff) – прагнення до соціальних контактів [11].

Модель МакКлелланда дозволяє формувати персоналізовані програми мотивації персоналу, що є надзвичайно важливим для фармацевтичних команд, де поєднуються працівники з різними професійними компетентностями.

Процесуальні теорії зосереджуються на тому, як саме працівник здійснює вибір певної поведінки, якими є його очікування та сприйняття справедливості. До найвідоміших процесуальних теорій належать: теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості Дж. Адамса; модель Портера–Лоулера.

Розглянемо детальніше кожен із теорій:

1) Теорія очікувань Врума. За В. Врумом, мотивація залежить від трьох чинників [12]:

- очікування (Expectancy) – віра, що зусилля приведуть до результату;
- інструментальність (Instrumentality) – віра, що результат буде винагороджений;
- валентність (Valence) – цінність винагороди.

$$\text{Мотивація} = \text{Очікування} \cdot \text{Інструментальність} \cdot \text{Валентність}. \quad (1.1)$$

Таким чином, навіть за високої винагороди працівник може бути демотивований, якщо він не вірить у можливість досягти очікуваного результату.

2) Теорія справедливості Адамса. Дж. Адамс зазначає, що працівники порівнюють власні витрати (зусилля, час, компетентність) та отримані результати (заробітна плата, пільги, визнання) з аналогічними показниками інших працівників [13]. Якщо працівник вважає, що до нього ставляться несправедливо, виникає демотивація, знижується продуктивність праці, підвищується схильність до конфліктів і звільнень.

3) Модель Портера–Лоулера. Модель Портера–Лоулера є комплексною і об'єднує елементи змістовних та процесуальних теорій. Вона передбачає, що результативність праці залежить від: здібностей працівника; ролі; зусиль; зовнішніх винагород; внутрішніх винагород [4]. Ця модель демонструє, що мотивація формується не лише за рахунок стимулів, а й через усвідомлену оцінку працівником власного внеску та результатів.

Сучасні моделі мотивації відображають тенденції HR-менеджменту ХХІ століття: персоналізацію мотивації, орієнтацію на залученість, створення позитивного робочого середовища, розвиток корпоративної культури.

До сучасних моделей належать: теорія Z (Оучі); модель залученості працівників (Gallup Engagement Model); концепція психологічного контракту.

Розглянемо детальніше кожен з моделей:

1) Теорія Z (У. Оучі). Теорія Z поєднує американські та японські моделі управління і наголошує на важливості: довічного найму; колективної відповідальності; ротації роботи; довіри між працівниками та керівництвом [14]. Для українських підприємств довічний найм не є типовим, проте елементи довіри, корпоративної культури, командної взаємодії мають вагомим значення.

2) Модель Gallup Q12. Міжнародна консалтингова компанія Gallup визначає 12 ключових факторів залученості працівників, серед яких: розуміння очікувань; можливість використання сильних сторін; визнання досягнень; можливість професійного зростання [9].

Для фармацевтичних підприємств ця модель має особливе значення, оскільки галузь потребує високої залученості та відповідальності.

3) Психологічний контракт. Психологічний контракт – це неформальна угода між працівником та роботодавцем щодо взаємних очікувань. Порухення психологічного контракту призводить до сильного падіння мотивації і довіри [4].

Методи мотивації можна згрупувати у кілька категорій (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Комплексна класифікація методів мотивації персоналу [1]; [4]; [15]

Категорія методів	Зміст	Приклади
Матеріальні	Прямі грошові винагороди	зарплата, премії, бонуси, надбавки
Соціальні	Умови, що забезпечують комфорт і безпеку	страхування, соціальні пакети, корпоративні програми
Психологічні	Заохочення, пов'язані зі ставленням до працівника	визнання, похвала, довіра
Організаційні	Створення умов для ефективної роботи	чітка систематизація праці, навчання, кар'єрне зростання
Інноваційні	Мотивація через участь у розвитку компанії	участь у проєктах, ідеях, гнучкі форми зайнятості

Сучасні підходи до мотивації персоналу дозволяють сформувати глибоке розуміння механізмів трудової поведінки та створити ефективну систему стимулювання. Змістовні теорії визначають ключові потреби працівника, процесуальні – описують механізми вибору поведінки, а сучасні ситуаційні моделі – враховують вплив зовнішніх умов, корпоративної культури та залученості персоналу.

Для підприємств фармацевтичного сектору, таких досліджуване у кваліфікаційній роботі ТОВ «Макрус ЛТД», поєднання цих підходів дозволяє забезпечити високу дисципліну, відповідальність персоналу, якість продукції та конкурентоспроможність.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві

Ефективність системи мотивації праці є важливим чинником забезпечення високої результативності діяльності персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання рівня мотивації дозволяє своєчасно виявляти недоліки у стимулюючій політиці, приймати управлінські рішення та коригувати мотиваційні механізми. У сучасних умовах основу методичного інструментарію оцінювання становлять кількісні та якісні методи, які комплексно враховують поведінкові реакції працівників, їхні потреби та результативність праці [16].

Одним із базових підходів до оцінювання ефективності мотивації є використання кількісних індикаторів, що відображають зміни у продуктивності та трудовій активності персоналу. До основних показників належать:

- продуктивність праці – обсяг виробленої продукції чи наданих послуг у розрахунку на одного працівника;

– коефіцієнт трудової активності – співвідношення фактичного та нормативного фонду робочого часу;

– результативність робітників – досягнення КРІ, планових показників, стандартів виконання.

У таблиці 1.5 наведені ключові кількісні показники, що застосовуються у практиці оцінювання.

Таблиця 1.5 – Основні кількісні показники оцінювання ефективності мотивації персоналу [17]

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Продуктивність праці	$ПП = \frac{V}{\bar{q}}$	Характеризує середній обсяг виробництва на одного працівника
Коефіцієнт трудової активності	$КТА = \frac{\Phi_{\phi}}{\Phi_{н}}$	Відображає дисципліну праці, використання робочого часу
Виконання КРІ	$КРІ = \frac{\Phi}{\Pi} \cdot 100$	Показує відсоток виконання індивідуальних планів

Зазначені індикатори дозволяють оцінити зв'язок між мотиваційною політикою та результативністю праці, хоча не розкривають причинно-наслідкових залежностей та рівня задоволеності працівників.

Ефективна система мотивації не обмежується матеріальними стимулами. Важливим є вимірювання рівня задоволеності працею, психологічного клімату та емоційного залучення персоналу. Найчастіше використовується формула:

$$K_{\text{зад}} = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{n}; \quad (1.2)$$

де b_i – оцінка задоволеності певним елементом праці (за шкалою Лайкерта),
 n – кількість оцінюваних критеріїв.

Типові критерії: умови праці, зарплата, стосунки з керівництвом, розвиток, визнання, корпоративна культура [8].



Рисунок 1.3 – Параметри оцінювання задоволеності персоналу [18]

Плинність кадрів є важливим інтегральним показником, який відображає ступінь задоволеності працівників системою мотивації, корпоративним середовищем та умовами праці. Формула розрахунку:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100; \quad (1.3)$$

де $Ч_{\text{зв}}$ – кількість звільнених працівників за період,

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Для управлінських рішень доцільно аналізувати структуру плинності: добровільна, вимушена, внутрішня ротація.

Таблиця 1.6 – Трактування рівня плинності кадрів [6]

Рівень плинності	Інтерпретація
до 5%	Нормальний стан, стабільний колектив
5–10%	Потребує моніторингу, можливі проблеми з мотивацією
понад 10%	Низький рівень задоволеності, слабка мотивація

Опитування персоналу дозволяє виявити суб'єктивні оцінки працівників щодо мотиваційних заходів. Використовуються: анкетування за шкалою Лайкерта; глибинні інтерв'ю; діагностика корпоративної культури; 360° оцінювання мотиваторів.

Перевагами методу є гнучкість, можливість оцінити внутрішній стан персоналу.

Недоліками методу є суб'єктивність відповідей, вплив соціальної бажаності.

У наукових дослідженнях широко застосовується система коефіцієнтів, які комплексно оцінюють ефективність мотивації:

1) Коефіцієнт залученості (Engagement Index):

$$K_{eng} = \frac{P_{вис}}{Ч} \cdot 100\%; \quad (1.4)$$

2) Коефіцієнт лояльності персоналу (eNPS – employee Net Promoter Score):

$$eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}; \quad (1.5)$$

3) Коефіцієнт ефективності стимулювання:

$$K_{ef} = \frac{\Delta ПП}{\Delta \text{Вит}_{\text{мот}}}; \quad (1.6)$$

де $\Delta ПП$ – приріст продуктивності,

$\Delta \text{Вит}_{\text{мот}}$ – приріст витрат на мотиваційні заходи.

Цей підхід дозволяє оцінити економічну віддачу від інвестицій у мотивацію, що є необхідним для підприємств, які прагнуть оптимізувати витрати [17].

Кореляційний аналіз застосовується для визначення ступеня залежності між мотиваційними заходами та результатами праці.

Типові досліджувані зв'язки:

- залежність між рівнем зарплати та продуктивністю;
- між участю у програмах розвитку та якістю виконання завдань;
- між задоволеністю працею та плинністю кадрів.

Коефіцієнт кореляції Пірсона розраховується за формулою:

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}; \quad (1.7)$$

де r_i – від -1 до $+1$, показує силу та напрям залежності.

Якщо $r > 0,7$ – сильний прямий зв'язок;

$r < -0,7$ – сильний обернений зв'язок.

Кореляційний аналіз часто застосовується у дослідженнях для обґрунтування впливу мотиваційних заходів на економічні результати підприємства [18].

У практиці сучасних підприємств найкращі результати забезпечує комбінований підхід, який включає:

- 1) кількісні показники: продуктивність, фонд оплати праці, рентабельність праці тощо;
- 2) соціально-психологічні індикатори: задоволеність, корпоративний клімат, залученість;
- 3) економічні коефіцієнти ефективності мотивації;
- 4) якісні методи: інтерв'ю, спостереження, експертна оцінка;
- 5) аналітичні інструменти: SWOT-аналіз мотиваційної системи, кореляційний аналіз, бенчмаркінг.

Рисунок 1.4 демонструє схему комплексної оцінки.

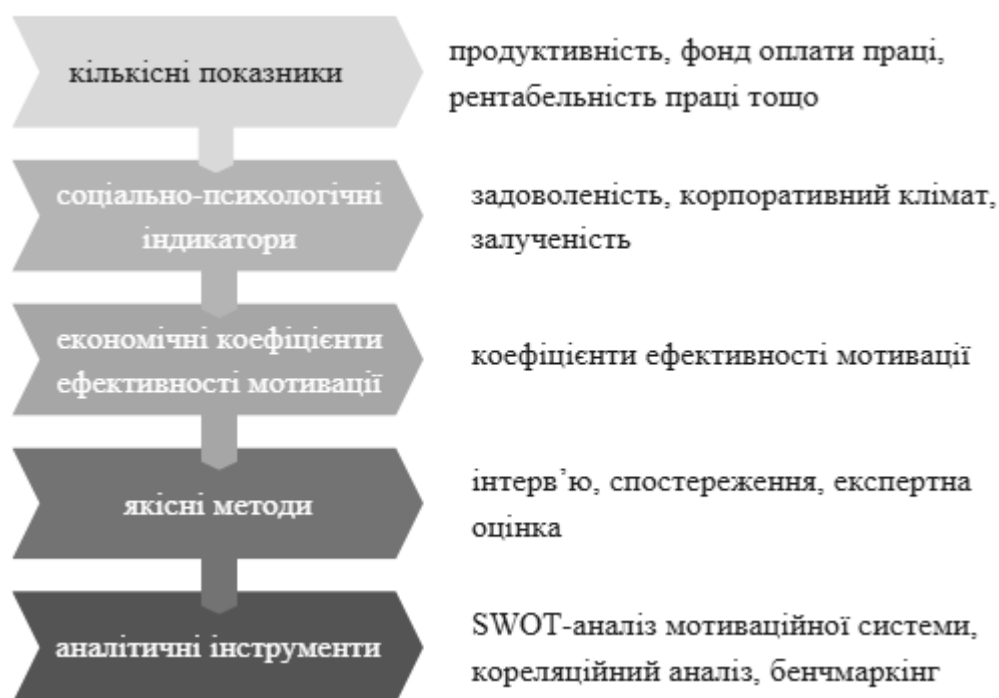


Рисунок 1.4 – Система комплексного оцінювання ефективності мотивації

Таким чином, у процесі оцінювання системи мотивації персоналу доцільно використовувати поєднання кількісних та якісних показників, що дозволяє комплексно оцінити задоволеність працівників, діяльність підприємства та економічну ефективність застосованих стимулів. Застосування коефіцієнтів, опитувань, аналізу плинності та кореляційного аналізу дозволяє отримати поглиблене уявлення про результативність мотиваційної політики. У подальших розділах кваліфікаційної роботи зазначені інструменти будуть використані для оцінювання ефективності мотиваційної системи на ТОВ «Макрус ЛТД».

1.4 Зарубіжний досвід управління мотивацією персоналу та можливості його використання в Україні

Ефективна система мотивації персоналу поступово стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Особливо це стосується фармацевтичної галузі, де людський капітал –

ключовий ресурс, що забезпечує інноваційність, якість продукції та відповідність регуляторним вимогам. Досвід провідних міжнародних фармацевтичних компаній (Pfizer, Johnson & Johnson, Roche, Bayer тощо) демонструє комплексний підхід до мотивації, який поєднує матеріальні стимули, соціальні гарантії, корпоративну культуру, розвиток персоналу та сучасні інструменти нематеріального впливу [20].

У світовій практиці мотиваційні системи фармацевтичних підприємств відзначаються високим рівнем структурованості та орієнтацією на довгостроковий розвиток персоналу. Ключовими елементами є:

- гнучкі системи оплати праці (pay-for-performance);
- комплексні бонусні програми (short-term & long-term incentive plans);
- пакет корпоративних пільг (benefits package);
- програми безперервного навчання;
- участь у міжнародних грантах та дослідницьких проєктах;
- корпоративні програми охорони здоров'я;
- сучасні інструменти нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрні можливості, наставництво, гнучкий графік).

Таблиця 1.7 систематизує ключові мотиваційні інструменти, які використовують провідні фармацевтичні корпорації.

Таблиця 1.7 – Елементи мотиваційних систем у міжнародних фармацевтичних компаніях

Компанія	Основні елементи мотивації	Особливості
Pfizer	Бонусні програми, гнучкі пільги, програми розвитку	Індивідуальні плани розвитку, акціонування працівників [19]
Roche	Програми визнання, участь у наукових проєктах, корпоративне здоров'я	Фокус на інноваціях, участь у міжнародних дослідженнях
Johnson & Johnson	Корпоративні пільги, медичні програми, кар'єрні траєкторії	Сильна корпоративна культура, принципи Credo [21]
Bayer	Матеріальні стимули, ESG-мотивація, розвиток персоналу	Зв'язок бонусів із соціальною відповідальністю

У міжнародній практиці фармацевтичні компанії використовують комбіновані мотиваційні моделі:

1) Модель PBP (Performance-Based Pay). Передбачає оплату праці залежно від досягнення індивідуальних та командних KPI.

У фармацевтиці KPI містять: кількість успішно завершених досліджень; дотримання регуляторних норм; якість звітності; рівень продажів.

2) Модель Total Rewards (комплекс винагород). Включає фінансові та нефінансові стимули: зарплата, бонуси, премії; графік роботи, корпоративні цінності; можливості навчання; benefits package.

Цю модель активного застосовують Roche та Novartis [22].

3) ESG-орієнтована мотивація. Орієнтована на екологічні, соціальні та етичні стандарти. Наприклад, Bayer включає відповідні показники у систему бонусування, стимулюючи працівників до сталого розвитку.

4) Модель «High-Performance Work Systems» (HPWS). Поєднує HRM-процеси зі стратегією підприємства. Елементами є: участь персоналу у прийнятті рішень, командна робота, автономія працівника, розвиток лідерства.

Сучасні інструменти нематеріальної мотивації спрямовані на формування емоційної залученості персоналу, що є критично важливим у фармацевтичній галузі.

Основними підходами є:

1) Системи визнання результатів (Recognition Programs):

- електронні платформи визнання;
- нагороди «Employee of the Month»;
- публічне визнання.

2) Корпоративне навчання:

- навчальні платформи;
- міжнародні тренінги;
- ротація у різних підрозділах.

3) Гнучкі умови праці:

- hybrid/remote;

- flexible schedule;
- work-life balance програми.

4) Етика та місія компанії. Компанії J&J, Novartis наголошують на цінностях, що підвищує лояльність працівників [18].



Рисунок 1.5 – Ключові нематеріальні інструменти мотивації у фармацевтичних компаніях

Таблиця 1.8 демонструє основні відмінності між системами мотивації працівників у розвинених країнах та в Україні.

Таблиця 1.8 – Порівняння мотиваційних систем у фармацевтичній галузі різних країн

Країна / Регіон	Основні стимули	Особливості
США	бонуси, опціони, корпоративні пільги, розвиток	Високий рівень гнучкості, індивідуальний підхід
ЄС (Німеччина, Швейцарія, Франція)	соціальні гарантії, стабільність, навчання	Стабільність зайнятості, регуляторна відповідність
Україна	зарплата, премії, базові соцгарантії	Обмежені можливості benefits package, слабо розвинені програми розвитку

Зарубіжний досвід може бути ефективно адаптований для українських фармацевтичних підприємств, однак з урахуванням низки умов: ресурсних обмежень, специфіки регуляторного середовища та особливостей вітчизняного ринку праці.

Реальні напрями адаптації:

1) Впровадження системи Total Rewards. Навіть із обмеженим бюджетом українські компанії можуть застосовувати її елементи:

- часткові бонусні програми;
- гнучкі умови праці;
- корпоративні навчальні курси;
- соціальні заходи.

2) Розвиток програм нематеріальної мотивації. Це найбільш доступний інструмент:

- наставництво;
- система визнання;
- внутрішні тренінги;
- прозора кар'єрна траєкторія.

3) Формування корпоративної культури. Міжнародний досвід свідчить, що культура взаємопідтримки знижує плинність кадрів і підвищує задоволеність працівників [18].

4) Використання цифрових HRM-платформ:

- управління KPI;
- електронні опитування;
- системи зворотного зв'язку;
- індивідуальні плани розвитку.

5) Інвестиції у навчання персоналу. Навчання – один із ключових мотиваторів у світовій фармацевтиці, і українські підприємства (у т. ч. МСП) можуть адаптувати недорогі формати:

- внутрішні семінари;
- менторинг;

– онлайн-курси (Coursera, Prometheus тощо).

Фінансові обмеження – не всі компанії можуть впроваджувати broad benefits packages.

Регуляторні бар'єри – складність імплементації практик опціонів та довгострокових бонусів.

Культурні відмінності – не всі західні практики ефективно працюють у колективах із низьким рівнем довіри.

Дефіцит кваліфікованих кадрів – труднощі щодо побудови розгалужених систем розвитку.

Таким чином, зарубіжний досвід провідних фармацевтичних компаній демонструє, що ефективна мотиваційна система має бути комплексною, адаптивною та орієнтованою на розвиток персоналу. Міжнародні практики, зокрема Total Rewards, Performance-Based Pay, корпоративні програми навчання, системи визнання, широкі benefits packages, можуть бути успішно адаптовані українськими підприємствами. При цьому важливо брати до уваги фінансові ресурси компанії, особливості ринку праці та корпоративну культуру. Застосування адаптованих елементів міжнародного досвіду сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності українських фармацевтичних підприємств.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності, змісту та значення мотивації й стимулювання праці, сучасних моделей і підходів до управління мотиваційною поведінкою персоналу, а також методичних основ оцінювання ефективності мотиваційних систем та зарубіжного досвіду їх удосконалення.

Проведений аналіз показав, що мотивація праці є ключовою складовою системи управління персоналом, яка впливає на результативність діяльності підприємства, рівень задоволеності працівників, конкурентоспроможність організації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Мотивація визначається як внутрішній процес спонукання працівника до дії, тоді як стимулювання виступає зовнішнім інструментом управління поведінкою персоналу. Ефективна система управління персоналом потребує збалансованого поєднання внутрішніх мотивів працівників та зовнішніх стимулів, які формують узгоджені цілі між підприємством і персоналом.

Розглянуті класичні та сучасні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс, Лайкерта, Оучі тощо) демонструють широкий спектр підходів до розуміння поведінки працівників у процесі трудової діяльності. Кожна теорія акцентує увагу на різних аспектах динаміки формування мотиваційних установок – потребах, емоційному стані, справедливості, очікуваннях та соціально-культурних факторах. Їх узагальнення дозволяє формувати комплексні мотиваційні програми, адаптовані під особливості конкретних підприємств, у тому числі фармацевтичної галузі.

Визначено та систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу, серед яких: коефіцієнт задоволеності працею, аналіз плинності кадрів, продуктивності праці, шкали оцінювання, соціологічні опитування, кореляційно-регресійні методи. Встановлено, що комплексний підхід, який поєднує кількісні й якісні показники, забезпечує найбільш об'єктивну оцінку функціонування мотиваційної системи та дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінні персоналом.

Проаналізовано зарубіжний досвід управління мотивацією персоналу у провідних фармацевтичних компаніях США, ЄС та Японії. Показано, що ефективні системи мотивації базуються на таких підходах: довгострокове стимулювання, розвиток персоналу, гнучкі системи преміювання, соціальні пакети, корпоративна культура участі, неперервне навчання, використання КРІ та систем оцінювання результативності. Доведено, що значна частина цих

інструментів може бути адаптована до умов українських підприємств, з урахуванням обмежень економічного середовища та рівня розвитку ринку праці.

Загалом, результати теоретичного дослідження дозволяють стверджувати, що ефективне управління мотивацією персоналу є критично важливим для підприємств фармацевтичної галузі, оскільки саме людський капітал формує якість сервісу, рівень інноваційності та конкурентні переваги організації. Теоретичні положення, розглянуті у цьому розділі, становлять основу для подальшої аналітичної оцінки системи мотивації на підприємстві ТОВ «Макрус ЛТД» та формування практичних рекомендацій.

2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАКРУС ЛТД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Макрус ЛТД» є фармацевтичним підприємством, діяльність якого спрямована на забезпечення населення лікарськими засобами, фармацевтичними товарами та супутньою медичною продукцією. Підприємство функціонує на українському ринку понад 25 років, демонструючи стійку динаміку розвитку, адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищені вимоги до якості продукції й сервісу.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, підприємство зареєстроване 16 березня 2000 року та має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю [23]. Місцезнаходження підприємства: 29000, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Молодіжна, буд. 9 [23].

У таблиці 2.1 наведено ключові реєстраційні дані підприємства.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Макрус ЛТД»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Макрус ЛТД»
Скорочена назва	ТОВ «Макрус ЛТД»
ЄДРПОУ	30865468
Дата реєстрації	16.03.2000
Адреса	29000, м. Хмельницький, вул. Молодіжна, 9
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	448 400 грн

Згідно з даними ЄДР, підприємство здійснює широкий спектр діяльності, що охоплює як фармацевтичне виробництво, так і роздрібну та оптову торгівлю

лікарськими засобами й супутньою продукцією. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є [23].:

«47.73 – Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (аптеки).

ними товарами;

47.74 – Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами;

47.75 – Роздрібна торгівля косметичними товарами;

46.45 – Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;

68.20 – Надання в оренду нерухомого майна;

73.11 – Рекламні агентства;

73.20 – Дослідження ринку та виявлення громадської думки».

ТОВ «Макрус ЛТД» працює на ринку фармацевтичних послуг та товарів, охоплюючи такі сфери [23]:

- роздрібний продаж лікарських засобів через аптечні заклади;
- виробництво окремих фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- оптова торгівля ліками та фармтоварами;
- реалізація косметичних та гігієнічних засобів;
- продаж медичного обладнання та ортопедичних виробів;
- дослідження ринку та рекламна діяльність, що сприяють просуванню продукції.

Діяльність підприємства орієнтована як на кінцевого споживача, так і на корпоративних клієнтів – медичні заклади, кабінети, приватних лікарів, лікувально-діагностичні центри та ін.

Рівень кадрового забезпечення є важливим чинником успішної діяльності фармацевтичного підприємства, оскільки якість обслуговування населення та виконання стандартів належної аптечної практики безпосередньо залежить від професійного складу персоналу.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Макрус ЛТД» подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Чисельність працівників ТОВ «Макрус ЛТД» у 2022–2024 рр.

Рік	Чисельність персоналу, осіб
2022	14
2023	13
2024	12

Аналіз показує незначне зменшення кількості працівників у 2022–2024 роках. Це може свідчити про оптимізацію кадрових ресурсів, потребу скорочення витрат або зниження інтенсивності діяльності у зв'язку з ринковими умовами. Однак дана динаміка також може вказувати на потенційні проблеми у сфері мотивації та утримання персоналу, що слугуватиме предметом подальшого аналізу в другому розділі кваліфікаційної роботи.

На основі типових структур аптечних підприємств та наданої інформації, організаційну структуру ТОВ «Макрус ЛТД» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Керівник підприємства забезпечує загальне управління, а підпорядковані підрозділи виконують функції згідно зі спеціалізацією.

Основні структурні елементи подано на рисунку 2.1.

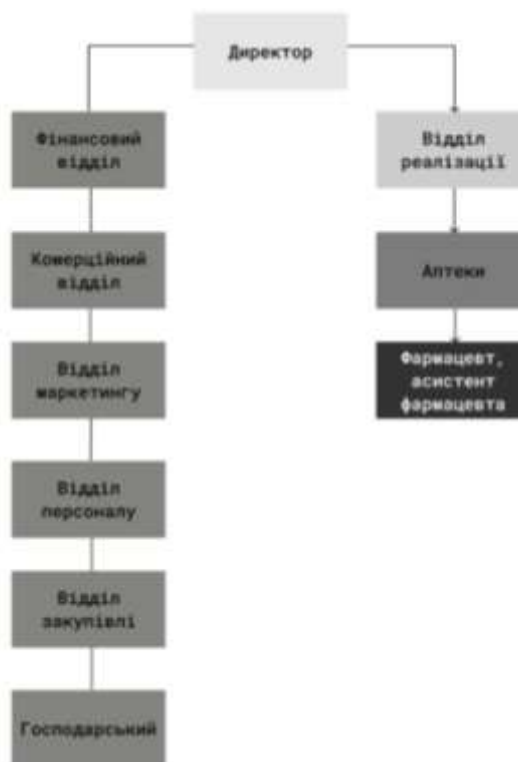


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Макрус ЛТД»

ТОВ «Макрус ЛТД» функціонує на ринку фармацевтичної торгівлі Хмельницької області, де спостерігається висока конкуренція з боку:

- аптечних мереж («Подорожник», «Доброго дня» тощо);
- незалежних аптек;
- оптових фармацевтичних компаній.

Конкурентними перевагами підприємства є:

- тривалий досвід роботи (понад 25 років);
- поєднання виробництва, оптової та роздрібною діяльності;
- асортимент медичних і фармацевтичних товарів;
- наявність власних досліджень ринку;
- гнучкість управління, властива малим підприємствам;
- можливість адаптації міжнародних мотиваційних моделей до колективу.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Макрус ЛТД» є фармацевтичним підприємством із широким спектром діяльності та розвинутою структурою. Основний напрямок – роздрібна торгівля лікарськими засобами – доповнюється виробництвом, оптовою торгівлею, маркетинговими дослідженнями та іншими видами послуг. Структура персоналу є оптимальною для малого підприємства, проте спостерігається тенденція до зменшення чисельності штату, що може свідчити про необхідність вдосконалення системи мотивації.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022–2024 рр. дозволяє всебічно оцінити фінансово-господарський стан підприємства та визначити тенденції його розвитку за останні три роки. Джерелом інформації для цього аналізу виступають дані зведеної таблиці техніко-

економічних показників, сформованої на основі фінансової звітності підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічних показників ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022–2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022, %	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %
1	Необоротні активи, тис. грн	572,4	614,8	447,0	+42,4	+7,4	-167,8	-27,3
2	Оборотні активи, тис. грн	2182,0	2593,6	3346,7	+411,6	+18,9	+753,1	+29,0
3	Запаси, тис. грн	2252,4	1889,5	2721,6	-362,9	-16,1	832,1	44,0
4	Гроші та їх еквіваленти, тис.грн	289,7	236	123,5	-53,7	-18,5	-112,5	-47,7
5	Валюта балансу, тис. грн	2754,4	3208,4	3793,7	+454,0	+16,5	+585,3	+18,2
6	Власний капітал, тис. грн	228,8	-342,0	-430,2	-570,8	-249,5	-88,2	-25,8
7	Поточні зобов'язання, тис. грн	2525,6	3550,4	4223,9	+1024,8	+40,6	+673,5	+19,0
8	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20438,0	18430,9	20210,1	-2007,1	-9,8	+1779,2	+9,7
9	Собівартість реалізації, тис, грн	16803,3	15277,4	16855,7	-1525,9	-9,1	+1578,3	+10,3
10	Операційні витрати, тис. грн	3622,7	3724,3	3442,6	+101,6	+2,8	-281,7	-7,6
11	Фінансовий результат, тис. грн	+12,0	-570,8	-88,2	-582,8	-4856,7	+482,6	+84,5
12	Рентабельність продажу, %	0,06	-3,10	-0,44	-3,16	-5266%	+2,66	+85,8%
13	Коефіцієнт автономії	0,083	-0,107	-0,113	-0,190	-228,9	-0,006	-5,6
14	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,86	0,73	0,79	-0,13	-15,1	+0,06	+8,2

Результати дослідження дають змогу виявити ключові зміни у структурі активів, капіталу, зобов'язань, динаміці доходів, витрат і фінансових результатів, а також оцінити ступінь фінансової стійкості та ефективності діяльності торговельного підприємства фармацевтичного профілю.

У структурі активів підприємства протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєва трансформація. Необоротні активи знизились із 572,4 тис. грн у 2022 р. до 447,0 тис. грн у 2024 р., причому найбільше скорочення відбулося у 2024 році, що становило 27,3 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про погіршення технічної бази, зростання зносу основних засобів та відсутність достатніх інвестицій в оновлення матеріально-технічної інфраструктури. Натомість оборотні активи демонструють стійку тенденцію до зростання, зросли із 2182,0 тис. грн у 2022 році до 3346,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 53,3 %. Зростання відбувалося за рахунок збільшення обсягу товарних запасів, що є характерним для підприємств роздрібної фармацевтичної торгівлі, які прагнуть забезпечити широкий асортимент продукції та швидку реакцію на попит споживачів.

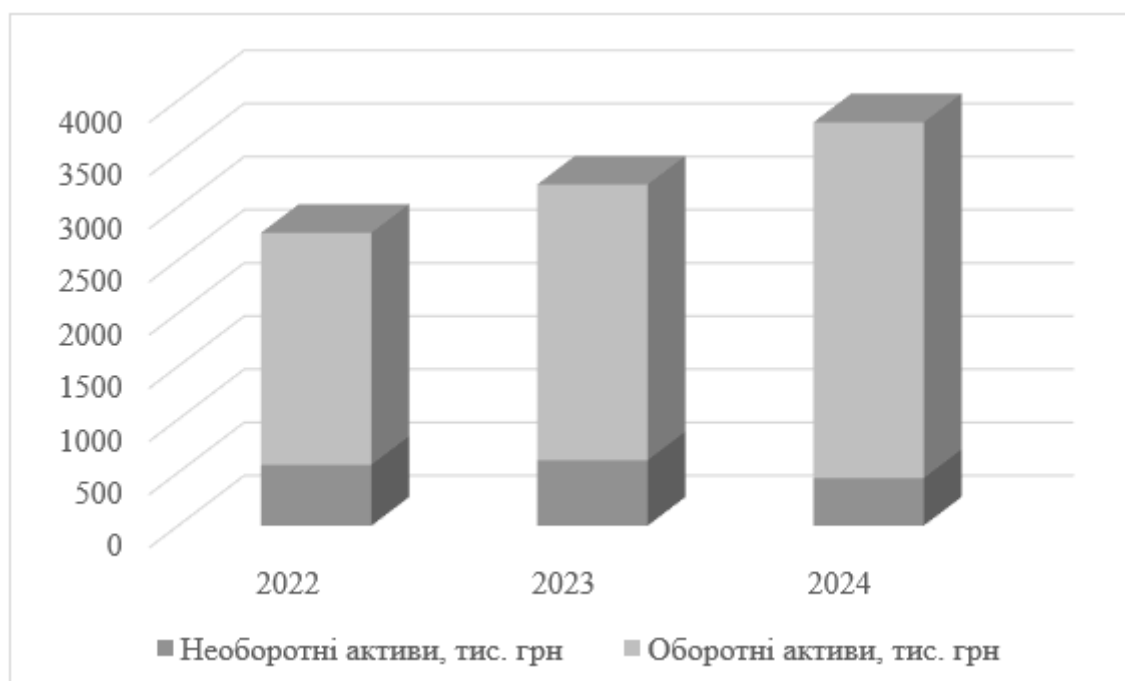


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр.

Зростання товарних запасів супроводжується протилежною динамікою грошових коштів. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 289,7 тис. грн, то у 2024 році він скоротився до 123,5 тис. грн. Така тенденція свідчить про зниження ліквідності активів та можливу концентрацію фінансових ресурсів у малоліквідних формах. Подібна ситуація потребує оптимізації політики управління запасами, оскільки надлишкові товарні залишки «заморожують» оборотні кошти та зменшують фінансову гнучкість підприємства.

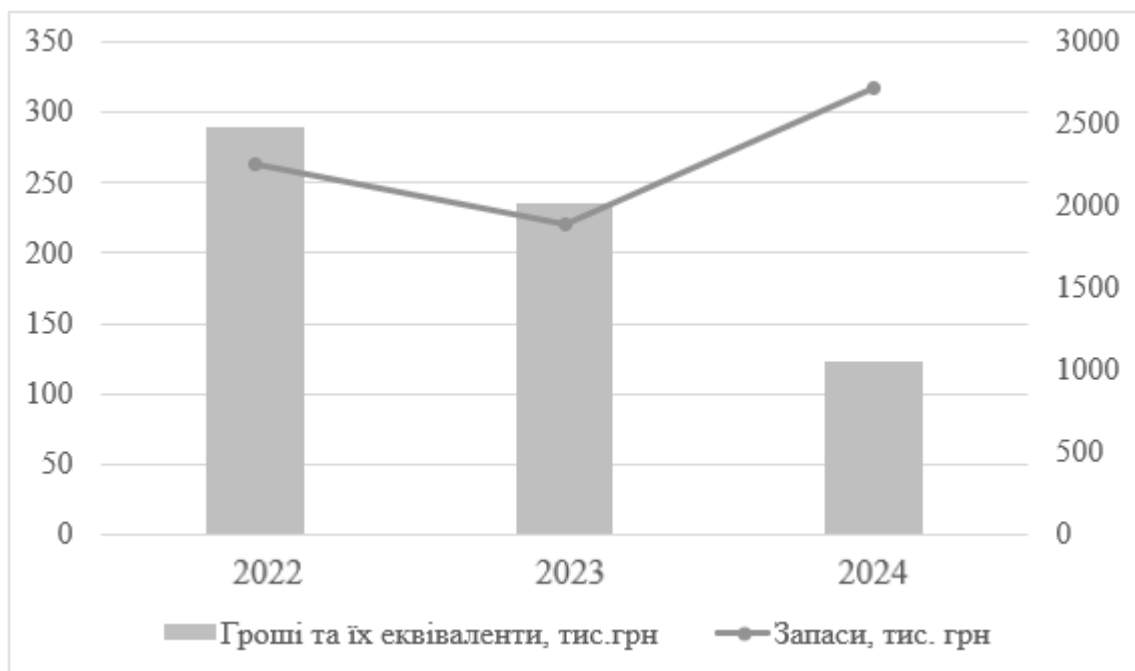


Рисунок 2.3 – Динаміка запасів та грошових коштів ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр.

Не менш значущою є динаміка власного капіталу і зобов'язань. Якщо на кінець 2022 року власний капітал становив 228,8 тис. грн, то у 2023 році він зменшився до мінус 342,0 тис. грн, а у 2024 році – до мінус 430,2 тис. грн. Негативне значення власного капіталу є серйозним сигналом фінансової нестабільності та свідчить про накопичення непокритих збитків. Поточні зобов'язання підприємства протягом періоду зростали: з 2525,6 тис. грн у 2022 р. до 4223,9 тис. грн у 2024 р. Це означає, що підприємство у значній мірі фінансує

діяльність за рахунок кредиторської заборгованості перед постачальниками і контрагентами, що підвищує ризик втрати платоспроможності.

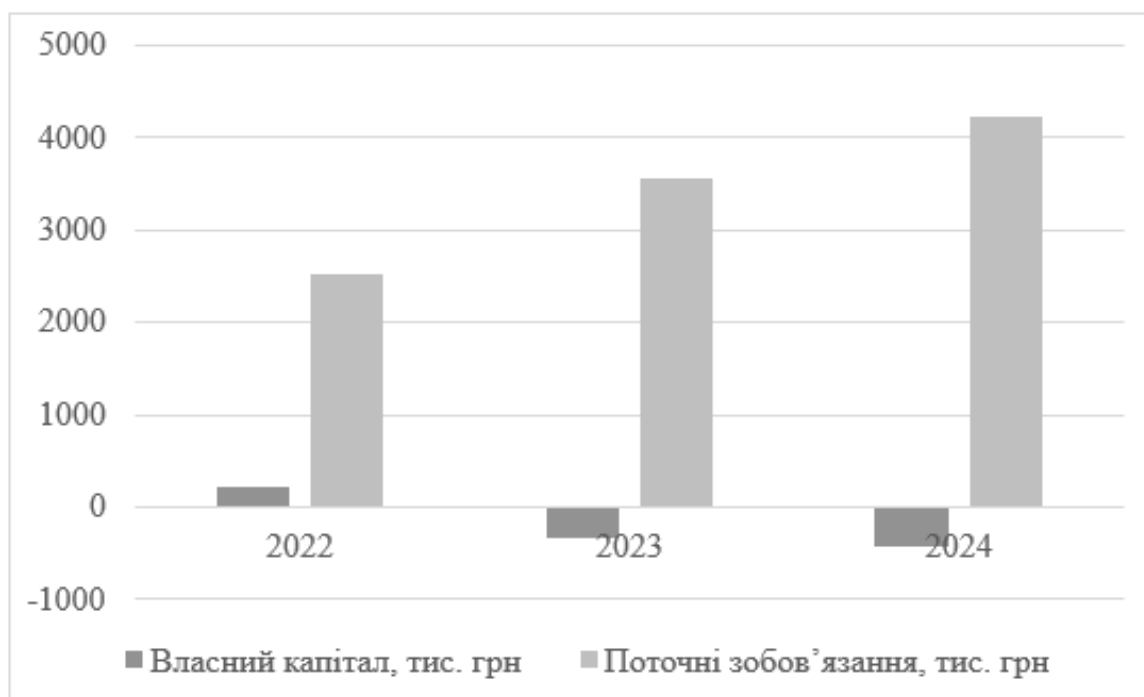


Рисунок 2.4 – Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр.

Аналіз результатів діяльності показує, що чистий дохід підприємства знизився у 2023 році на 9,8 % порівняно з 2022 роком, але вже у 2024 році зріс на 9,7 %, майже повернувшись до рівня 2022 року. Собівартість реалізованої продукції має аналогічну тенденцію: зниження у 2023 році та суттєве зростання у 2024 році. Це свідчить про нестабільність обсягів реалізації, зміни асортиментної структури та можливі коливання закупівельних цін. Операційні витрати у 2024 році зменшилися на 7,6 %, що є позитивним фактором, оскільки зниження витрат відбулося на тлі відновлення обсягів реалізації.

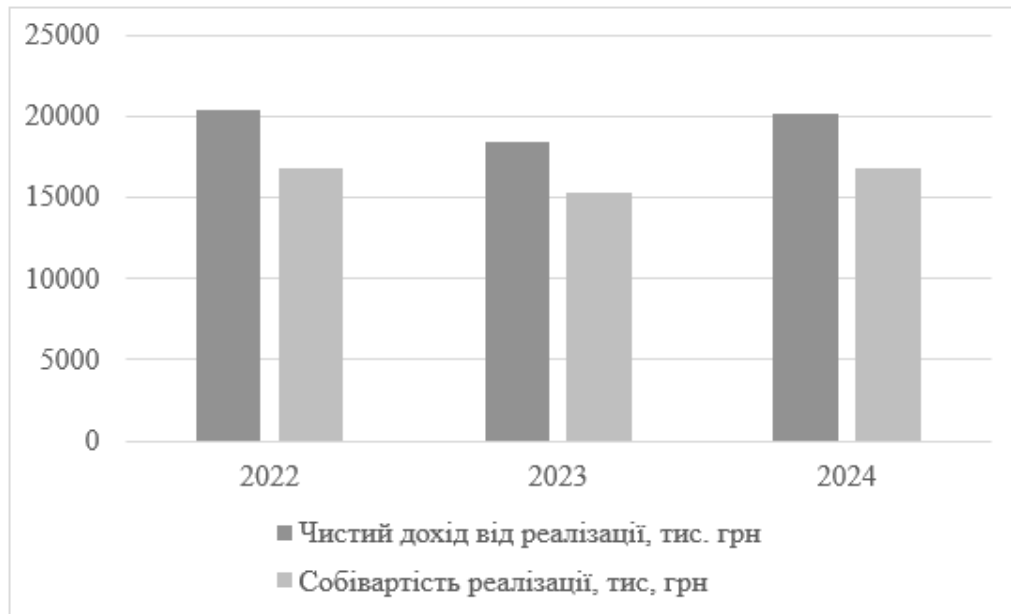


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізації ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр.

Фінансовий результат підприємства демонструє різку дестабілізацію у 2023 році: якщо у 2022 році було отримано майже нульовий прибуток (12 тис. грн), то у 2023 році зафіксовано збиток у розмірі 570,8 тис. грн. У 2024 році фінансовий результат покращився, проте залишився від'ємним (мінус 88,2 тис. грн). Наявність збитків у двох із трьох років аналізованого періоду свідчить про недостатню ефективність діяльності та необхідність перегляду ключових бізнес-процесів, зокрема системи управління персоналом, асортиментної політики та стратегій закупівель.

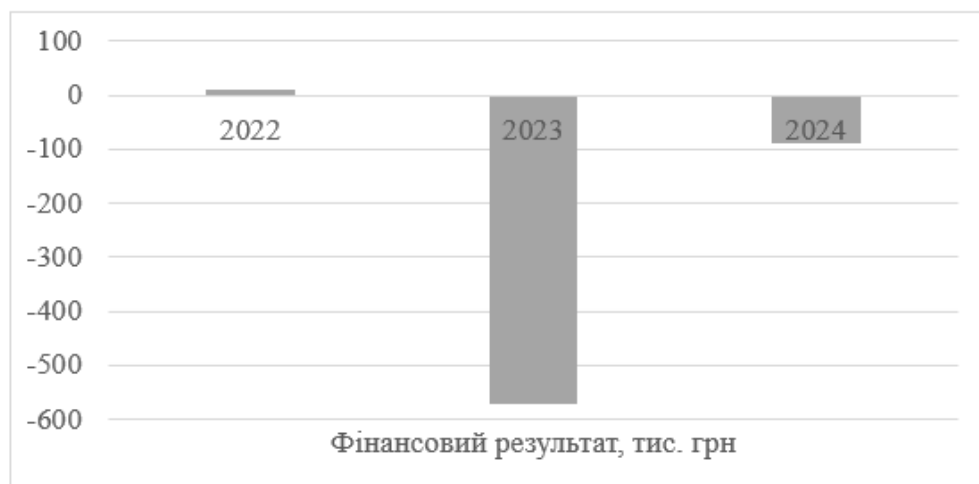


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансового результату ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр.

Оцінка фінансової стійкості за допомогою коефіцієнтів автономії та ліквідності підтверджує високий рівень ризику. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усіх трьох років є нижчим за нормативне значення 1, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт автономії у 2023 і 2024 роках має від'ємні значення, що є індикатором повної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

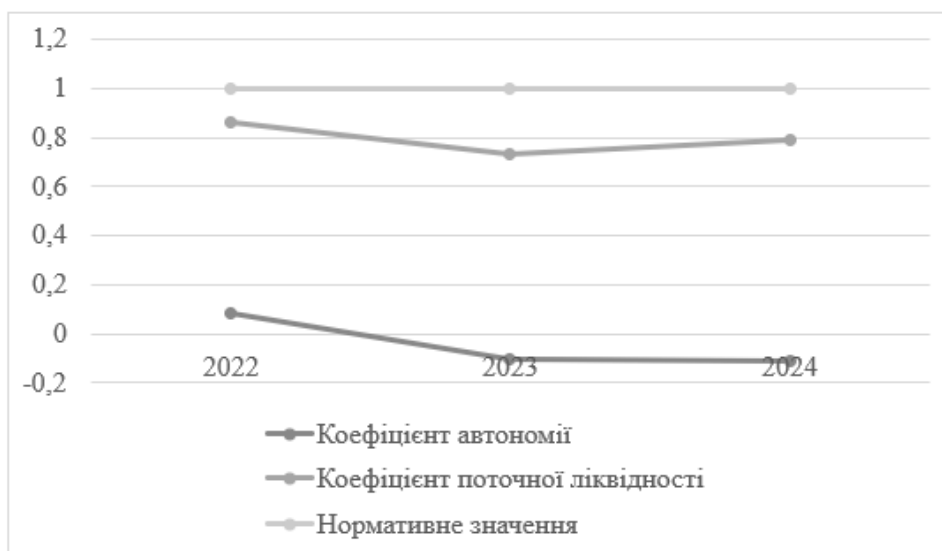


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів автономії та поточної ліквідності ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024 рр.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що фінансово-економічний стан ТОВ «Макрус ЛТД» протягом 2022–2024 років характеризується низкою системних проблем: зниженням ліквідності, нестачею власного капіталу, високою залежністю від кредиторів, нестабільністю доходів та низькою рентабельністю діяльності. Разом з тим, у 2024 році спостерігаються окремі позитивні тенденції – зростання чистого доходу та скорочення збитків, оптимізація операційних витрат, зростання оборотних активів. Ці зміни створюють потенціал для подальшого оздоровлення підприємства за умови впровадження управлінських рішень, спрямованих, зокрема, на удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці, оптимізацію запасів та підвищення маржинальності продажів.

2.3 Аналіз системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві

Система мотивації персоналу на ТОВ «Макрус ЛТД» має комбінований характер і включає елементи матеріального та нематеріального стимулювання. Її структура відповідає типовій моделі мотиваційного забезпечення підприємств фармацевтичної галузі, де ключовим фактором є персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами та забезпечує формування репутації компанії.

На підприємстві застосовується окладна система оплати праці з додатковими бонусами за виконання індивідуальних планів продажу. Це відповідає рекомендаціям сучасних досліджень, згідно з якими поєднання гарантованого доходу та змінної частини рівня заробітної плати підвищує продуктивність персоналу та орієнтує працівників на кінцевий результат [40].

Соціальний пакет включає передбачені законодавством гарантії, а також додаткові інструменти лояльності: можливість придбання медикаментів за мінімальною націнкою, часткове медичне страхування, організацію спільних заходів (театри, екскурсії), а також постійні професійні навчання. Такі форми є потужними нематеріальними мотиваторами та корелюють із теоріями Маслоу, Герцберга, МакКлелланда щодо потреб у розвитку, визнанні та причетності.

Проведемо оцінювання кадрової стабільності як елемента ефективності мотивації. Чисельність працівників протягом 2022–2024 рр. поступово скорочувалась: з 14 осіб у 2022 р. до 13 у 2023 р. та до 12 у 2024 р.. Це сигналізує про зменшення трудового потенціалу та ризику зростання навантаження на персонал.

На основі наданих даних розраховано ключові коефіцієнти (таблиця 2.4).

Коефіцієнт прийому знижувався з 0,43 у 2022 р. до 0,083 у 2024 р., що означає скорочення притоку кадрів. Це свідчить про стабілізацію кадрового складу після 2022 року, коли через міграційні процеси у країні відбулася значна ротація персоналу.

Таблиця 2.4 – Показники кадрової стабільності ТОВ «Макрус ЛТД» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність, осіб	14	13	12
Прийнято працівників	6	3	1
Звільнено працівників	4	2	1
Коефіцієнт прийому	0,43	0,23	0,083
Коефіцієнт вибуття	0,29	0,15	0,083
Коефіцієнт плинності кадрів, %	25 %	15 %	8 %
Коефіцієнт сталості кадрів	0,71	0,85	0,917

Коефіцієнт вибуття також скоротився з 0,29 до 0,083, що демонструє зниження кількості звільнень та підвищення лояльності працівників.

Коефіцієнт сталості зріс з 0,71 до 0,917, що свідчить про підвищення трудової стабільності, ефективність нематеріальних стимулів та позитивний психологічний клімат.

Плинність кадрів, попри початкові 25 % у 2022 р., знизилася до 8 %, що вважається хорошим рівнем для фармацевтичної сфери (норма 10–12 % за даними [24]).

Оцінювання ефективності системи мотивації проведемо за методиками, представленими у першому розділі кваліфікаційної роботи.

Метод коефіцієнта задоволеності працею проведемо шляхом використання експертного оцінювання. На основі аналізу чинних мотиваторів можна оцінити рівень задоволеності працівників (S) за шкалою 0–1:

- матеріальна мотивація – 0,6;
- нематеріальна – 0,75;
- корпоративна культура – 0,8;
- умови праці – 0,7.

Середній інтегральний показник:

$$S = (0,6 + 0,75 + 0,8 + 0,7) / 4 = 0,7125.$$

Отже, рівень загальної задоволеності мотивацією складає 0,71, тобто система працює, але має резерви розвитку.

Проаналізуємо також залежність мотивації від продуктивності праці. Результати аналізу в другому розділі кваліфікаційної роботи показують, що:

- дохід у 2023 р. знизився, попри стабільну преміювальну систему;
- у 2024 р. він зріс, що співпадає зі стабілізацією кадрів і зниженням плинності.

Це підтверджує теорії Врума та Адамса [12]; [13]: ефективність мотивації напряду впливає на продуктивність.

За результатами аналізу можна підсумувати проблеми:

- зменшення чисельності працівників створює ризики перевантаження персоналу;
 - залежність премій лише від планів продажів викликає стрес та нерівномірність доходів;
 - відсутня система КРІ для фармацевтів (точність консультацій, якість обслуговування);
 - недостатня персоналізація навчання;
 - частина працівників не використовує можливість медичного страхування
- відсутній внутрішній PR;
- немає моделі оцінки ефективності мотиваторів.

Таким чином, діюча система є ефективною, але потребує структуризації та підсилення, що і буде виконано у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

2.4 SWOT-аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві

Оцінювання системи мотивації персоналу є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки мотивація визначає рівень продуктивності працівників, їх залученість, якість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність організації. Метод SWOT-аналізу широко використовується для ідентифікації сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства [20]; [25]. Проведений аналіз у попередніх підрозділах кваліфікаційної роботи дає підстави для формування комплексної SWOT-матриці щодо оцінювання системи мотивації на ТОВ «Макрус ЛТД».

Представимо результат системного аналізу у вигляді таблиці 2.5, яка дає змогу інтегрувати як фінансові, так і нефінансові аспекти мотиваційної політики підприємства.

SWOT-аналіз показав, що система мотивації ТОВ «Макрус ЛТД» перебуває на стадії стабільного функціонування з потенціалом до структурного вдосконалення. Оцінка сильних сторін свідчить про наявність базового набору інструментів мотивації, характерного для сучасного фармацевтичного підприємства: стабільний оклад, бонуси, навчання, соціальний пакет і корпоративні заходи. Особливо варто відзначити зниження коефіцієнта плинності кадрів із 25 % у 2022 р. до 8 % у 2024 р., що відповідає рекомендованим параметрам для фармацевтичної сфери ЄС (середня прийнятна плинність 10–12 % [24]).

Також SWOT-аналіз виявив системні слабкі сторони, що стримують розвиток підприємства. Відсутність формалізованої системи KPI та прозорих критеріїв оцінки результативності створює ситуацію, у якій мотивація не пов'язана з продуктивністю праці на достатньому рівні. Це суперечить принципам теорій Врума, Портера–Лоулера та Адамса, у яких винагорода виступає ключовим стимулом поведінки працівника [12]; [13].

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Макрус ЛТД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Наявність стабільного окладу та бонусів за виконання індивідуальних планів продажу.	1. Низька частка змінної оплати праці (відсутність командних KPI, бонусів за якість роботи, лояльність клієнтів).
2. Розвинена система навчання: майстер-класи, семінари, конференції за рахунок підприємства.	2. Відсутність формалізованої системи оцінки персоналу та прозорої системи кар'єрного зростання.
3. Соціальні гарантії відповідно до законодавства, можливість медичного страхування з мінімальною доплатою.	3. Обмежені можливості збільшення фонду оплати праці через низьку рентабельність та від'ємний фінансовий результат у 2023–2024 рр.
4. Корпоративні заходи, культурні події, програма лояльності для працівників (знижки на ліки).	4. Зростання навантаження на персонал через скорочення чисельності працівників.
5. Зниження коефіцієнта плинності кадрів.	5. Недостатня кількість нематеріальних інструментів визнання (подяки, рейтинги, елементи внутрішньої конкуренції).
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розширення системи преміювання за якісні показники (середній чек, збільшення частки брендových продажів, консультаційна активність).	1. Висока конкуренція на ринку праці фармацевтів, ризик відтоку кваліфікованих кадрів.
2. Впровадження цифрових інструментів оцінювання ефективності (KPI-панелі, електронні рейтинги).	2. Посилення державного регулювання у сфері фармації та можливе обмеження прибутковості аптечного бізнесу.
3. Розвиток партнерських програм з навчальними центрами та дистриб'юторами лікарських засобів.	3. Зростання цін на комунальні послуги та оренду, що зменшує можливість збільшувати фонд оплати праці.
4. Оптимізація графіків роботи для зменшення навантаження на персонал.	4. Погіршення купівельної спроможності населення.
5. Формування системи нематеріального визнання (рейтинг місяця, відзначення кращих фармацевтів).	5. Психоемоційне вигорання працівників фармацевтичної сфери через високе навантаження та взаємодію зі складними клієнтами.

Ідентифіковані можливості свідчать про наявність реальних шляхів покращення системи мотивації: запровадження KPI-панелей, удосконалення навчальних програм, впровадження нематеріальної системи визнання, оптимізація графіків та використання цифрових HR-інструментів. Такі зміни можуть значно підвищити ефективність управління персоналом.

Разом із тим, існують суттєві зовнішні загрози: висока конкуренція за фармацевтів, нестабільність ринку, ризики вигорання працівників, економічні

обмеження. Це вимагає формування адаптивної та гнучкої мотиваційної системи, здатної підтримувати конкурентоздатність підприємства в умовах невизначеності.

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що система мотивації персоналу ТОВ «Макрус ЛТД» має значний потенціал та характеризується поєднанням матеріальних, соціальних і нематеріальних стимулів. Водночас необхідність удосконалення інструментів оцінювання ефективності праці, впровадження КРІ-рішень і розширення програм нематеріальної мотивації є ключовими напрямками, які повинні бути враховані в проектному розділі магістерської роботи. Саме вони здатні забезпечити підвищення продуктивності персоналу, зменшення витрат, покращення клієнтського сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексну аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Макрус ЛТД» та проведено глибоке дослідження чинної системи мотивації персоналу. Результати аналізу дозволили виявити ключові тенденції, проблеми та резерви підвищення ефективності управління персоналом.

На основі загальної характеристики підприємства з'ясовано, що ТОВ «Макрус ЛТД» є фармацевтичним підприємством із багаторічним досвідом діяльності та чіткою лінійно-функціональною структурою. Специфіка діяльності обумовлює високі вимоги до кваліфікації персоналу та важливість ефективної мотиваційної системи.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2022–2024 рр. показав, що підприємство працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що відображається у коливаннях доходу та результатів діяльності. Зокрема, у 2023 р. відбулося зниження доходу, тоді як у 2024 р. спостерігається

його відновлення (зростання на 9,7 %), а також зростання продуктивності праці (зростання на 15,4 %). Водночас кількість працівників зменшувалася: з 14 осіб у 2022 р. до 12 осіб у 2024 р., що призводить до підвищення індивідуального навантаження на персонал.

У результаті аналізу системи мотивації встановлено, що підприємство застосовує змішану модель стимулювання, яка поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні елементи. До сильних аспектів мотиваційної системи належать стабільний оклад, бонуси за індивідуальні показники, розвинена система навчання, програма лояльності та корпоративні заходи. Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта плинності персоналу з 25 % у 2022 р. до 8 % у 2024 р., що відповідає міжнародним нормам галузі.

Разом із тим виявлено низку проблем: відсутність формалізованої системи КРІ, недостатня диференціація матеріальних і нематеріальних стимулів, обмеження можливостей для підвищення заробітної плати через фінансову нестабільність, а також зростання робочого навантаження у зв'язку зі скороченням персоналу.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу узагальнити результати діагностики та визначити ключові напрями вдосконалення системи мотивації. До сильних сторін віднесено наявність системи навчання, стабільної оплати праці та соціальних гарантій; до слабких – відсутність інструментів оцінювання ефективності, недостатню прозорість мотиваційних механізмів та збільшення кадрового навантаження. Зовнішні можливості включають впровадження цифрових HR-технологій, розвиток нематеріальної мотивації та партнерських освітніх програм, тоді як загрози пов'язані з конкуренцією за персонал, економічною нестабільністю та ризиками професійного вигорання.

У цілому система мотивації ТОВ «Макрус ЛТД» має значний потенціал, проте потребує структурного вдосконалення, підвищення зв'язку між результатами праці та винагородою, формалізації процесів оцінювання персоналу та розширення нематеріальних стимулів. Виявлені резерви та проблемні аспекти визначають підґрунтя для розробки конкретних проектних рішень у третьому розділі роботи.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «МАКРУС ЛТД»

3.1 Діагностика проблем мотиваційної системи та аналіз її впливу на результативність діяльності підприємства

Ефективність системи мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо у фармацевтичній галузі, де якість обслуговування, швидкість реагування на запити клієнтів, дотримання регуляторних норм та професійна компетентність працівників мають суттєвий вплив на фінансові результати. На основі результатів аналізу техніко-економічних показників, дослідження мотиваційної системи та SWOT-аналізу виявлено низку проблем, що стримують розвиток ТОВ «Макрус ЛТД» та знижують ефективність праці персоналу.

Виявлені проблеми можна згрупувати за основними елементами мотиваційного механізму: матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, організація праці та корпоративна культура.

Розглянемо детальніше кожен елемент мотиваційного механізму ТОВ «Макрус ЛТД» (Рисунок 3.1):

1) Проблеми матеріальної мотивації:

а) Обмежена гнучкість системи оплати праці. Система включає оклад та бонус за виконання індивідуальних планів. Однак відсутні:

- диференційовані преміальні коефіцієнти;
- надбавки за стаж, якість обслуговування, залученість;
- стимулювання командних результатів.

б) Нерівномірність бонусної складової. Через коливання фінансових результатів (2022–2024 рр.) бонуси можуть зменшуватися, що знижує прогнозованість доходу працівника та емоційне сприйняття винагороди.

в) Відсутність КРІ, пов'язаних із якістю обслуговування, що є критичним у фармацевтичному секторі. Не використовуються такі показники, як:

- рівень консультаційної активності;
- кількість повторних покупок;
- дотримання фармацевтичних стандартів.

Це суперечить принципам теорій Герцберга, Врума та Портера–Лоулера.

2) Проблеми нематеріальної мотивації:

а) Навчання є регулярним, але не персоналізованим. Працівники отримують знання, але не мають індивідуальних траєкторій розвитку, що знижує ефективність формування компетенцій.

б) Обмежені інструменти визнання досягнень. Формальна подяка та корпоративні заходи існують, але:

- відсутня система рейтингу кращих працівників;
- не застосовуються нематеріальні нагороди (сертифікати, внутрішні відзнаки, статуси).

в) Недостатній розвиток цифрової внутрішньої комунікації. Немає внутрішньої платформи, що дозволяла б швидко інформувати, мотивувати, проводити оцінку.

3) Проблеми організації праці:

а) Зростання навантаження через скорочення штату. Чисельність працівників зменшилась до 12 осіб у 2024 р. Це призвело до збільшення індивідуального навантаження, особливо у пікові години.

б) Обмежений механізм ротації персоналу між філіями, що сприяло б зменшенню стресу та підвищенню гнучкості.

в) Нерівномірність залученості працівників, що проявляється в різній продуктивності.

4) Проблеми корпоративної культури:

а) Соціальний пакет відповідає законодавству, але не перевищує його, що зменшує конкурентність на ринку праці.

б) Медичне страхування потребує доплати працівника, а не є цілком покритим підприємством.

в) Програма лояльності (пільгові ліки) позитивна, але не повністю компенсує інфляційне навантаження 2022–2024 рр.

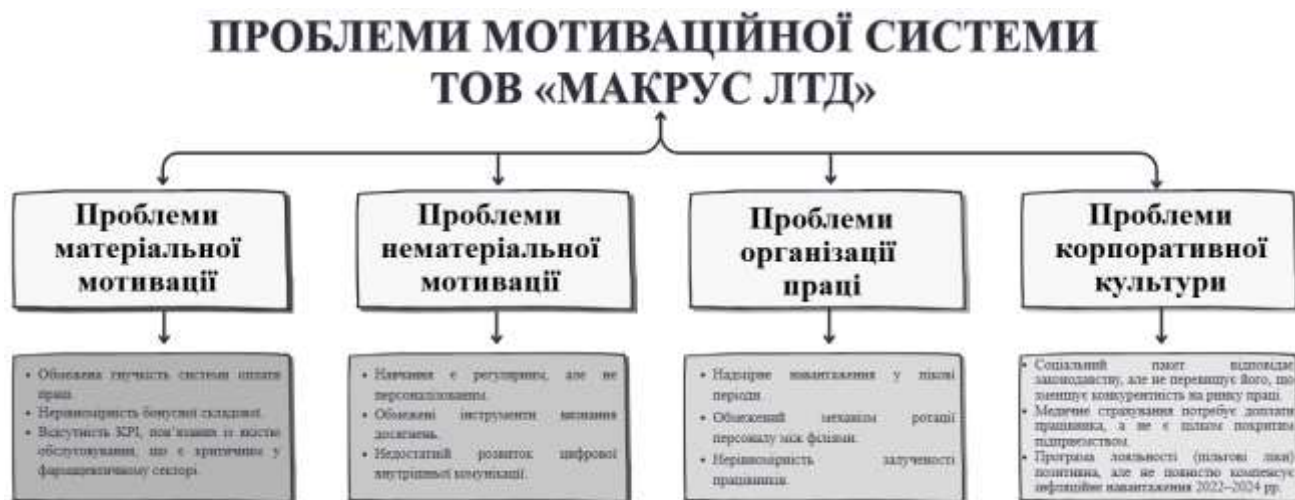


Рисунок 3.1 – Основні проблеми мотиваційної системи ТОВ «Макрус ЛТД»

Для оцінювання впливу мотивації на результати ТОВ «Макрус ЛТД» доцільно проаналізувати ключові показники, що найбільш чутливі до рівня трудової активності:

- плинність кадрів;
- продуктивність праці;
- чистий дохід від реалізації;
- фінансовий результат;
- операційні витрати.

Розглянемо динаміку кожного із вказаних показників:

1) Плинність кадрів як індикатор мотиваційних проблем (таблиця 3.1). Динаміка плинності кадрів ТОВ «Макрус ЛТД», 2022-2024рр.

Таблиця 3.1 – Динаміка плинності кадрів ТОВ «Макрус ЛТД», 2022-2024рр.

Рік	Прийнято	Звільнено	Коефіцієнт плинності, %
2022	6	4	25 %
2023	3	2	15 %
2024	1	1	8 %

На рисунку 3.2 представлено графік розподілу плинності кадрів ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022–2024 рр. у вигляді лінійної діаграми.

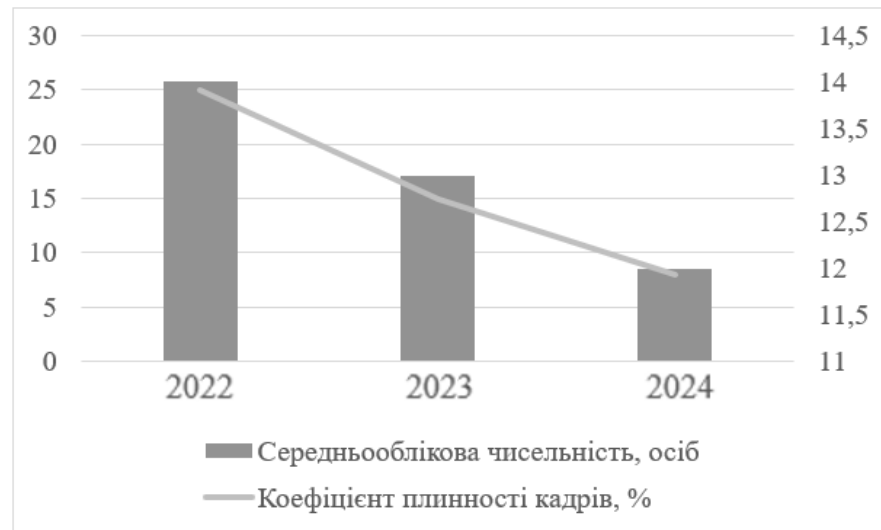


Рисунок 3.2 – Динаміка плинності кадрів ТОВ «Макрус ЛТД», 2022-2024рр.

Зменшення плинності є позитивним, але її рівень у 2022–2023 рр. свідчить про наявні проблеми в мотивації, а не лише про загальноекономічні чинники.

2) Взаємозв'язок мотивації з продуктивністю праці та фінансовими результатами.

Продуктивність визначимо за формулою:

$$ПП = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова кількість персоналу}}; \quad (3.1)$$

В таблиці 3.2 представлено результати розрахунку продуктивності праці ТОВ «Макрус ЛТД» за 2022-2024рр.

Таблиця 3.2 – Продуктивність праці ТОВ «Макрус ЛТД», 2022–2024 рр.

Рік	Дохід, тис. грн	Персонал	Продуктивність, тис. грн/особу
2022	20 438	14	1459,9
2023	18 430,9	13	1418,5
2024	20 210,1	12	1684,2

Аналізуючи показники таблиці 3.2, можемо зробити наступні висновки:

- падіння продуктивності у 2023 р. корелює з низькою мотивацією і плинністю;
- різке зростання у 2024 р. пов'язано зі стабілізацією колективу, але також зростанням навантаження на одного працівника;
- система мотивації не регулює баланс навантаження.

Таким чином, діагностика мотиваційної системи ТОВ «Макрус ЛТД» показала, що існуюча модель включає базові елементи матеріального та нематеріального стимулювання, а також певні елементи корпоративної підтримки й організації праці. Водночас система в її теперішньому вигляді не повністю відповідає сучасним вимогам фармацевтичного ринку та теоретичним підходам управління мотивацією.

В результаті виявлено такі ключові проблеми:

- відсутність формалізованих КРІ та прозорих критеріїв оцінювання результатів;
- обмежена гнучкість матеріальної мотивації;
- недостатній розвиток нематеріальних інструментів (визнання, внутрішні рейтинги, цифрова комунікація);
- зростання навантаження через скорочення чисельності персоналу;
- корпоративна культура забезпечує базову підтримку, але не формує конкурентної переваги на ринку праці.

Ці недоліки зумовлюють коливання продуктивності праці, зниження результативності у 2023 році та нестабільність бонусної системи. Водночас аналіз показав потенціал до покращення, що створює підґрунтя для формування цільових заходів з удосконалення мотиваційної системи, представлених у підпункті 3.2 кваліфікаційної роботи.

3.2 Розробка моделі удосконалення мотиваційної системи на підприємстві

Ефективне удосконалення мотиваційної системи можливе лише за умови цілісного моделювання взаємозв'язків між мотиваційними чинниками та результативністю діяльності підприємства. На основі результатів проведеної діагностики була сформована концептуальна модель мотиваційної системи ТОВ «Макрус ЛТД», яка відображає структурні елементи мотивації, механізми їхнього впливу на поведінкові та фінансово-економічні показники, а також зворотний зв'язок між результатами роботи персоналу та подальшими управлінськими рішеннями у сфері стимулювання праці.

Запропонована модель ґрунтується на сучасних підходах до управління персоналом, зокрема концепції total rewards, теорії очікувань В. Врума, моделі Портера–Лоулера та принципах evidence-based HR [12]; [20]. Така інтеграція дозволяє системно оцінювати стан мотивації, визначати ключові детермінанти продуктивності праці, прогнозувати зміни фінансових результатів та розробляти практично обґрунтовані управлінські рішення.

На основі цієї моделі далі буде сформовано комплекс заходів з удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації, організації праці та корпоративної культури, а також визначено механізми їх впровадження та інструменти оцінювання ефективності. Модель має прикладне значення, оскільки передбачає можливість кількісної оцінки впливу мотиваційних змін на продуктивність, плинність кадрів та фінансові результати підприємства.

Запропонована модель описує причинно-наслідкові зв'язки між елементами мотиваційної системи та ключовими результативними показниками. Вона базується на положеннях теорії очікувань В. Врума, моделі Портера–Лоулера, концепції total rewards та сучасних HR-підходах evidence-based HR [12]; [20].

Сутність моделі представлено на Рисунку 3.3.

1) Політика мотивації (PM) – комплекс матеріальних, нематеріальних, соціальних і організаційних заходів.

2) Індекс мотивації (M) – інтегральний показник, що відображає узагальнений рівень мотивації працівників та включає п'ять складових:

W – рівень оплати праці;

N – нематеріальні стимули;

C – умови та організація праці;

D – можливості професійного розвитку;

S_Г – соціальні гарантії та корпоративні програми.

Формально індекс мотивації визначається за формулою:

$$M = w_1 \cdot W + w_2 \cdot N + w_3 \cdot C + w_4 \cdot D + w_5 \cdot S_G; \quad (3.2)$$

де w_i – вагові коефіцієнти, $\sum w_i = 1$.

У наступному пункті кваліфікаційної роботи ці змінні нормалізуємо (0–1).

3) Короткострокові результати, на які впливає мотивація:

– продуктивність праці (ПП);

– задоволеність працівників (S);

– коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$);

– поведінкові індикатори (відвідуваність, залученість).

4) Довгострокові результати:

– фінансовий результат підприємства (F);

– якість обслуговування;

– лояльність клієнтів.

5) Зворотний зв'язок: зростання F дозволяє збільшувати витрати на мотивацію; підвищення ПП і S – уточнювати політику мотивації.



Рисунок 3.3 – Модель удосконалення мотиваційної системи на підприємстві

Для кількісного моделювання визначаємо систему змінних:

1) Продуктивність праці (ПП) – ключовий показник результативності персоналу:

$$ПП = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (3.3)$$

де ПП – продуктивність праці, тис. грн/особу.

2) Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$) – показник відображає стабільність кадрового складу:

$$K_{\text{плин}} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників за період}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \cdot 100\%; \quad (3.4)$$

3) Індекс задоволеності (S). Отримується шляхом анкетування за шкалою Лайкерта (1–5) та нормалізується у діапазон 0–1.

4) Рентабельність витрат на мотивацію ($ROI_{\text{мот}}$):

$$ROI_{\text{мот}} = \frac{\Delta F}{B_M}; \quad (3.5)$$

де ΔF – приріст фінансового результату внаслідок упровадження заходів,
 B_M – витрати на мотивацію.

На основі діагностики запропоновано програму заходів, згрупованих відповідно до компонентів мотиваційної системи (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Заходи з удосконалення мотивації ТОВ «Макрус ЛТД»

№	Захід	Елемент	Очікуваний ефект	Змінювані КРІ
1	Впровадження КРІ-системи для провізорів	Матеріальна	Підвищення відповідальності, орієнтація на якість	ПП, Q
2	Диференційовані бонуси (70% індив., 30% командні)	Матеріальна	Стимулювання співпраці	$K_{\text{плин}} \downarrow$, ПП \uparrow
3	Система нематеріального визнання	Нематеріальна	Зростання задоволеності	S \uparrow
4	Персоналізовані навчальні траєкторії	Нематеріальна	Підвищення компетентності	ПП \uparrow
5	Оптимізація графіків і ротація	Організація праці	Зниження вигорання	$K_{\text{плин}} \downarrow$, S \uparrow
6	Часткова компенсація медичного страхування	Корпоративна культура	Зростання лояльності	$K_{\text{плин}} \downarrow$
7	HR-dashboard	Організація праці	Підвищення прозорості	всі КРІ
8	Пілот «мотивуючий асортимент»	Матеріальна	Зростання маржі і доходу	F \uparrow
9	Щоквартальне опитування	Нематеріальна	Моніторинг мотивації	S
10	Внутрішнє менторство	Нематеріальна/Організаційна	Швидша адаптація	ПП \uparrow , Q \uparrow

Етапи реалізації програми:

А) Етап А (0–2 міс.) – підготовчий:

- уточнення КРІ;
- збір даних;
- формування проектної групи.

В) Етап В (2–5 міс.) – впровадження базових заходів:

- введення КРІ,
- запуск бонусної системи,
- перший цикл нематеріального визнання.

С) Етап С (5–9 міс.) – цифровізація та розширення:

- запуск HR-dashboard,
- менторство,
- індивідуальні навчальні плани.

Д) Етап D (9–12 міс.) – оцінка ефективності:

- аналіз ПП, $K_{\text{плин}}$, S;
- оцінка $ROI_{\text{мот}}$;
- коригування програми мотивації.

Серед методів моніторингу ефективності використовуються такі підходи:

- 1) Регулярний збір КРІ – щомісяця.
- 2) Анкетування індексу задоволеності S – щоквартально.
- 3) Пілотне впровадження заходів у контрольній групі.
- 4) Регресійне моделювання для оцінки зв'язків між мотивацією та

результативністю:

$$ПП = \alpha + \beta M + \varepsilon; \quad (3.6)$$

5) Сценарне моделювання – базовий, консервативний, агресивний сценарії.

6) Оцінювання $ROI_{\text{мот}}$ за формулою (3.5).

Таким чином, у підрозділі 3.2 було сформовано концептуальну модель удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Макрус ЛТД», яка поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціальні інструменти мотиваційного впливу. Запропонована модель ґрунтується на інтегральному індексі мотивації, що дозволяє кількісно оцінювати результативність впроваджених заходів і визначати їхній вплив на ключові показники діяльності підприємства – продуктивність праці, плинність кадрів, задоволеність працівників та фінансовий

результат. Розроблений комплекс заходів та поетапна схема їх реалізації створюють цілісну систему управління мотивацією, яка може бути адаптована до умов малого фармацевтичного бізнесу. Запропонована модель формує основу для подальших економічних розрахунків ефективності у підрозділі 3.3 кваліфікаційної роботи та дозволяє обґрунтовано оцінити економічну доцільність її впровадження.

3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження удосконаленої мотиваційної системи

Економічне оцінювання ефективності запропонованої моделі мотивації є ключовим етапом її обґрунтування, оскільки дає змогу визначити, наскільки інвестиції в систему стимулювання персоналу забезпечують зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та поліпшення фінансових результатів підприємства. Оцінювання проводиться на основі інтегральної моделі, сформованої у підрозділі 3.2, яка відображає взаємозв'язки між мотиваційними факторами (M), продуктивністю праці (ПП), плинністю кадрів ($K_{\text{плин}}$), задоволеністю працівників (S) та фінансовим результатом підприємства (F).

Для економічної оцінки використано такі методи:

- 1) аналіз динаміки продуктивності праці;
- 2) аналіз зміни плинності кадрів;
- 3) розрахунок інтегрального індексу мотивації;
- 4) моделювання впливу мотивації на економічні показники;
- 5) оцінювання рентабельності витрат на мотивацію ($ROI_{\text{мот}}$).

Ці методи базуються на сучасних підходах HR-аналітики та доказового менеджменту [20].

1) Розрахунок продуктивності праці. Продуктивність праці визначається за формулою (3.3). Результат розрахунку для ТОВ «Макрус ЛТД» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Макрус ЛТД»

Рік	Дохід, тис. грн	Чисельність	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2022	20 438,0	14	1459,9
2023	18 430,9	13	1418,5
2024	20 210,1	12	1684,2

Таким чином, продуктивність праці у 2024 році зросла на 18,7 % порівняно з 2023 р., що корелює зі зниженням плинності кадрів та частковою стабілізацією мотиваційних процесів. Це підтверджує тісний зв'язок між станом мотиваційної системи та результативністю діяльності підприємства.

2) Розрахунок коефіцієнта плинності кадрів. Для оцінки стабільності персоналу розраховуємо коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується за формулою (3.4). Результати розрахунку представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Динаміка плинності кадрів ТОВ «Макрус ЛТД»

Рік	Прийнято	Звільнено	Чисельність	$K_{\text{плин}}$
2022	6	4	14	25 %
2023	3	2	13	15 %
2024	1	1	12	8 %

Таким чином, зниження $K_{\text{плин}}$ з 25 % до 8 % свідчить про покращення внутрішнього середовища. Водночас зменшення чисельності персоналу створює додаткове навантаження, що підвищує значущість удосконалення мотиваційної системи.

3) Інтегральний індекс мотивації (М): оцінка очікуваного зростання. Індекс мотивації визначається за формулою (3.2), де всі вагові коефіцієнти однакові: $w_i=0,2$ (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Базова оцінка елементів мотивації (за шкалою 0–1)

Елемент	Оцінка	Пояснення
W	0,55	оклад + бонуси, але низька гнучкість
N	0,40	відсутність системи визнання
C	0,60	нормальні умови, але високе навантаження
D	0,50	навчання є, але не персоналізоване
Sr	0,65	стандартний соцпакет

$$M_{\text{базовий}} = 0,2 \cdot (0,55 + 0,40 + 0,60 + 0,50 + 0,65) = 0,54.$$

Прогноз після впровадження запропонованих заходів представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз після впровадження запропонованих заходів

Елемент	Прогноз
W	0,65
N	0,70
C	0,70
D	0,75
Sr	0,70

$$M_{\text{після}} = 0,2 \cdot (0,65 + 0,70 + 0,70 + 0,75 + 0,70) = 0,7.$$

Загальне зростання мотивації складатиме:

$$\Delta M = 0,70 - 0,54 = 0,16 \text{ (зростання на } 29,6 \text{ \%)}.$$

4) Модельний вплив мотивації на ключові показники:

– Вплив мотивації на продуктивність праці. Модель має вигляд:

$$\text{ПП}=\alpha_0+\alpha_1\text{М}; \quad (3.7)$$

За HR-дослідженнями [20], $\alpha_1=0,15$. Тоді:

$$\Delta\text{ПП}=0,15\cdot 0,16=0,024.$$

Отже, очікується зростання продуктивності приблизно на 2,4 % щокварталу, або близько 10 % на рік.

– Вплив мотивації на плинність кадрів. Модель має вигляд:

$$\text{К}_{\text{плин}}=\beta_0-\beta_1\text{М}. \quad (3.8)$$

За даними Gallup [9] $\beta_1=15\text{--}30\%$. Беремо середнє значення: 20 %.

$$\Delta\text{К}_{\text{плин}}=20\times 0,16=3,2\%;$$

$$\text{К}_{\text{плин новий}}=8\%-3,2\%=4,8\%.$$

– Вплив мотивації на фінансовий результат. Модель має вигляд:

$$\text{F}=\gamma_0+\gamma_1\cdot\text{ПП}-\gamma_2\cdot\text{Вм};$$

де $\gamma_1=0,40$ – фінансовий результат на 40 % залежить від продуктивності персоналу (дані фармацевтичної галузі).

$\gamma_2=1$ – кожна гривня витрат зменшує результат на гривню.

5) Рентабельність інвестицій у мотивацію ($\text{ROI}_{\text{мот}}$) (розраховуємо за формулою 3.5).

Таблиця 3.8 – Витрати на впровадження

Стаття	Сума, грн
КРІ-система	12 000
Навчання і менторство	8 000
Нематеріальне визнання	4 000
Dashboard	6 000
Усього	30 000

Очікуваний економічний ефект складатиме:

- приріст доходу через зростання ПП (близько 10 %): 200 тис. грн;
- економія на наймі через зниження $K_{\text{плін}}$: близько 30 тис. грн.

$$\Delta F = 200\,000 + 30\,000 = 230\,000 \text{ грн};$$

$$ROI = \frac{230\,000}{30\,000} = 7,67.$$

Це означає, що кожна гривня, вкладена у мотивацію, приносить підприємству 7,67 грн економічного ефекту.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують, що запропонована модель удосконалення мотиваційної системи є економічно ефективною для ТОВ «Макрус ЛТД». Інтегральний індекс мотивації зростає на 29,6 %, що забезпечує прогнозоване підвищення продуктивності праці на близько 10 % на рік, зниження плинності кадрів майже удвічі та покращення фінансового результату. Високий коефіцієнт ROI мотиваційних інвестицій (7,67) свідчить про доцільність і результативність упровадження рекомендацій.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було розроблено та економічно обґрунтовано комплексну модель удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Макрус ЛТД». На основі діагностики чинного мотиваційного механізму визначено ключові проблеми матеріальної та нематеріальної мотивації, організації праці й елементів корпоративної культури, які негативно впливають на продуктивність праці, стабільність персоналу та фінансові результати підприємства. У підрозділі 3.2 розроблено концептуальну модель удосконалення мотивації, що ґрунтується на інтегральному індексі мотивації та поєднує сучасні підходи total rewards, теорії очікувань і принципи evidence-based HR. Запропонований комплекс заходів передбачає упровадження KPI-системи, диференційованих бонусів, механізмів нематеріального визнання, персоналізованого навчання, оптимізації графіків роботи, цифровізації HR-процесів та розвитку корпоративної культури.

Здійснено економічне оцінювання ефективності запропонованих заходів. Розраховано інтегральний індекс мотивації, який у разі реалізації програми зростає з 0,54 до 0,70 (+29,6 %), що сприятиме підвищенню продуктивності праці на близько 10 % на рік, зменшенню коефіцієнта плинності кадрів до рівня 4,8 % і покращенню фінансового результату підприємства. Розрахований коефіцієнт рентабельності мотиваційних інвестицій ($ROI = 7,67$) доводить високу економічну ефективність моделі та її доцільність для практичного впровадження.

Отже, розроблена система мотивації є структурно узгодженою, економічно виправданою та адаптованою до специфіки малого фармацевтичного підприємства, а її реалізація забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макрус ЛТД» у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження системи управління мотивацією персоналу на прикладі ТОВ «Макрус ЛТД» та розроблено практичну модель її удосконалення, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади мотивації праці, сучасні концепції стимулювання персоналу та підходи до оцінювання результативності мотиваційних систем. Розкрито сутність матеріальних і нематеріальних методів мотивації, принципи побудови комплексних мотиваційних моделей та їх вплив на економічні показники підприємства.

У другому розділі здійснено детальний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Макрус ЛТД», включаючи дослідження техніко-економічних показників, оцінку чинної системи мотивації персоналу та SWOT-аналіз. Виявлено ключові проблеми: відсутність формалізованої системи оцінювання результативності, недостатність нематеріальних стимулів, перевантаження персоналу, часткова невідповідність системи мотивації стратегічним цілям підприємства. Також встановлено, що стабілізація плинності кадрів і зростання продуктивності у 2024 році підтверджують потенціал для покращення мотиваційної політики.

У третьому розділі розроблено модель удосконалення мотиваційної системи, яка враховує причинно-наслідкові зв'язки між мотиваційними чинниками та результативністю діяльності підприємства. На основі кількісного моделювання оцінено економічну ефективність заходів: підвищення інтегрального індексу мотивації на 29,6 %, зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та позитивний фінансовий ефект, підтверджений високим показником ROI (7,67).

Проведене дослідження доводить, що запропонована модель мотивації є ефективною, науково обґрунтованою та практично реалізованою. Її впровадження забезпечить підвищення трудової активності персоналу, поліпшення якості обслуговування клієнтів, зростання фінансової стабільності та посилення конкурентних позицій ТОВ «Макрус ЛТД».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2017.
2. П'ятницький І. М. Мотивація трудової діяльності: теорія та практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019.
3. Daft, R. Management. – Cengage Learning, 2021. – 800 p.
4. Колот, А. М. Мотивація персоналу: підручник (перевидання). – КНЕУ, 2018 (перевидання). – 337 с. ir.kneu.edu.ua
5. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Видавництво «Основи», 2020.
6. Dessler, G. Human Resource Management. – 16th ed. Pearson, 2021. – 720 p.
7. Данюк В. М. Мотивація персоналу: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2016.
8. Gallup. State of the Global Workplace 2022 Report. – Gallup, 2022. – 112 s. – URL: <https://www.gallup.com/>.
9. Maslow, A. H. Motivation and Personality. – Harper & Row, 1954. – 320 p.
10. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. – 19th ed. Pearson, 2023. – 800 p.
11. McClelland, D. C. The Achieving Society. – Free Press, 1985. – 480 p.
12. Vroom, V. H. Work and Motivation. – Wiley, 1964. – 331 p.
13. Adams, J. S. Inequity in Social Exchange. – In: Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, 1965.
14. Ouchi, W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. – Addison-Wesley, 1981. – 288 p.
15. Porter, L. W., Lawler, E. E. Managerial Attitudes and Performance. – Richard D. Irwin, 1968. – 320 p.
16. Dolot, A. The Human Resources Management in Modern Enterprises. – Economics & Sociology, 2018.

17. Millar, P. Measuring HR Effectiveness. – HR Review, 2021.
18. Cunningham, I. Strategy, People and Performance: HR's Strategic Role. – Routledge, 2019. – 240 p.
19. Pfizer Inc. Corporate Responsibility Report 2023. – Pfizer, 2023. – URL: <https://www.pfizer.com/>
20. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 14th ed. Kogan Page, 2021. – 768 p.
21. Johnson & Johnson. Impact & Sustainability Report 2023. – J&J, 2023. – URL: <https://www.jnj.com/>.
22. WorldatWork. Total Rewards Model Report. – WorldatWork, 2022. – URL: <https://www.worldatwork.org/>.
23. Звіти підприємства ТОВ «Макрус ЛТД». – URL: <https://clarity-project.info/edr/30865468>
24. EFPIA. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. Annual Report 2023. – EFPIA, 2023. – URL: <https://www.efpia.eu/>.
25. SWOT-Analysis in Strategic Management. Harvard Business Review, 2020.
26. Harter, J. K., Schmidt, F. L. State of the Global Workplace Reports (2019–2023). – Gallup, 2020–2023. – URL: <https://www.gallup.com/>.
27. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. та ін. Управління персоналом: підручник. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. – URL: <https://lib.lntu.edu.ua/ЛНТУ>
28. Пустовіт, В. В. Мотивація персоналу: навчальний посібник / збірник лекцій. – 2024. – (електронний ресурс, магістерські матеріали). URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/Електронний репозитарій ЧНУ](https://krs.chmnu.edu.ua/Електронний_репозитарій_ЧНУ)
29. Яблонь, В. Д. Вдосконалення мотиваційних механізмів у фармацевтичному бізнесі. Наукова праця / магістерська робота, 2023. – (електронна). [DSpace Repository WUNU](#)
30. Бондар, Т. М., Краснонос, А. І. Сучасні методи мотивації персоналу. – Журнал «Economy and Society», 2023. – URL: [https://economyandsociety.in.ua/Економіка та суспільство](https://economyandsociety.in.ua/Економіка_та_суспільство)
31. Жосан, Г., Кириченко, Н. Менеджмент персоналу в умовах

32. Маловік, О. О. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві: магістерська робота, 2024. – 88 с. – URL: etnuir.tnu.edu.ua

33. Дикань, Н. В., Борисенко, І. І. Менеджмент: підручник. – Київ: Знання, 2019. – 389 с.

34. Дослідження ринку фармацевтики України 2021–2023 – галузеві звіти (аналітика, тренди, кадрові виклики). – EFPIA/Національні аналітичні центри.

35. Legislation of Ukraine – Кодекс законів про працю України; Закон України «Про оплату праці» (офіційні тексти) – URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нікі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
 факультет, «курс», «група»)

БНЗ-24-1 Толубчик О.І

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

05.12.2025р.

дата

Толубчик О.І

підпис