

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

**фармацевтичний факультет
кафедра організації та економіки фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В
УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ»**

Виконав: здобувач вищої освіти

групи Фм19(4,10)-05

спеціальності 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Анна ЛУК'ЯНЧЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри організації та економіки фармації,

к.е.н., доцент **Наталія ДЕМЧЕНКО**

Рецензент: професор закладу вищої освіти,

зав.каф. фармацевтичної технології, стандартизації та
сертифікації ліків ІПКСФ, д.фарм.н.,

проф. **Ріта САГАЙДАК-НІКІТЮК**

Харків - 2024 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі представлені результати досліджень економічної сутності мотивації персоналу та її соціально-економічні складові. Проведено аналіз дієвості системи стимулювання працівників у фармацевтичній галузі в сучасних умовах військового стану, визначено мотиватори та демотиватори працівників аптечної мережі, побудовано структурологічну систему мотивації та запропоновано заходи з вдосконалення системи мотивації працівники аптечної мережі КП «Фармація».

Робота представлена на 56 сторінках та складається із 3-х розділів, загальних висновків, 32 джерела літератури. Результати досліджень проілюстровані 19 рисунками та 3 таблицями.

Ключові слова: мотивація, працівники, мотиватори, демотиватори, економічний механізм, оплата праці, аптечна мережа.

ANNOTATION

The work presents research results into the economic essence of personnel motivation and its socio-economic components.

An analysis of the effectiveness of the incentive system for employees in the pharmaceutical industry in modern military conditions was carried out, motivators and demotivators of employees of the pharmacy chain were determined, a structural motivation system was built, and measures were proposed to improve the motivation system for employees of the pharmacy chain KP "Pharmatsia".

The work is presented on 56 pages and consists of 3 sections, general conclusions, 32 literature sources. The research results are illustrated with 19 figures and 3 tables.

Keywords: motivation, employees, motivators, demotivators, economic mechanism, remuneration, pharmacy network.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність мотивації праці в управлінській діяльності	7
1.2. Вплив мотивації праці на результати діяльності підприємства	13
1.3. Оцінка наявності необхідних передумов для формування дієвої мотивації працівників фармацевтичної галузі в умовах військового стану в Україні	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ	26
2.1. Аналіз та характеристика діяльності аптечної мережі КП «Фармація».....	26
2.2. Аналіз системи мотивації працівників КП «Фармація»	29
2.3. Аналіз мотиваційних чинників, що впливають на результати роботи працівників аптечної мережі КП «Фармація».....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КП «ФАРМАЦІЯ»	45
3.1. Удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівників.....	43
3.2. Мотиваційний профіль працівника аптечної мережі та система заходів	45
3.3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації.....	48
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку української економіки та фармацевтичного ринку відбувається у складних соціально-економічних реаліях сьогодення. Кадри вважаються основою ресурсного потенціалу будь-якого підприємства у будь-якій галузі. Від ефективності роботи персоналу залежать кінцеві результати діяльності підприємства. Саме персонал приводить в дію технічні засоби, результатом чого є вироблена продукція, надані послуги чи виконані роботи. Жодна система управління не буде ефективною, доки не буде реалізована ефективна модель мотивації, яка спонукатиме конкретного працівника і колектив до досягнення встановленої мети підприємства. На сучасному етапі розвитку виробничих відносин пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуально-орієнтоване ставлення до працівника, що націлене на досягнення цілей та отримання високих кращих результатів діяльності фірми. Для цього слід сформувати ефективну систему засобів мотивації праці, що відповідає сучасним умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств. Таким чином, особливої актуальності набуває формування вдосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу фармацевтичної сфери та створить підґрунтя для розвитку галузі в складних дестабілізаційних умовах, сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Метою роботи є вивчення теоретичних і наукових підходів щодо мотивації персоналу, розробка рекомендацій щодо формування економічного механізму стимулювання персоналу в умовах військового стану та кризових явищ в економіці.

Об'єкт дослідження – процес підвищення мотивації працівників фармацевтичної галузі (на прикладі аптечної мережі КП «Фармація»).

Предмет дослідження – є сукупність теоретико-методологічних підходів до формування економічного механізму мотивації працівників аптечної мережі.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- дослідити різні мотиваційні теорії та погляди науковців на зміст та сутність поняття «мотивація»;
- дослідити економічну сутність процесу стимулювання персоналу як багатогранної категорії;
- уточнити сутність поняття мотивації персоналу підприємства;
- розглянути особливості та складові соціально-економічної мотивації персоналу;
- проаналізувати дієвість соціально-економічної мотивації персоналу фармацевтичної галузі в сучасних умовах;
- побудувати структурологічну систему мотивації персоналу;
- провести аналіз мотиваторів та демотиваторів персоналу аптечної мережі (на прикладі КП «Фармація») на основі анкетування;
- розробити основу для вдосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі КП «Фармація».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння, системного аналізу, класифікації, кореляційно-регресійного аналізу, моделювання – для побудови моделі механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства, графічний – для візуальної інтерпретації матеріалів; методи узагальнення – для формулювання висновків за результатами досліджень і наукової новизни. Для проведення дослідження використовувалвся метод експертних оцінок.

Наукова новизна полягає в обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму мотивації працівників аптечної мережі в умовах військового стану.

Практичне значення полягає в тому, що отримані результати дослідження можуть бути використані підприємствами фармацевтичної галузі, у тому числі аптичними, які ведуть свою господарську діяльність в умовах військової агресії та дестабілізації економіки України. Результати дослідження представлено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології (м. Харків, 24 листопада 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність мотивації праці в управлінській діяльності

Теорія управління персоналом та світова практика та досвід багатьох успішних компаній засвідчують, що потужним та ефективним засобом спокуня людини до трудової діяльності є мотивація. Наукові погляди на сутність та фактори мотивації праці людини мають довгий еволюційний шлях та завжди були предметом для дискусій серед наукової спільноти, характеризувалися тісним діалектичним взаємозв'язком із процесами суспільного виробництва. Також питання та проблеми мотивації працівників тісно пов'язані із цілим колом економічної, соціальної, культурної та психологічної проблематики, зокрема підвищення рівня кваліфікації та професійного розвитку, навичок та здібностей, і як наслідок, підвищення добробуту людей. Слід також звернути увагу, що в процесі дослідження проблематики мотивації праці та факторів, що впливають на характер її прояву людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося скоріше не науково-обґрунтованими положеннями, а емпіричними дослідженнями в процесі кожної конкретної ситуації, а частіше також методом «спроб і помилок» [24].

Поняття мотивації дуже розповсюджене у нашому повсякденному житті і часто застосовується в багатьох сферах суспільно-економічного життя. Аналіз наукових джерел [1, 18, 24] свідчить, що вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910 рр.), після чого він активно застосовувався для пояснення поведінки людини спочатку психологами, соціологами, юристами, пізніше – економістами, фахівцями у сфері

управління персоналом. Основні класичні мотиваційні теорії з даної проблематики наведено у Додатку А.

Сучасні концепції мотивації працівників засновані на чотирьох базових теоріях, які засновані на потребах людини (Додаток Б). Термін мотивації настільки багатогранний, що для його повної характеристики слід визначити близькі до нього інші поняття (рис.1.1).

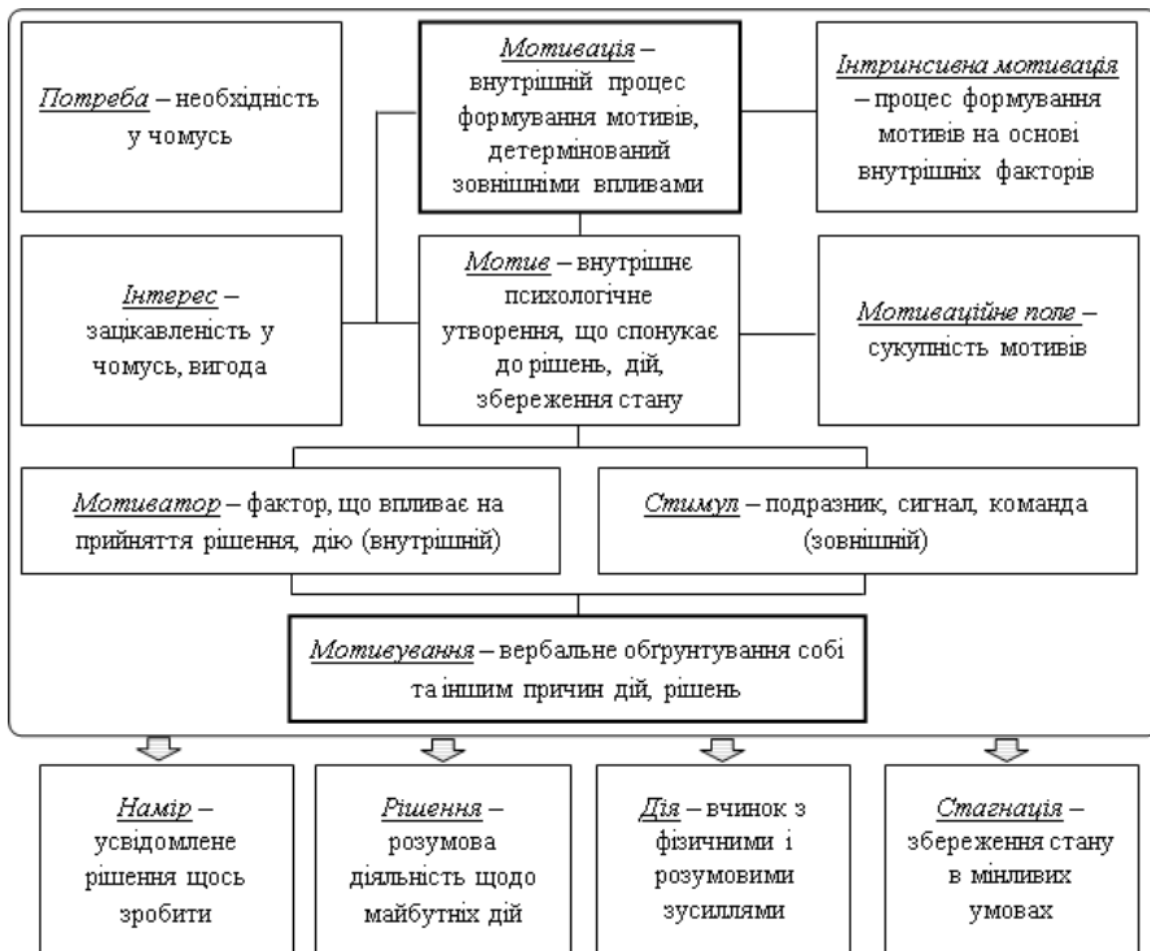


Рис. 1.1. Мотивація в системі суміжних до неї категорій [18]

Хоча методологічні основи суявлень утності мотивації людини було закладено в працях багатьох вчених, проблеми пошуку ефективних механізмів та мотиваційних стратегій досі є актуальними для сучасних підприємств різних галузей економіки, адже від вибору важелів мотивації залежить не тільки продуктивність праці, а й важливі для сучасних реалій бізнесу такі характеристики особистості як творчість, креативність,

ініціативність, здатності навчатися, працювати в команді, шукати нові рішення та впроваджувати інноваційні рішення на підприємстві.

Таким чином, мотивація (від лат. *motivatio*) – це система динамічно взаємодіючих між собою внутрішніх чинників (мотиваторів), які викликають і спрямовують орієнтовану на досягнення цілей поведінку певної особи. Під внутрішніми факторами розуміються потреби, бажання, сприйняття, прагнення, очікування, ціннісні установи і інші психологічні компоненти особистості.

Основним завданням мотивації працівників є підвищення ефективності виробництва за рахунок усестороннього розвитку і розумного застосування творчих сил людини, підвищення рівня її кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

Зазначимо, що мотивація важлива як для людини, так і для бізнесу. Мотивація важлива для людини, оскільки [3] вона допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей, мотивована людина – задоволена роботою, також мотивація сприяє саморозвитку особистості. Але й для бізнесу мотивація також необхідна: вмотивовані працівники формують потужну ефективну команду, і успішний бізнес, здатні на креативні ідеї, та адаптацію до факторів зовнішнього середовища.

Схематично процес мотивації праці представлений на рис. 1.1.

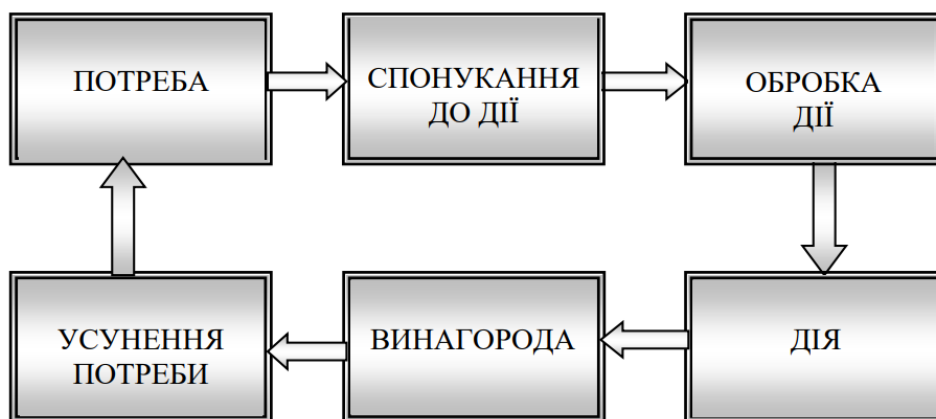


Рис.1.2. - Схема організації процесу мотивації праці [20]

Існує три підходи щодо розгляду теорій мотивації (рис. 1.3).

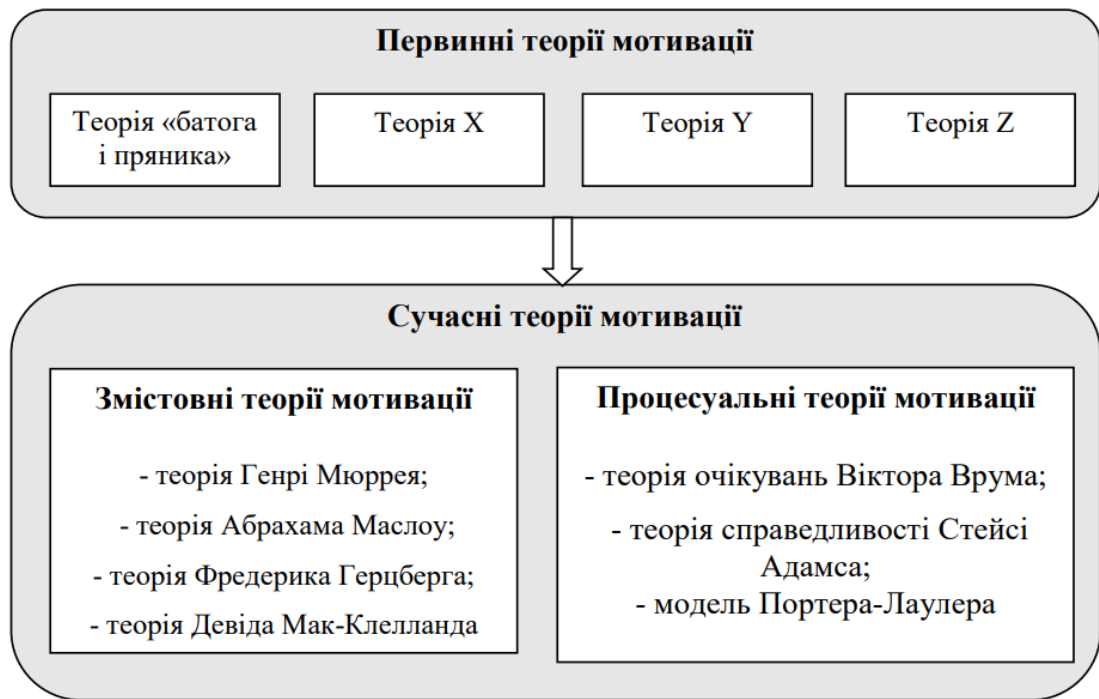


Рис.1.3. Еволюція теорій мотивації праці [21]

Перший підхід базується на історичному досвіді людської поведінки в процесі праці. Первинні теорії мотивації були сформовані у XX ст. Вони передбачають, що людину до праці спонукають певні мотиви, потреби, що склалися на певному історичному етапі. До основних первинних теорій відносять теорію «батога і пряника»; теорії «Х», «Y» та «Z».

В основу другого підходу покладено дослідження змістовного боку теорій мотивації - потреби людини, основних мотивів її поведінки, відповідно і її діяльності. Прихильниками такого підходу були Г. Маррей, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд.

Третій підхід - процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані, в них аналізується розподіл людських зусиль при досягненні різних цілей і вибір конкретного виду поведінки. Згідно процесуальних теорій поведінка особи є також функцією її сприйняття і очікування, що пов'язано із ситуацією і можливими наслідками вибраного типу поведінки. Основними

процесуальними теоріями є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С.Адамса, модель Портера-Лаулера [24, 29].

В загальному розумінні система мотивації охоплює економічні, соціальні, психологічні, інституціональні, організаційні складові (рис.1.4) [14].

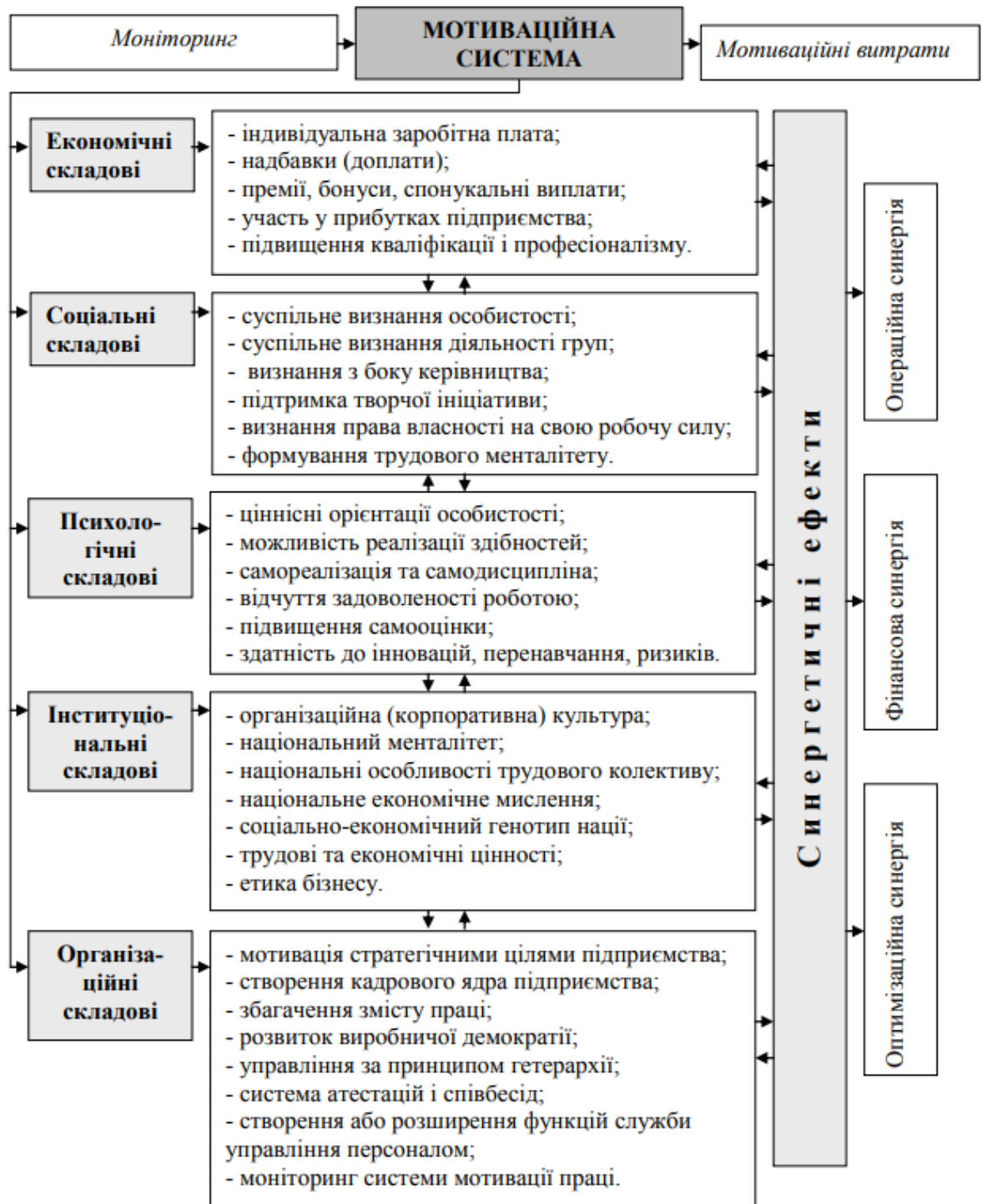


Рис. 1.4. Структура ефективної мотиваційної системи підприємства [14]

Мотивація у конкретної людини мінлива в часі та просторі, досі ніхто не створював і не буде створювати «рецепт ефективної мотивації», такого рецепта не існує. Є люди, які більше мотивовані працювати, інші займатися спортом, а інші обговорювати будь-яку тему.

Мотивація є станом особистості, яким встановлюється ступінь її активності та спрямованості людських дій у даній ситуації. Мотив може бути представлений, як привід, причина, об'єктивна необхідність у спонуканні щонебудь виконати. У цьому разі йдеться про мотивацію як про процес, що йде в самій людині, є спрямуванням її поведінки в певне русло, спонуканням людини певним чином поводитися в певній ситуації. Розуміючи сутність мотивації як процесу, індивідууми можуть зрозуміти і власні дії, а водночас поведінку людей, які оточують їх, у найрізноманітніших ситуаціях. Розуміння механізму мотивації є необхідним для вирішення великої кількості питань у практичній діяльності.

Мотиви праці вельми різняться за потребами, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності; водночас за благами, що є необхідними людині для задоволення власних потреб; водночас за рівнем ціни, яку працівник здатен заплатити за отримання необхідних благ. Однак у всіх цих випадках задоволення потреб обов'язково пов'язане з його трудовою діяльністю.

Можна виокремити групи мотивів праці, які становлять у сукупності єдину систему. Приміром, характерні мотиви змістовності праці; суспільної корисності праці; статусні мотиви, що пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності людини; мотиви придбання матеріальних благ; водночас мотиви, що зорієнтовані на певну інтенсивність виконуваної праці.

Всі можливі інструменти мотивації можна поділити на дві великі групи: це матеріальні (монетарні) та нематеріальні (немонетарні) мотиватори.

До матеріальних мотиваторів належить винагорода, яку отримує працівник. Розрізняють постійну (оклад, що виплачується співробітнику) і змінну частину винагороди. Грошові виплати за виконання поставлених

цілей - це найпоширеніший тип мотиваційних планів. Такі виплати (премії) загалом здійснюються за умови відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям, серед яких можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими особами тощо.

Під нематеріальною, нефінансовою мотивацією персоналу мають на увазі всі методи, які не стосуються безпосередньо оплати праці та використовуються компанією для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу і підвищення їхньої мотивації та прихильності до фірми. До варіантів побудови системи нематеріальної мотивації відносять: пільги, пов'язані з графіком роботи, подарунки, які організація робить своїм співробітникам, корпоративні заходи, що не стосуються безпосередньо роботи. Існують винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника (навчання співробітника коштом фірми, запрошення співробітника як доповідача або лектора, пропозиція брати участь у цікавішому або матеріально вигіднішому проєкті).

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на збільшення доходів компанії, тому має регулярно аналізуватися. Успішному керівнику для ефективного ведення справ необхідно знати про симптоми зниження вмотивованості співробітників, вміти розробити комплексну систему мотивації для різних категорій персоналу та застосувати її на практиці.

На основі аналізу отриманих даних можна судити про задоволеність персоналу роботою в компанії загалом, рівень задоволеності тих чи інших мотиваторів співробітника, а також спланувати заходи щодо підвищення оптимізації системи мотивації співробітників компанії.

1.2. Вплив мотивації праці на результати діяльності підприємства

Загальна система мотивації персоналу будується на кількох нижче наведених принципах.

Доступність. Цей принцип допомагає обирати прозорі, зрозумілі кожному співробітнику способи мотивації та стимулювання. Різні підходи до мотивації мають бути обґрунтовані з урахуванням стажу, посади, обсягів роботи та інших аспектів.

Поступовість. Це означає, що відразу винагороджувати працівників преміями у великих розмірах недоцільно. У співробітників постійно формується новий поріг очікувань, тому щоб зберегти зацікавленість на наступному етапі мотивації, премії доведеться підвищувати, що призведе до зайвих витрат компанії.

Відчутність. Цей принцип передбачає, що винагорода в будь-якому вигляді має бути значущою і безпосередньо залежати від посади, привілеїв і досягнень співробітника. Для виникнення мотивації важливо знайти золоту середину, врахувати поступовість і відчутність підвищення винагороди.

Своєчасність. Принцип своєчасності вказує на важливість часового фактора. Краще відразу відзначити заслугу персоналу будь-яким способом, затягувати момент не рекомендується. Працівник повинен відчувати значущість постійно, тому частина компаній перейшли на щотижневу оплату праці.

Комплексність. Такий принцип передбачає застосування різноманітних теорій мотивації і такого підходу, який чергує або об'єднує кілька видів матеріальних і нематеріальних винагород.

Якщо давати співробітнику відчути свою значимість в рамках виробничо-збутового процесу, відповідно і мотиваційний механізм матиме більший коефіцієнт корисної дії. Стимуляція персоналу, таким чином, носить нематеріальний, але соціально-психологічний відтінок, і в деяких випадках має навіть більшу користь, ніж грошова винагорода. У фармацевтичній галузі склалася ситуація, характерна в цілому для української економіки: люди, які давно працюють на виробництвах, мало орієнтовані на сучасні методи ведення бізнесу, а молодь отримала гарну освіту, але не має досвіду роботи на виробництві [21]. Навряд чи подібна ситуація здатна позитивно вплинути

на рівень конкурентоспроможності, тому керівникам підприємств варто добре оцінювати середній вік трудового персоналу, і систематично вирівнювати баланс між молодими і більш досвідченими співробітниками. Варто також зазначити, що дуже важливим є систематичне оновлення кадрів. Перш за все, це пов'язано з тим, що молодому співробітнику потрібно багато чому навчитися у більш досвідчених, а це вимагає часу. Тому своєчасність в цій справі відіграє дуже важливу роль. Наприклад, для організації нормального функціонування всіх виробничих відділень фармацевтичного підприємства необхідно мати в персоналі компетентних співробітників, здатних в процесі своєї трудової діяльності враховувати цілий спектр технологічних особливостей, властивих даному типу виробництва. Стандарти, на основі яких побудовано виробництво передбачають цілий ряд особливостей, серед яких створення ізольованих один від одного виробничих приміщень, докладний опис процедур з підготовки персоналу, обладнання і виробничих приміщень, особливі вимоги для підготовки та зберігання сировини і виробленої продукції, робота з відходами та ін [18]. Професіоналізм співробітника, який засвоїв всі перераховані вище нюанси можна назвати елементом конкурентної переваги організації. Чим вище рівень професіоналізму персоналу, тим вище конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства. Досліджуючи питання стимулювання працівників фармацевтичної промисловості, слід загострити увагу на факторах, що впливають на якість роботи людини на виробництві

В українській науковій літературі нема однозначності у трактуванні термінів мотив та стимул, мотивування, мотивація, стимулювання. Однак зміст мотивування видом управлінської діяльності, що забезпечує спонукання себе або інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей: особистих та організації. Практичне втілення систем мотивації та стимулювання обов'язково відбувається з використанням широкого кола адміністративних, економічних, організаційно-виробничих, соціальних, морально-психологічних методів (рис. 1.5).



Рис.1.5. Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах [20]

Економічні методи мотивації для людини засновані на її природному бажанні отримати певні вигоди (прямі чи непрямі), що підвищують їх добробут чи покращує стан, наприклад:

- заробітна плата (винагорода за докладання фізичних та розумових зусиль);
- додаткова заробітна плата (додаткові гроші, які отримує працівник за «додаткові» чи бонусні параметри своєї особистості - навнясть певної кваліфікації, навичок, вмінь, компетентностей, додаткових можливостей

здійснювати різні за напрямом роботи, чи працювати понаднормовано, що характерно для фармацевтичної галузі);

- винагорода за результатами роботи, чи за виконання проекту чи обсягу робіт поза терміном;

- преміювання (додаткова грошова винагорода за особливий внесок працівника за конкретну виконану роботу чи прояв певних здібностей у вирішенні операційних питань, які є важливими для підприємства);

- доплати (компансація витрат на проїзд чи паливо (наприклад фармацевтичні працівники) чи канцелярські товари, POSM -матеріали тощо.).

В широкому розуміння економічна мотивація не завжди пов'язана з результатами роботи працівника та докладанням зусиль до праці, а може бути заохочуванням до праці, або до демонстрації більш високих результатів: оплачувана додаткова відпустка, подарунки дітям на свята, оплачуване житло чи надання на пільгових умовах в оренду, можливості користуватися службовою технікою (планшет, телефон) або автомобілем, купувати продукцію за пільговими цінами та ін.

До організаційних методів мотивації можна віднести: [13]

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної та соціально значущої роботи, з широкими перспективами професійного та посадового зростання, що підвищують самостійність та відповідальність працівника);

- мотивацію участю у справах фірми (надання працівникам права голосу під час вирішення низки проблем, залучення їх у процес колективної творчості, реальне делегування їм прав та відповідальності).

Морально-психологічні методи мотивації включають елементи [14]:

- створення умов, за яких люди відчують професійну гордість за причетність до роботи, особисту відповідальність за її результати;

– присутність виклику, забезпечення можливості кожному своєму робочому місці показати свої здібності та особисті якості - краще впоратися із завданням, відчувати гордість та задоволеність собою.

Проте реалії сьогодення змушують стверджувати, що на більшості українських підприємств оголошена система стимулювання працівників на практиці не є ефективною, а її пункти лишаються на папері. Система штрафних санкцій та покарань часто не відповідає до системи заохочення за досягнення, це часто гальмує прогресивні нововведення та обмежує ініціативність працівників, які могли б стати рушійною силою розвитку підприємства. Підприємство має сталий колектив, непогані результати фінансово-господарської діяльності, але його зростання не відбувається. Це обумовлено багатьма чинниками, але основними є результат неефективної мотивації працівників.

В наукових джерелах виділяють чинники впливу на мотивацію працівників, згідно рівнів управління (рис. 1.6.) [3]

Чинниками на мегарівні, що істотно впливають на персонал підприємства, є оплата праці у зарубіжних країнах та рівень життя в них, можливості трудової міграції, кваліфікаційні вимоги до професій.

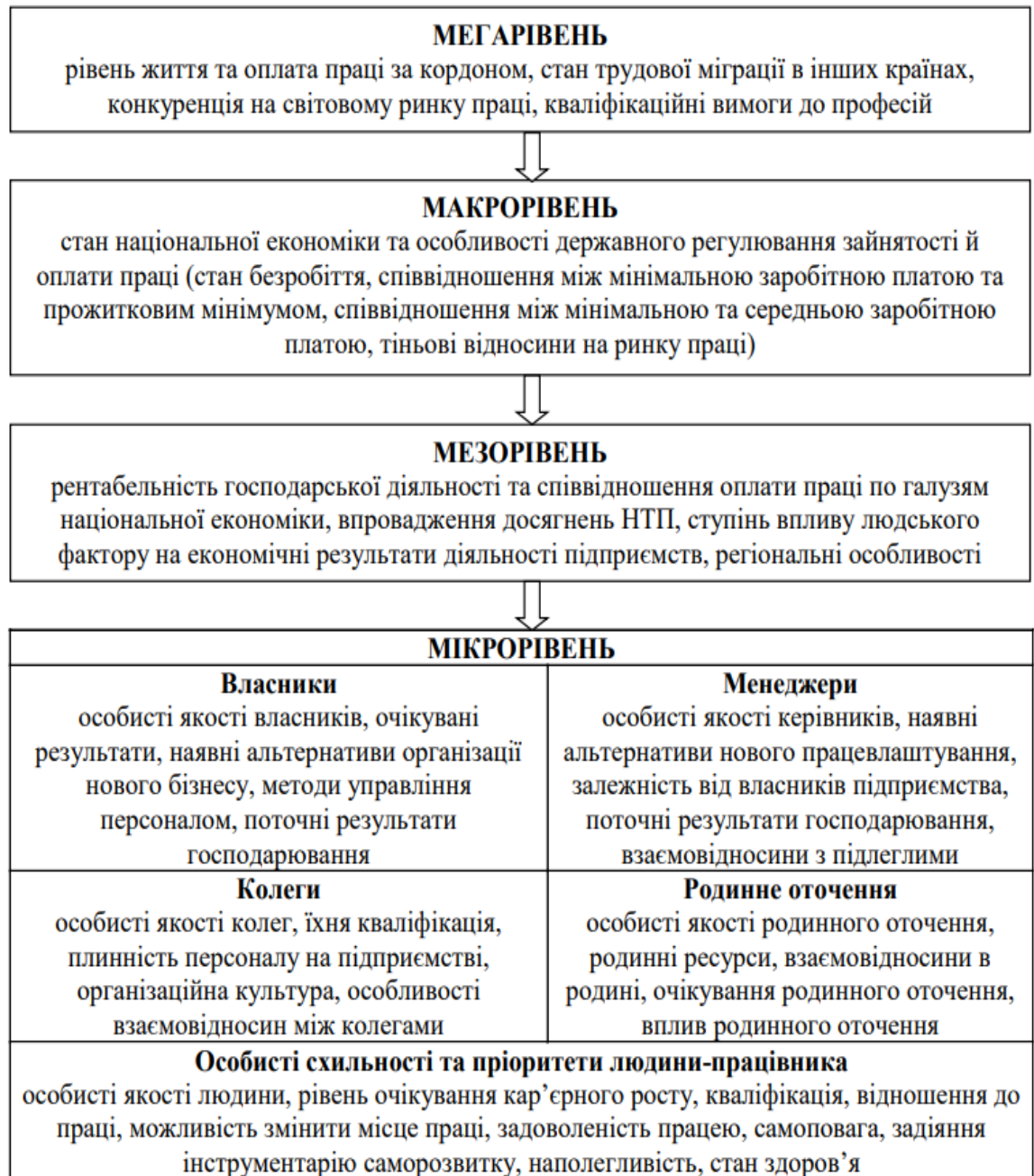


Рис.1.6. Фактори різних рівнів, які впливають на мотивацію працівника підприємства [3]

Розвиток засобів комунікацій і транспортного сполучення зараз надає можливість вітчизняним працівникам отримувати великі обсяги інформації про життя та працю у закордонних країнах. Порівняння своїх досягнень з потенційно можливими формує моральний і психологічний настрій працівників, обумовлює їх подальші кроки у формуванні своєї кар'єри. Тому багато українських працівників шукають роботу за кордоном головним

чином не через відсутність роботи на батьківщині, а через низьку оплату їхньої праці.

1.3. Оцінка наявності необхідних передумов для формування дієвої мотивації працівників фармацевтичної галузі в умовах військового стану в Україні

За різними експертними оцінками у довоєнний період за межами України працювало більше 5 млн. її громадян. Це призводить до певних змін у формування мотиваційного настрою працівників вітчизняних підприємств. В межах національної економіки, на макрорівні, головними чинниками є загальний рівень розвитку національної економіки та державне регулювання оплати праці й зайнятості: стан безробіття, співвідношення між мінімальною оплатою праці та середньою заробітною платою, їх порівняння з прожитковим мінімумом, тінізація ринку праці і т.д. Експерти Євросоюзу вважають, що мінімальна зарплата у 2-2,5 рази має перевищувати прожитковий мінімум [5]. У більшості країн світу вона сягає 35-40% від середньої зарплати. Сучасні ж реалії України не відповідають цим показникам. Порівняльна характеристика засобів мотивації в Україні та країні ЄС у Додатку В.

23 лютого 2022 р. на території України за статистичними даними працювало 20,8 тис. аптек та аптечних пунктів. Але військова агресія РФ проти нашої країни змінила буденність. В багатьох Східних та Південних областях було завдано ракетних атак, зокрема Харків, Маріуполь, Херсон, Суми, Чернігів, було пошкоджено та зруйновано багато аптек, постаждало багато працівників першого столу. За статистикою керівництва АМ «911» на сьогодні «174 аптеки, що належать до неї, залишилися на окупованій території. Понад 680 працівників мережі перебувають в окупації, з багатьма з них немає зв'язку. 58 аптек згоріло, розбито, втрачено». Слід зазначити, що

багато фармацевтів, незважаючи на небезпеку, залишилися і продовжували працювати [29].

На початку війни масова міграція (відомо, що фармацевти – це в основному жінки, жінки з дітьми) з регіонів бойових дій, стали причиною додаткового навантаження на тих фармацевтів, які лишилися, тож, вони мусли працювати понаднормово, без вихідних.

У небезпечних регіонах, де доступ до лікаря обмежений або неможливий, фармацевт змушений брати на себе додаткові функції з консультування у випадках, коли:

- потрібна заміна препарату на дешевший аналог або через його відсутність;
- не можуть/не бажають звернутися до лікаря.

У більш спокійних регіонах за консультацією до фармацевта звертаються не так часто через те, що:

- більше е-рецептів,
- більше замовлень через інтернет,
- фармацевти не готові надавати якісь рекомендації, адже цим має займатися лікар.

Військовий стан дуже вплинув на український ринок праці. Після початку воєнних дій кількість вакансій катастрофічно знизилася, але зараз відбувається поступове відновлення інтересу роботодавців до нових кадрів [8]. Завдяки ЗСУ на підконтрольних Україні територіях, віддалених від фронту, життя частково нормалізувалося, багато хто повернувся з-за кордону після того, як покинув нашу державу в лютому 2022 року.

Затребуваність, тобто пропозиція, та розмір пропонованої заробітної плати відрізняється у різних сферах ринку праці. За даними порталу grc.ua [19], професійна сфера «Медицина та фармація» протягом останніх двох місяців не входила до десятки сфер з найбільшою кількістю відкритих вакансій.

Цікавими є результати проведеного бліц-опитування серед уподобання здобувачів вищої освіти 4-5 курсів фармацевтичного факультету НФаУ денної та заочної форм навчання у виборі професії на ринку праці. У дослідженні були визначені. Дослідження проводилися методом опитування у жовтні 2023 року онлайн в Google Форм за розробленою анкетой, в якому приймали участь 167 респондентів. В опитуванні взяли участь як чоловіки так і жінки за віком від 18 до 25 років. Аналіз відповідей на питання «Ким Ви збираєтеся працювати після отримання диплому НФаУ?», 34% опитуваних обрали роботу фармацевтом в аптечному закладі, мережі, 45%- роботу регіонального медичного представника, 6% - роботу фармацевтом-косметологом, 5% - прагнуть отримати посаду завідувача аптечного закладу, 4,5% - відкрити свій власний аптечний бізнес, а ось стати фармацевтом-аналітиком бажаючих менше 1%. Не бачать себе в фармації в межах України 4% опитуваних та 0,5% - важко відповісти на зазначені в анкеті питання. Анкетування показало, що більша частина здобувачів вищої освіти у НФаУ обирає роботу фармацевтичного представника та фармацевта в аптечній мережі/аптеці. Це обумовлює необхідність провести моніторинг заробітної плати фармацевта на ринку праці в Україні.

Згідно аналітичних даних [16] середня заробітна плата у листопаді-грудні 2023 року в категорії «Медицина, фармацевтика» становить 22000 грн. (медіана заробітних плат за даними сайту скала більш ніж 8600 вакансій за об'єктами, розміщених в цій категорії за останні 3 місяці). На даному всеукраїнському сайті можна побачити, що найвища заробітна плата фармацевта пропонується у м. Києві і становить 22500 грн., 20000 грн - у м. Дніпро, 18500 – у м. Львів та м. Одеса. Більшість роботодавців аптечних закладів пропонують фармацевтам зарплату на рівні 13– 25 тис. грн. Лише мала частка пропозицій має суму зарплати більше 15 тис. грн. (8%).

Середній рівень заробітної плати фармацевта в Україні становить близько 18500 грн за даними з 1180 вакансій, розміщених на Work.ua за останні 6 місяців. Діапазон, що містить медіану, виділено на рис. 1.7 [16].

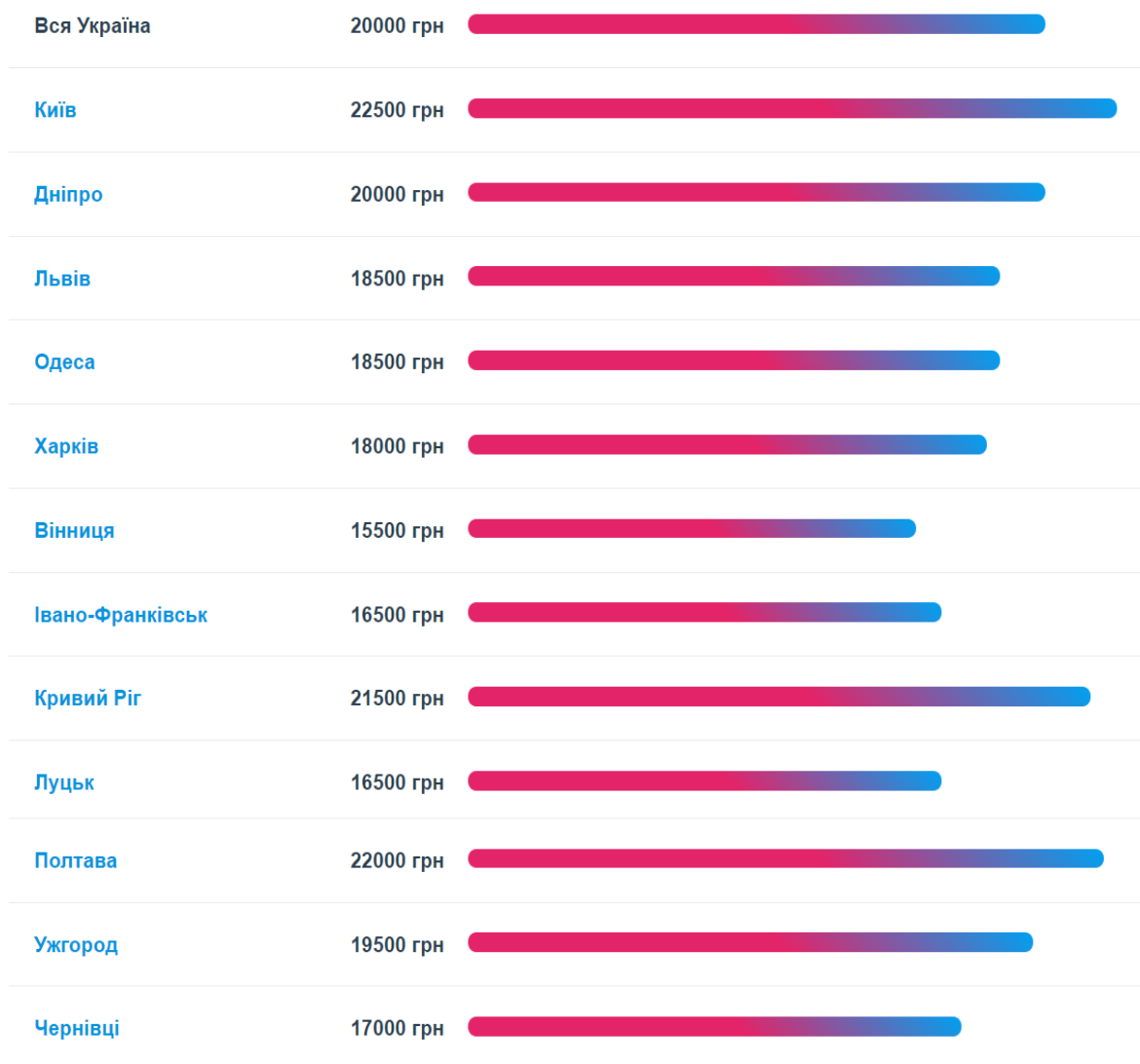


Рис. 1.7. Аналіз середньої заробітної плати фармацевта за містами України у 2024 р. [16]

Також є цікавими дані кадрового порталу grc.ua, де можна побачити пропозиції працевлаштування фахівця фармації за кордоном - лікарям, торговим представникам фармацевтичних компаній, медсестрам, фармацевтам, фахівцям по проведенню клінічних досліджень та інженерам медичного обладнання [19].

В сучасних умовах провозження військового стану значний негативний вплив на попит на вакансії фармацевта та медичного працівника має імміграція. У професії фармацевта більшу частину працівників зазвичай

складають жінки, тому в умовах сьогодення багато потенційних працівниць фармацевтичної галузі особисто чи з дітьми виїжджає за кордон. За статистичними даними [8] «понад 14 тис. громадян України вже отримали дозвіл на проживання в іноземних країнах, 75 тис. - змогли працевлаштуватися за кордоном». Також небезпечна ситуація тим, що майбутні фахівці фармацевтичної галузі – здобувачі вищої освіти також виїжджають продовжувати навчання у вишах країн ЄС (60 тис. українських студентів, які навчаються на денній формі знаходяться за кордоном).

Також важливим фактором впливу на стан мотивації є наявність міжгалузевих дисбалансів в оплаті праці. Наприклад, оплата праці рообітника з вищою фармацевтичною освітою, який працює в аптеці та працівника з тією ж самою освітою та досвідом, але який працює на виробничому підприємстві.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було розглянуто теоретичні засади мотивації, підходи до її визначення та проаналізовано еволюцію мотиваційних теорій.

Розглянуто видимоти́вації та її особливості застосування в сучасних умовах. Використання ефективного механізму мотивації має багато переваг, найважливішими з яких є: підвищення ефективності роботи співробітників і, як наслідок, всієї організації, підвищення задоволеності співробітників, кращу атмосферу на роботі, залучення в компанію висококваліфікованих працівників. Управління людськими ресурсами за своєю суттю ґрунтується на прийнятті низки рішень щодо, зокрема, мотивації працівників до дії. Тому реалізація кадрової функції щодо мотиваційної діяльності полягає у відповідній оплаті праці, участі працівників в управлінні, створенні умов для того, щоб працівники відчували вплив на результати діяльності компанії.

Визначено, що розроблення системи мотивації персоналу та на її основі використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної

мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професіонального, вікового, статевого складу працівників, їх посади, характеру, життєвих потреб тощо. Побудова механізму мотивації персоналу в організації представляє із себе процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації.

Виділено групи економічних (грошові, пільгові, знаннєві, податкові, важелі та важелі власності) і соціальних (безпекові, комунікаційні, темпологічні та важелі розвитку) методів. Важелі та інструменти в групі економічних методів здебільшого відзначаються заохочувальним і компенсаційним характером.

Проведена оцінка наявності передумов для формування ефективної системи мотивації працівників фармацевтичної галузі в умовах військової агресії проти України, що вплинули не тільки на рівень заробітної плати по професіям галузі, але й на пропозицію робочої сили.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз та характеристика діяльності аптечної мережі КП «Фармація»

Комунальне підприємство КП «Фармація» створено згідно з рішенням Київської міської ради від 24.04.03. №367/527 «Про реорганізацію аптечного об'єднання «Фармація» [15].

КП «Фармація» є правонаступником:

- аптечного об'єднання «Фармація», створеного рішенням Київського міськвиконкому від 04.03.92 №226 «Про реорганізацію ВО «Фармація» в аптечне об'єднання «Фармація» виконкому міськради»;
- комунальних підприємств, визначених рішенням Київської міської ради від 24.04.03 №367/527 «Про реорганізацію аптечного об'єднання «Фармація».

Воно засноване на комунальній власності територіальної громади міста Києва і підпорядковується виконавчому органу Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації).

Підприємство здійснює такі види діяльності :

- виробництво, оптова та роздрібна реалізація лікарських засобів та виробів медичного призначення;
- виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, пересилання, ввезення, вивезення, відпуск, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів; оптова, роздрібна та комісійна реалізація оптичних виробів, медичної техніки, предметів санітарії, гігієни, товарів побутової хімії, дезінфекційних засобів, косметично-парфумерних виробів, біологічно-

активних добавок та іншої парафармацевтичної продукції; виробництво та реалізація питної води, засобів очищення питної води та водоемульсійних розчинів;

- лабораторні, контрольно-аналітичні дослідження та експертиза якості лікарських засобів та виробів медичного призначення;
- надання медичної допомоги та послуг, медична практика;
- організація та забезпечення практичної частини навчання на базах стажування фармацевтів-
- інтернів, виробничої практики студентів вищих навчальних закладів та слухачів курсів
- підвищення кваліфікації;
- складське господарство;
- дослідження кон'юнктури ринку;
- інші види діяльності.

КП «Фармація» - заклад охорони здоров'я, основне завдання якого – працювати на покращення здоров'я населення (рис. 2.1) [15].

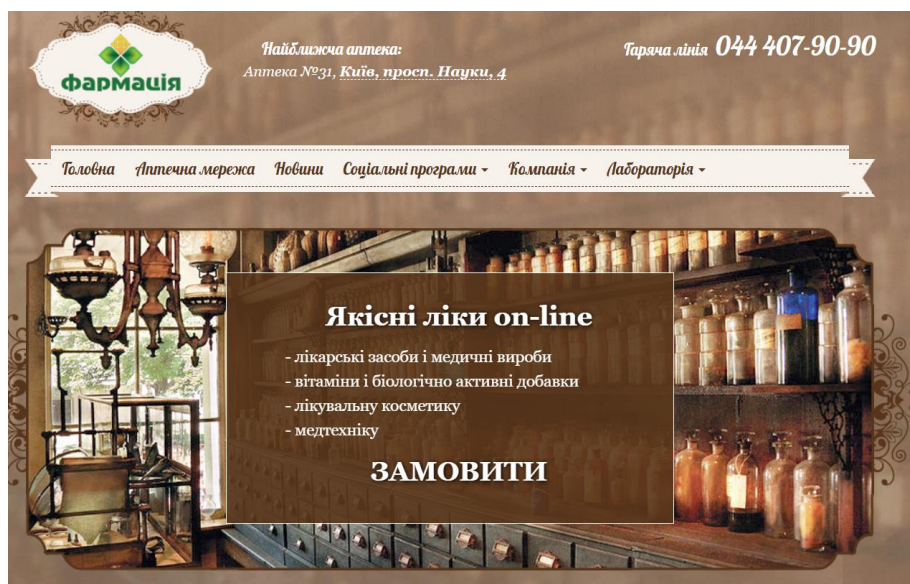


Рис. 2.1. КП Фармація (офіційний сайт аптечної мережі) [15]

КП «Фармація» на сьогодні найбільш розгалужена мережа аптек в місті Києві. Це традиційні аптеки, у яких зосереджена як роздрібна торгівля, так і власне виготовлення лікарських засобів за індивідуальними прописами [15].

КП «Фармація» впроваджено «Соціальний проект», основна мета якого – посилити увагу до потреб учасників бойових дій, учасників війни, інвалідів війни, членів сімей загиблих, інвалідів внаслідок трудового каліцтва, інвалідів з вадами зору, дітей-інвалідів до 18 років. Ці категорії населення отримують в аптеках КП «Фармація» додаткову знижку на придбання лікарських засобів та товарів аптечного асортименту за посвідченням встановленого зразка.

Структурні підрозділи підприємства (аптечна база, аптеки, аптечні пункти) є закладами охорони здоров'я. В даний час КП «Фармація» є найбільш розгалужена мережа аптек в місті Києві [15].

У відповідності до наявних ліцензій аптечна мережа підприємства нараховує 92 аптек, 57 аптечних пунктів. 29 аптек – виробничі (Додаток Г).

Аптечна мережа безкоштовно надає довідкову інформацію про наявність лікарських засобів в мережі комунальних аптек м. Києва та консультація з питань фармацевтичної опіки мешканців столиці.

Аптечна мережа КП Фармація [15]:

- забезпечує лікарськими засобами пільгові категорії населення (відпуск лікарських засобів по пільговим рецептам, включаючи відпуск лікарських засобів особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи);
- забезпечує хворих інсулінами;
- приймає участь в програмі «Доступні ліки»;
- проводить відпуск лікарських засобів за «спеціальною» ціною утримувачам Картки киянина;
- надає безкоштовні послуги аптечної довідки;
- приймає замовлення на придбання лікарських засобів через власний сайт, з подальшим їх забезпеченням;

– приймає замовлення на придбання лікарських засобів через електронну платформу «Tabletki.ua», з подальшим їх забезпеченням.

Аналіз результатів діяльності проведено на основі даних фінансової звітності за 2019-2023 рр. (Додаток Д). Структура чистого доходу за 2021-2022 рр. представлена на рис.2.2.

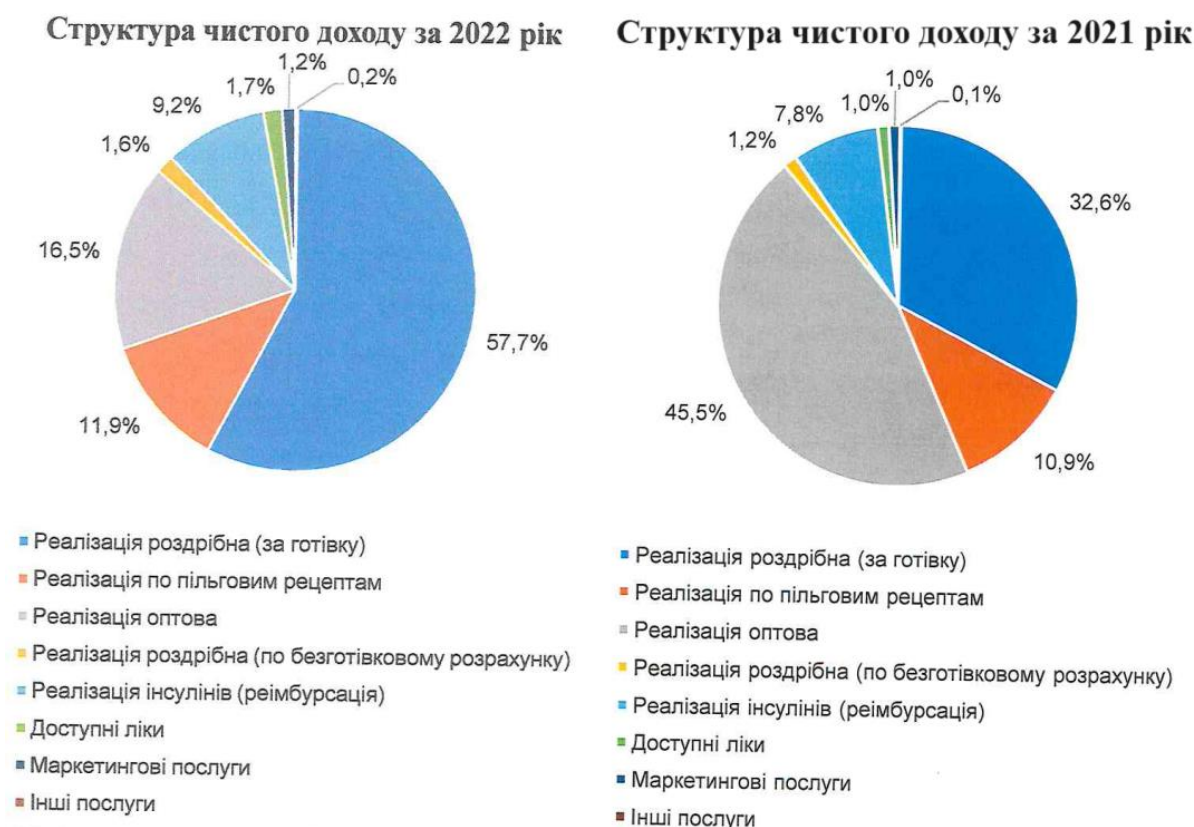


Рис. 2.2. Структура доходів КП «Фармація» у 2021-2022 рр. [15]

2.2. Аналіз системи мотивації працівників КП «Фармація»

Система мотивації на рівні підприємства КП «Фармація» базується на певних вимогах «однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці; відповідності оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення

продуктивності праці; створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства; забезпеченні умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які мають на увазі створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання; підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками» [15].

Управління персоналом досліджуваної аптечної мережі можна визначити як діяльність, яка направлена на забезпечення високо кваліфікованим персоналом, що здатен якісно виконувати покладені до його завдання. До сфери діяльності управління персоналом відноситься виконання наступних функцій, що показані на рис.2.3 [15].

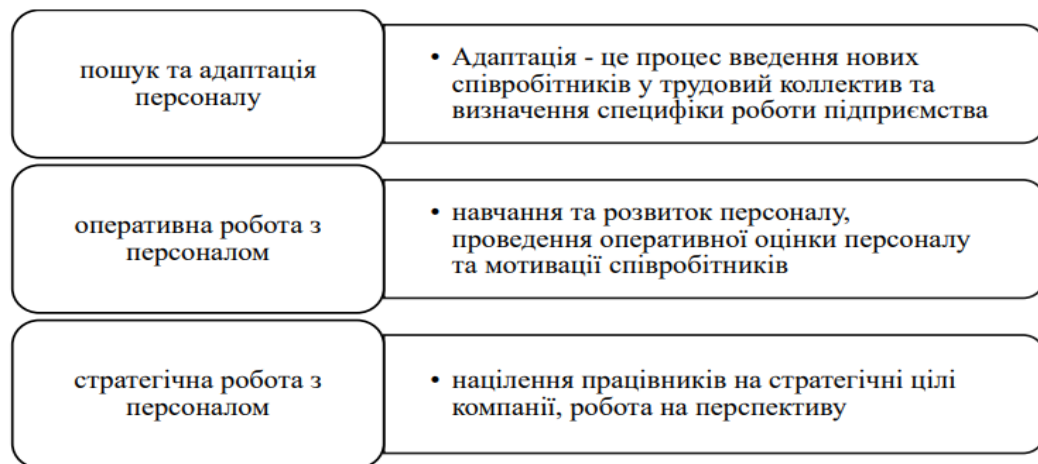


Рис. 2.3. Функції управління працівниками КП «Фармація» [15]

Приоритет управління персоналом робиться не тільки на виконання покладених на співробітників завдань, а й на спілкування з працівниками, їх ідентифікацію з організацією, а також на залучення та мотивацію людей. На КП «Фармація» використовується модельний підхід – це поєднання кадрових процесів, бізнес–процесів, кадрової стратегії, що включає стратегію організації та інструменти вирішення кадрових питань. Система методів

мотивації, що застосовується в аптечній мережі включає три основних напрямки: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 2.4).

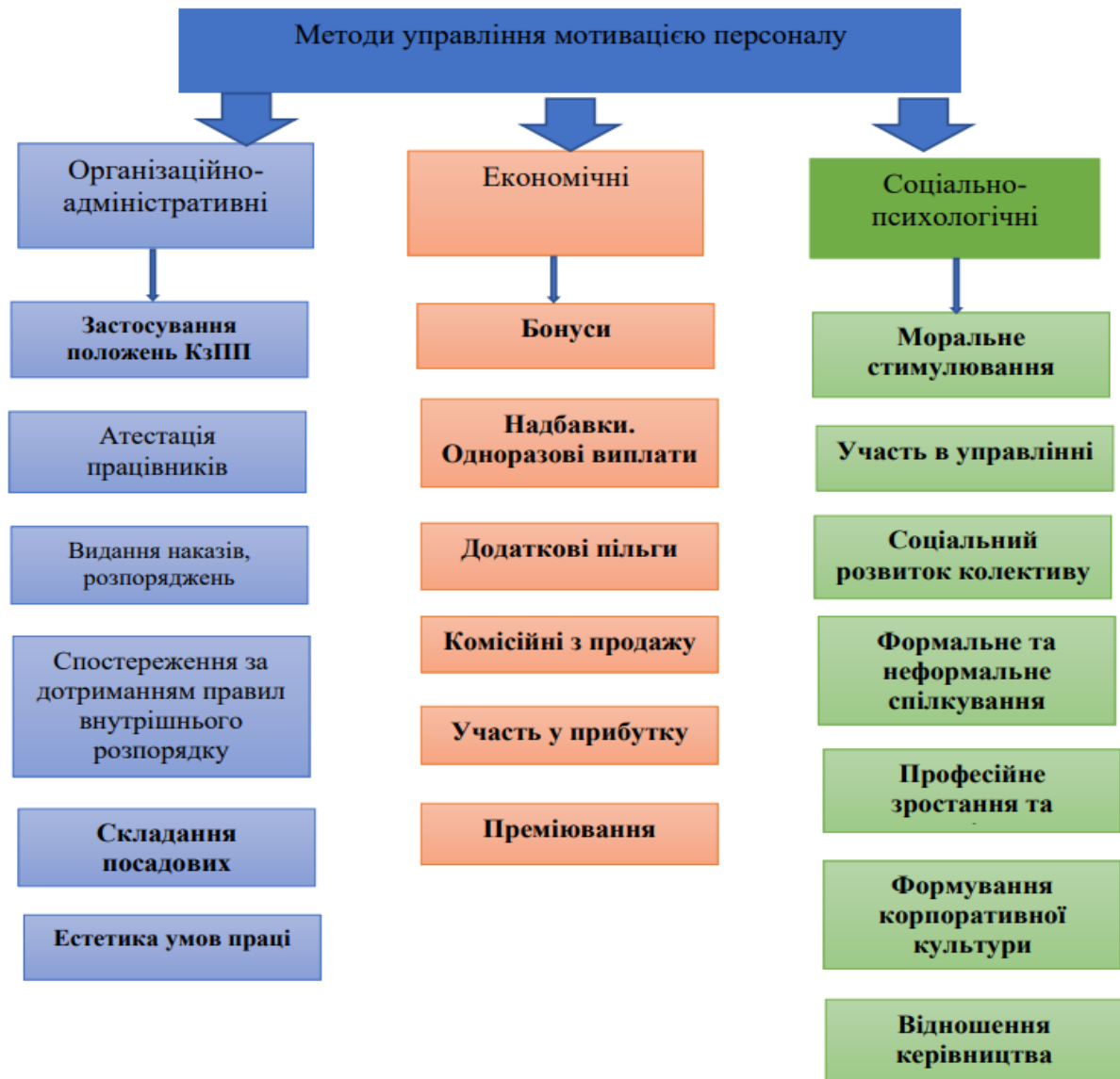


Рис. 2.4. Методи мотивації працівників аптечної мережі КП «Фармація» (складено на підставі даних [15])

На підприємстві в наявності діючий Колективний договір, який надає працівникам додатковий соціальний захист. Персоналу, крім посадових окладів, регулярно нараховуються та виплачуються додаткові стимулюючі виплати та заохочення [15].

Витрати на стимулювання працівників в 2022 році становили 11231 тис.грн., що на 25,93% менше ніж в 2019 році (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Структура та динаміка фонду стимулювання працівників аптечної мережі КП «Фармація»

Показники	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2016/ 2020	Відн. відх 2020/ 2016 %
Фонд оплати праці, тис.грн.	118541	119854	135386	134298	15757	13,29
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	2451	2480	2400	2270	-551	-20,03
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис.грн.	10,55	11,647	13,34	14,74	4,19	39,72
Фонд стимулювання працівників, тис. грн., в т.ч.:	12851	12151	10622	11231	-1620	-12,61
Преміювання за результатами роботи	10141	8495	9942	10964	-3177	-28,52
Нагородження до особистих свят	802	1215	856	1062	260	32,42
Нагородження до професійного свята	621	114	421	156	-465	-74,88
Виплати у зв'язку з вступом у шлюб	114	112	102	101	-13	-11,40
Виплати у зв'язку з виходом на пенсію	89	88	86	61	-28	-31,46
Виплати у зв'язку з народженням дитини	74	59	89	58	-16	-21,62

Динаміка витрат на стимулювання праці є спадаюча, що свідчить про негативні тенденції (рис.2.5).

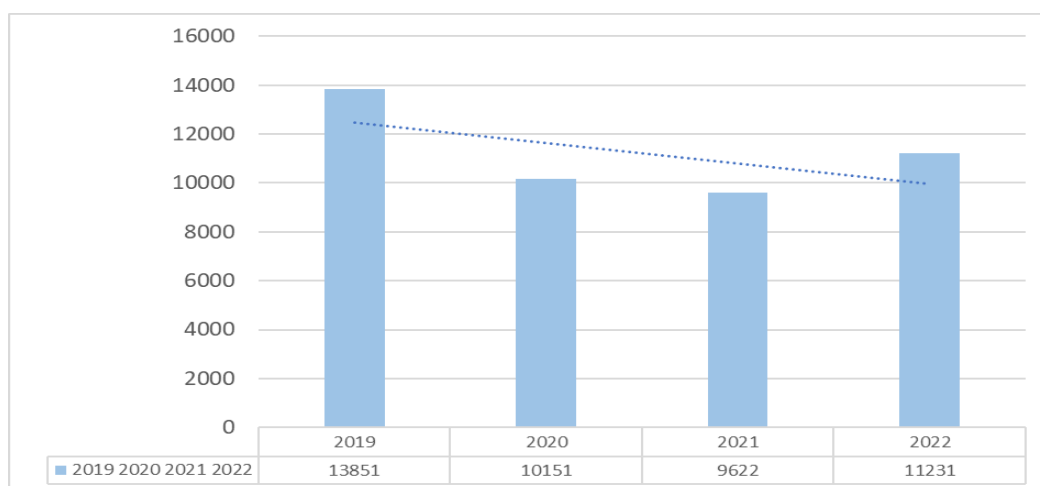


Рис. 2.5. Динаміка витрат на стимулювання працівників у 2019-2022, тис.грн.

В структурі витрат на стимулювання праці переважають витрати на преміювання за результатами роботи, частка яких становила 85% у 2019-2022 рр., нагородження до особистих свят – 11%, інші витрати та заохочувальні платежі становлять близько 1-2 % (рис. 2.6).

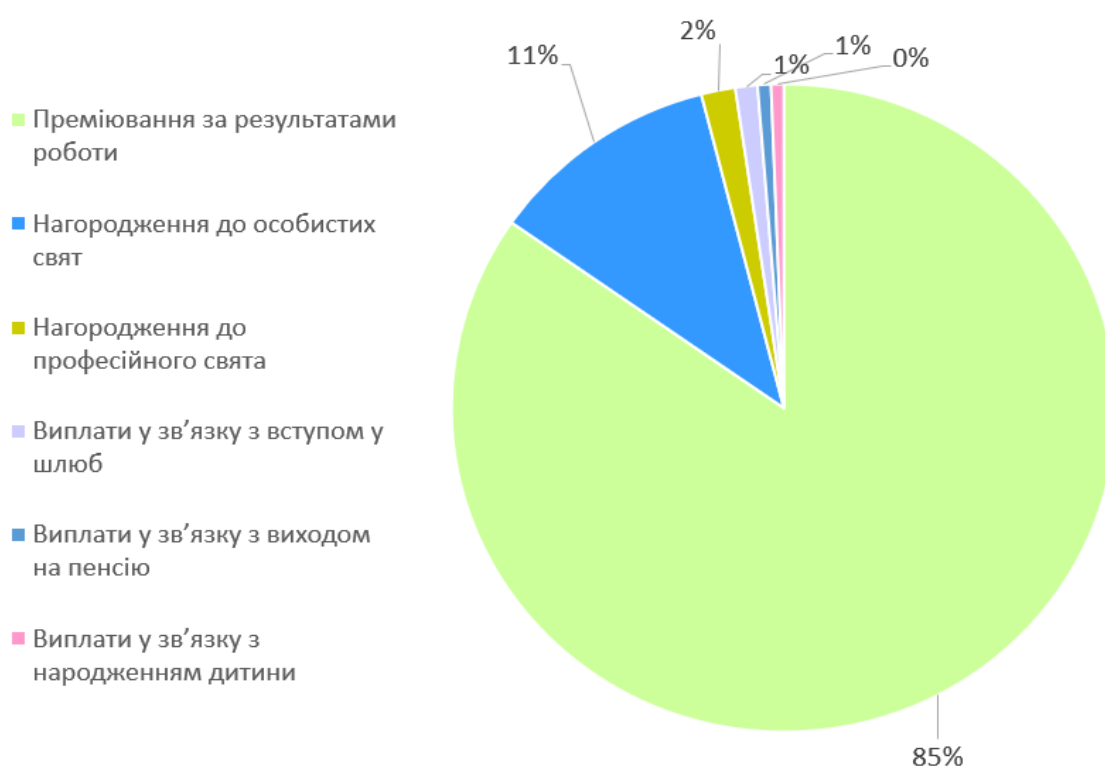


Рис. 2.6. Структура витрат КП «Фармація» на стимулювання праці в 2022 р.

Отже, за результатами проведеного дослідження було виявлено, що підприємство використовує матеріальні методи мотивації, серед яких преміювання за результатами роботи, нагородження до особистих свят. Не витрачаються кошти на нематеріальні заходи, на навчання персоналу, хоча працівники вважають дані напрямки мотивації важливими. Аналіз системи управління персоналу показав, що дана функція виконується відділом кадрів.

Позитивним є зростання продуктивності паці за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації, при одночасному падінні чисельності персоналу.

2.3. Аналіз мотиваційних чинників, що впливають на результати роботи працівників аптечної мережі КП «Фармація»

Особливості прояву та змістовна характеристика соціальної та економічної мотивації персоналу, розуміння її впливу на результати діяльності підприємства дозволяє сформувати у матрицю соціально-економічної мотивації персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця функцій і завдань соціально-економічної мотивації працівників

ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ: - пояснювально-обґрунтовуюча - аргументація доцільності поведінки персоналу; - регулятивна - блокування одних дій та дозвіл інших; - комунікаційна - забезпечення зв'язку між суб'єктом і об'єктом впливу (керівником і працівником); - коригуюча - механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій; - контролююча - контроль за результатами праці внаслідок мотиваційних впливів	ЗАГАЛЬНІ ЗАВДАННЯ: - спонукання до самомотивації; - забезпечення трудової дисципліни, формування норм корпоративної культури; - формування корпоративної довіри; - вплив на систему цінностей і мотивів персоналу; - забезпечення ефективної мотивації з обґрунтуванням здійснюваних витрат
СПЕЦИФІЧНІ ФУНКЦІЇ: - продуктивної ефективності - орієнтація персоналу на певні результати праці;	СПЕЦИФІЧНІ ЗАВДАННЯ: - забезпечення професійного розвитку; - підтримка належного сприйняття цінності

-соціалізації - усвідомлення соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу; - кар'єрна - забезпечення можливостей кар'єрного просування; - інноватизації - орієнтація персоналу на інноваційні результати діяльності (ціль); - креативізації - орієнтація персоналу на нестандартні підходи досягнення цілей (процес); - кооперації - спонукання до об'єднання зусиль з іншими суб'єктами в ході виконання професійних обов'язків; - мобільності - здатність до переміщень з професійною метою; - гуманізації - дотримання суб'єктами впливу вимог домінування інтересів персоналу, пов'язаних з цілями гуманізації праці	виконуваної праці; - формування кар'єрних «сходинок», соціальних ліфтів; - підтримка середовища інноваційної праці; - підтримка середовища креативної діяльності; - формування сприятливих передумов для взаємодій усередині колективу та з залученням зовнішніх агентів; - створення умов для професійного зростання через просторові переміщення та рух між посадами; - неперервне вдосконалення можливостей праці з покращенням умов для самореалізації і розвитку людини
--	--

Здійснення соціально-економічної мотивації персоналу специфікує підходи для різних підприємств й організацій. Якщо здійснювати деталізацію у розрізі різних сегментів персоналу, то інструменти соціально-економічної мотивації бажано добирати з урахуванням гендерних, вікових, професійних, освітніх, кваліфікаційних, психологічних особливостей працівників. У даному контексті актуалізується розвиток ідей корпоративної індивідуалізації соціально-економічної мотивації. Це означає, що на рівні підприємств й організацій має розроблятися механізм соціально-економічної мотивації з набором стандартизованих важелів та інструментів впливу, доповнений можливостями індивідуальної мотивації [9]. Масштаби такої практики залежать від розміру підприємства, фінансових результатів та специфіки діяльності, кваліфікації управлінських кадрів. Разом з тим, поєднання двох рівнів соціально-економічної мотивації (загальної та індивідуалізованої) дозволить оптимізувати мотиваційні впливи на персонал у цілому та окремих осіб, виходячи із значення результатів їх діяльності для компанії.

Соціально-економічна мотивація персоналу має певне функціональне навантаження, що визначає коло її завдань. Перевагою виокремлення соціально-економічної мотивації є змога формулювання практичних рекомендацій для роботодавців з огляду забезпечення ефективної праці, що є запорукою прибутковості сучасного бізнесу. Водночас соціальне значення

соціально-економічної мотивації піднімає цілий пласт важливих питань цінності праці – як для кожної людини, так і для суспільства загалом. У ході розкриття змісту соціально-економічної мотивації необхідно розробити належний методичний супровід, який би розкривав можливості оцінювання мотиваційних впливів з позиції соціальної та економічної наслідковості, що буде здійснено в наступній частині дослідження.

Методика розрахунку ефективної праці не є загально-визначеною. Різні вчені по-різному інтерпретують своє бачення розрахунків. Основні методики оцінювання мотивації працівників наведено у Додатку Е. Основні фактори мотивації та демотивації працівників на рис. 2.7.

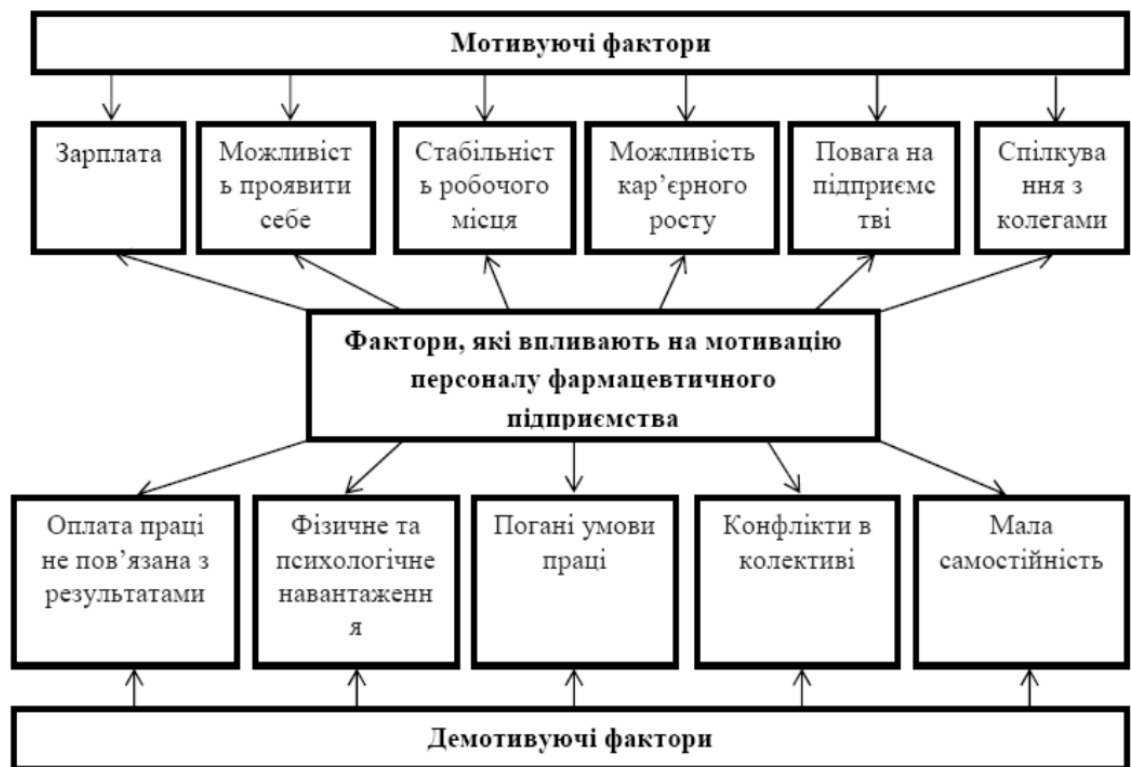


Рис. 2.7. Фактори мотивації персоналу підприємства [14]

Дуже важливим стратегічним завданням розвитку підприємства є детальний аналіз «демотиваторів» працівників, при цьому слід зазначити, що для кожної вікової, гендерної чи професійної групи вони можуть відрізнятися, тому потребують застосування методів оцінки профілю

працівників, психологічних тестів, тестів особистості, співбесіди, опитування та інших інструментів.

Для виявлення факторів-стимуляторів персоналу на практиці використовують «карти мотиваторів» на основі методик [11,14,20,31]:

- метод S.T.A.R. (Situation, Task, Action, Result) – в основу покладено відкриті питання стосовно різних ситуацій, що виникають на робочому місці, конфліктів та способів їх вирішення керівництвом;

- розв'язання кейс-питання чи ситуації працівником для виявлення певної моделі поведінки;

- проєктне інтерв'ю – в ході діалогу опитуваний може подивитися на себе із іншого боку та оцінити певні риси, які властиві «іншому персоніжу», яки він є насправді.

В роботі було проведене опитування працівників за допомогою google forms, у опитуванні приймав участь персонал управлінської та виробничої ланок аптечної мережі КП «Фармація» у 2023 р. Усього отримано 200 анкет респондентів. Умовою опитування була пропозиція респондентам оцінити фактори-мотиватори праці від - від 1 до 10 балів, 10 балів – максимальна оцінка. Результати анкетування та аналіз найвагоміших мотиваторів забезпечення стимулювання персоналу КП «Фармація» представлені на рис.2.8.

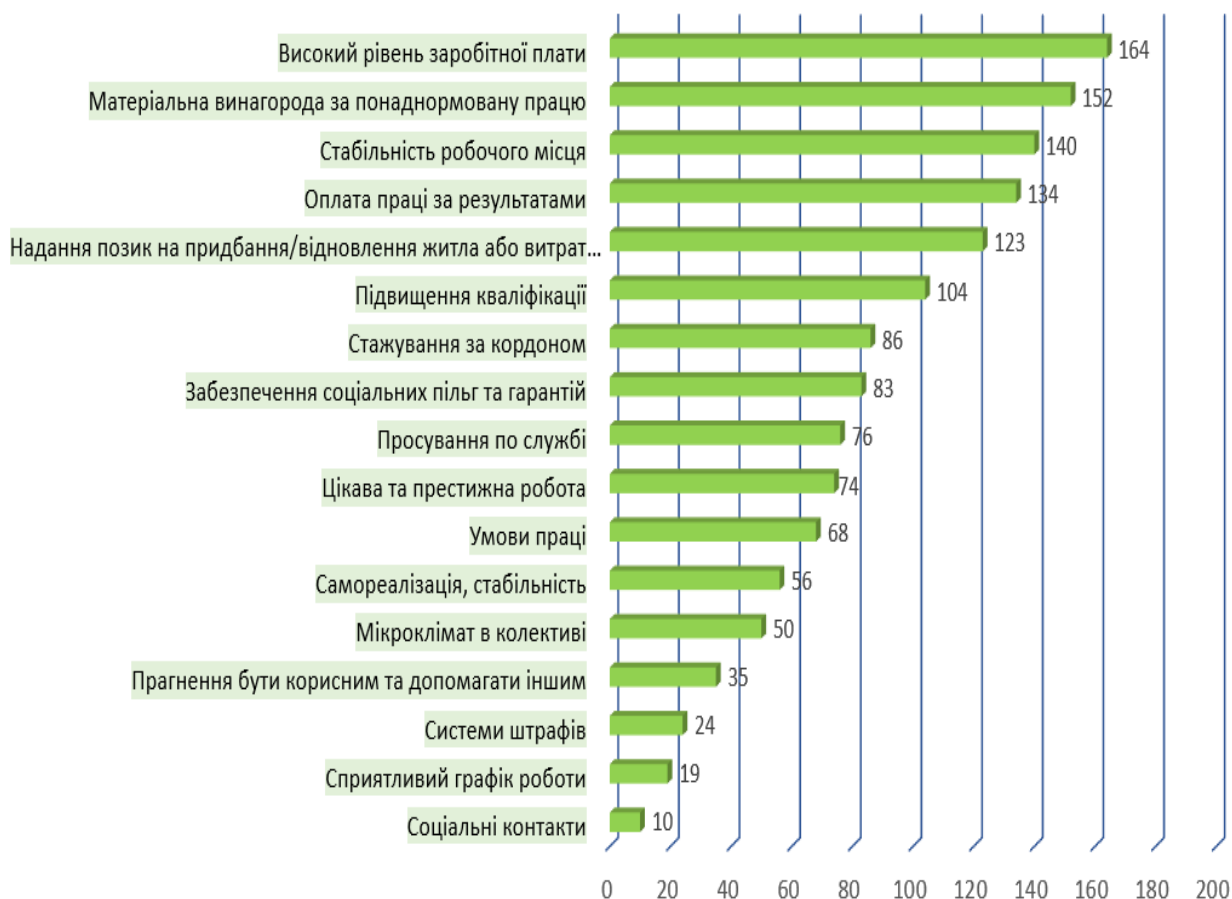


Рис.2.8. Аналіз мотиваторів персоналу аптечної мережі КП «Фармація»

Таким чином результати анкетування свідчать, що на КП «Фармація» переважна кількість працівників вважає головним мотиватором матеріальну винагороду та отримання високої заробітної плати (збільшенню суми заробітної плати, матеріальній винагороді, надбавкам, доплатам). Не менш важливе місце, на думку працівників, займає матеріальна винагорода за понаднормовану працю, надання безготівкових позик на придбання житла.

За результататми опитування можемо визначити 5 найважливих мотиварів (рис.2.9) для працівників в сучасних умовах.

За результататми опитування можемо визначити 5 найважливих мотиварів (рис.2.9) для працівників в сучасних умовах.

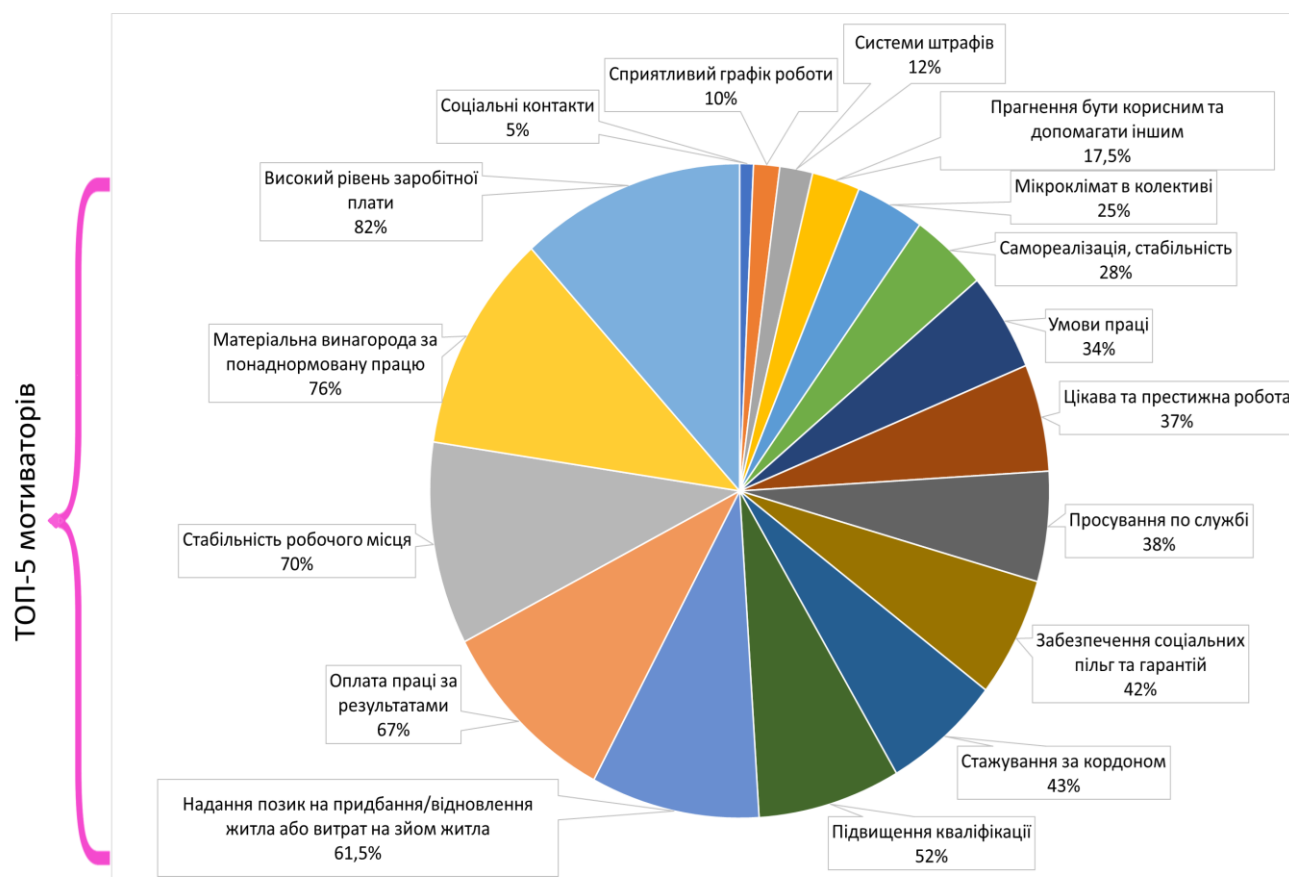


Рис. 2.9. Діаграма Топ-5 мотиварів у відсотках до загальної кількості респондентів КП «Фармація»

Виходячи з отриманих результатів, головними мотиваорами працівників на КП «Фармація»:

1. Високий рівень заробітної плати (82%);
2. Матеріальна винагорода за понаднормовану працю (76%);
3. Стабільність робочого місця (70%);
4. Оплата праці за результатами (67%);
5. Надання позик на придбання/відновлення житла, зйом (61,5%).

Також значення мають інші мотиватори: підвищення кваліфікації – 52%, стажування за кордоном – 43%, забезпечення соціальних пільг та гарантій – 41,5%, просування по службі – 38%. Неваелика кількість респондентів зазначили серед мотиваторів систему штрафів, соціальні контакти та графік роботи.

Прогалинами в досить якісно побудованому механізмі мотивації праці робітників КП «Фармаці» є те, що працівники не завжди на практиці відчують дієвість розробленої мотиваційної програми, що пояснює наявність такого явища як висока плинність кадрів, хоча характеризується воно певними протиріччями. Так, з одного боку існує певний прошарок працівників, які тримаються за своє робоче місце та бояться втратити роботу в сучасних складних економічних умовах, але з другого боку, є також певна кількість працівників, яких треба мотивувати та заохочувати, адже вони не бачать проблеми у зміні посади, місця роботи чи професії взагалі. Це також підтверджується наведеними на рис. 2.10 результатами опитування щодо факторів-демотиваторів.

Отже можна зробити такі висновки: у досліджуваній аптечній мережі 66% опитуваних вважають розмір заробітної плати головним демотивуючим фактором, також чинниками демотивації є неоплачувана понаднормована робота та додаткові обов'язки (46 %) та відсутність кар'єрного зростання (44%).



Рис. 2.10. Графічна інтерпретація демотиваторів персоналу аптечної мережі КП «Фармація»

Щодо фактору фізичного та психічного навантаження (60%), вважаємо суттєвими збільшення його значення у зв'язку із соціально-економічною та політичною ситуацією в країні, що викликана повномасштабним вторгненням, адже загальні умови та якість життя людей погіршилися, відчувається емоційна виснаженість та відчуття небезпеки та невизначеності, що відображається на продуктивності та результатах роботи. Щодо демотивації через «бажання займатися власною справою» (12% опитуваних) – вважаємо що це пов'язано з амбітністю переважно молодих працівників, які прагнуть самреалізації та мають певні підприємницькі здібності, але не мають достатньо фінансових ресурсів для початку власної справи.

Вважаємо, що така ситуація ймовірно матиме наслідки: небажання проявляти ініціативу у вирішенні поточних проблем, емоційна роз'єднаність у колективі, невідповідальне ставлення до обов'язків, протиріччя та ймовірні непорозуміння, що ведуть навіть до конфліктів між окремими та керівною ланкою, небажання йти на компромісні рішення, що погіршить ефективність роботи всього підприємства.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проаналізовано особливості та складові економічної та соціальної працівників на КП «Фармація», охарактеризовано діючу систему мотивації, яка регламентує загально визнані ефективні види діяльності, спрямовані на постійний професійний розвиток та навчання працівників, системи матеріального заохочення та винагороди, сприятливі умови праці та мікроклімат на засадах людяності, довіри, справедливості та порядності, формування корпоративної культури та відчуття кожного співробітника частиною цілого.

Було проаналізовано види методів мотивації персоналу КП «Фармація», які поділені на три групи: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Це є доцільним та цілком обґрунтованим. На основі аналізу динаміки фонду стимулювання праці аптечної мережі було виявлено позитивні тенденції та зростання грошових виплат мотиваційного характеру, підвищення заробітної плати, але також було помітно зменшення загального фонду стимулювання праці. Виявлено, що в структурі витрат на заохочувальні заходи переважають преміювання за результатами роботи, що є практичним застосуванням загальної концепції аптечної мережі.

За допомогою опитування працівників було виявлено фактори-мотиватори та фактори-демотиватори, в сучасних умовах. Це дозволить на практиці усунути прогалини діючої системи мотивації в аптечній мережі та досягти більшої загальної ефективності її роботи в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КП «ФАРМАЦІЯ»

3.1. Удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівників

Методологічними засадами формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств є концепція «життєвого циклу» та модель Курта Левіна. Відповідно до моделі К. Левіна процес будь-яких організаційних змін повинен включати 6 кроків [14]: визнання необхідності змін, визначення цілей організаційних змін, постановка діагнозу (вивчення причин організаційних змін), планування і вибір техніки змін, здійснення змін, оцінка змін.

На підставі концепції «життєвого циклу» [9] та моделі Курта Левіна процедура формування та впровадження економічного механізму стимулювання персоналу складається з 3 етапів: підготовчий; здійснення змін; оцінювання змін (рис. 3.1).

Удосконалення механізму є безперервним процесом, відповідно до концептуальної моделі, адже повинен відповідати викликам сучасних умов господарювання та враховувати певний набір обмежень, що діють в моделі. Так, відсутність фінансової підтримки удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу призводить до обмеження або відмови від зміни системи стимулювання. Наявність організаційного (у тому числі і комунікаційного) обмеження формують відповідні комунікаційні бар'єри при впровадженні організаційних змін [24].

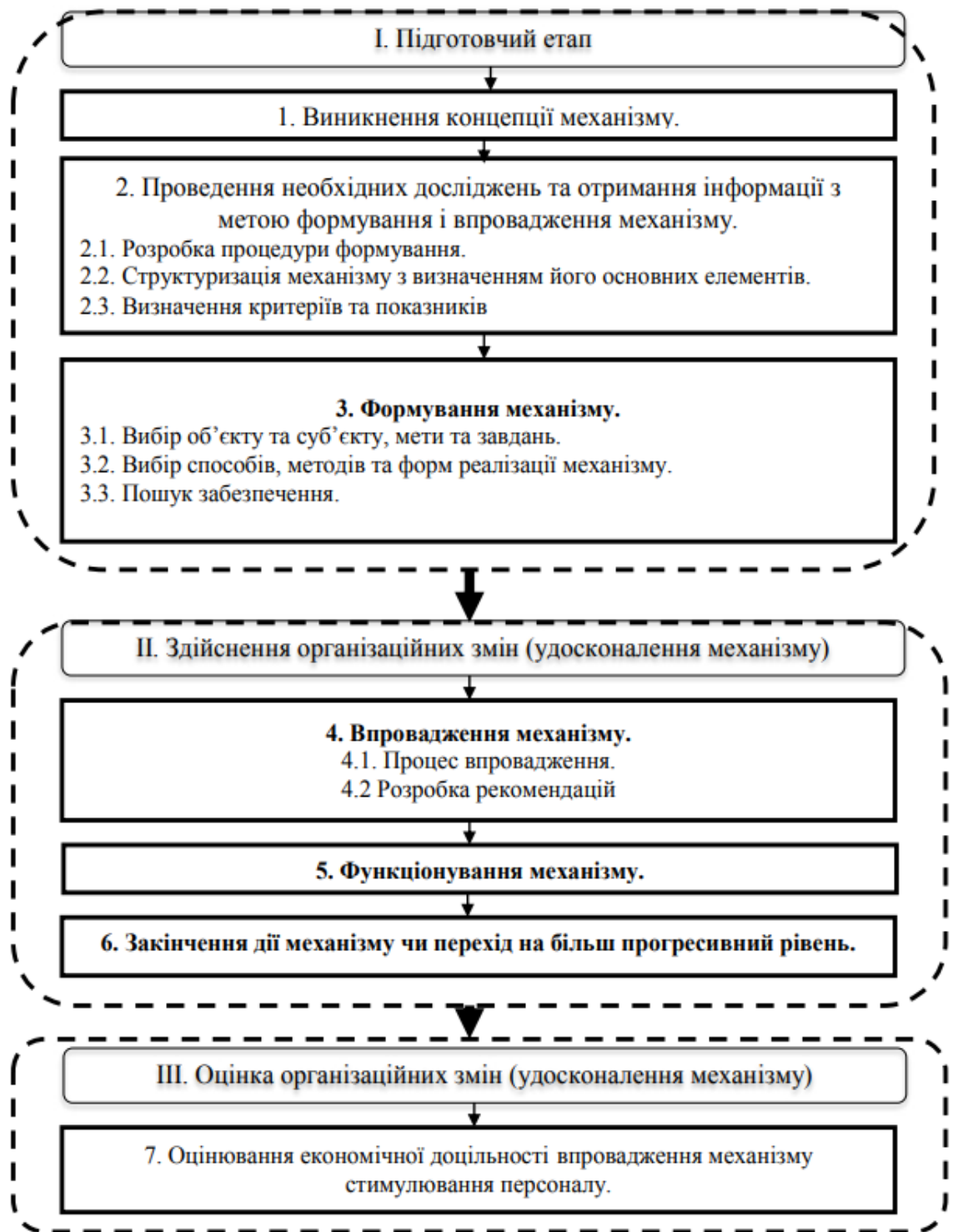


Рис. 3.1. Етапи реалізації на підприємстві механізму соціально-економічного мотивування працівників [11]

Чинники, що негативно впливають на заохочування працівників аптечної мережі можна розподілити на окремі групи відповідно до проблем, з якими пов'язано їх виникнення та ефективне вирішення:

- 1 недостатність кількості та якості мотиваційних заходів;
- 2 інформаційна замкненість – відсутність «сигналів» щодо виникнення проблем на підприємстві із стимулюванням праці та необхідністю розробки/вдосконалення діючої системи мотивації;
- 3 відсутність необхідних ресурсів та джерел для фінансування заохочувальних заходів та інвестицій у створення кадрового потенціалу;
- 4 відсутність/недосконалість ефективного управлінського ресурсу для організації та вирішення кадрових питань.

Адаптований до специфіки фармацевтичної галузі економічний механізм мотивації та стимулювання фармацевтів наведено у Додатку Ж. На першому теоретико-методологічному рівні відбувається процес дослідження та аналізу загальнонаукові підходів та методик до стимулювання працівників обраної галузі, оцінюються їх переваги та недоліки, можливості застосування та дієвість з урахуванням специфічних особливостей сфери, визначаються специфічні принципи управління та стимулювання персоналу.

Другий рівень є логічним продовженням першого та відбиває сукупність станів вибору: об'єктів (колектив чи окремі персоналії), суб'єктів (керівник підприємства, менеджери відділів) й складових їхньої взаємодії – характер, способи та науково-методичний інструментарій.

На наступному третьому рівні відбувається практичне втілення обґрунтованих заходів, вибраних на основі управлінських рушень та наукових підходів.

3.2. Мотиваційний профіль працівника аптечної мережі та система заходів

Після аналізу факторів-мотиваторів та демотиваторів у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, можна побудувати мотиваційний профіль працівника [10]. При цьому значимість фактору мотивації визначається за

результатами дослідження значень факторів-мотиваторів, ступінь задоволеності потреб працівника – за допомогою аналізу демотиваторів.

Діаграму мотиваційного профілю працівника аптечної мережі побудуємо за методом семантичного диференціалу (СД). Цей метод передбачає, що місце об'єкта на операціональному рівні можна представити у вигляді точки в просторі, яке може оцінюватися за двома параметрами: напрямком і віддаленістю від точки відліку (якістю та інтенсивністю).

Оцінка значення того чи іншого критерію мотиватора/демотиватора за шкалою СД дозволяє помістити його в «точку семантичного простору». Розташування «точки» характеризується двома основними показниками: «спрямованістю від початку координат - нейтральної позиції шкали (якісна характеристика, поляризація ознаки); віддаленістю від початку координат (кількісна характеристика, інтенсивність)» [16]. Чим більша відстань позначки семантичного простору від нульової відмітки, тим більш відчутною та інтенсивною реакція на цей параметр з боку респондента. Результати оцінки за методом побудови семантичного диференціалу представляють у вигляді сіткової схеми - семантичного профілю, який має вигляд - ламаної лінії, що з'єднує відмічені позначки.

Поняття, що вивчається, оцінюється учасниками опитування за 5-бальними біполярними шкалами. Полюси шкал виражаються в протилежних за значенням категоріях. Побудований профіль (рис 3.2.) визначено за допомогою обробки 15 листів профілів співробітників однієї з аптек мережі.

Середнє квадратичне відхилення слугує показником ступеня розсіювання значень досліджуваної характеристики, що наближається до її середнього значення і розраховується:

$$\sigma = \sqrt{D} = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^5 (x_i - M)^2 \cdot n_i}$$

Достовірність отриманих даних розраховуємо за допомогою критерію однорідності χ^2 .

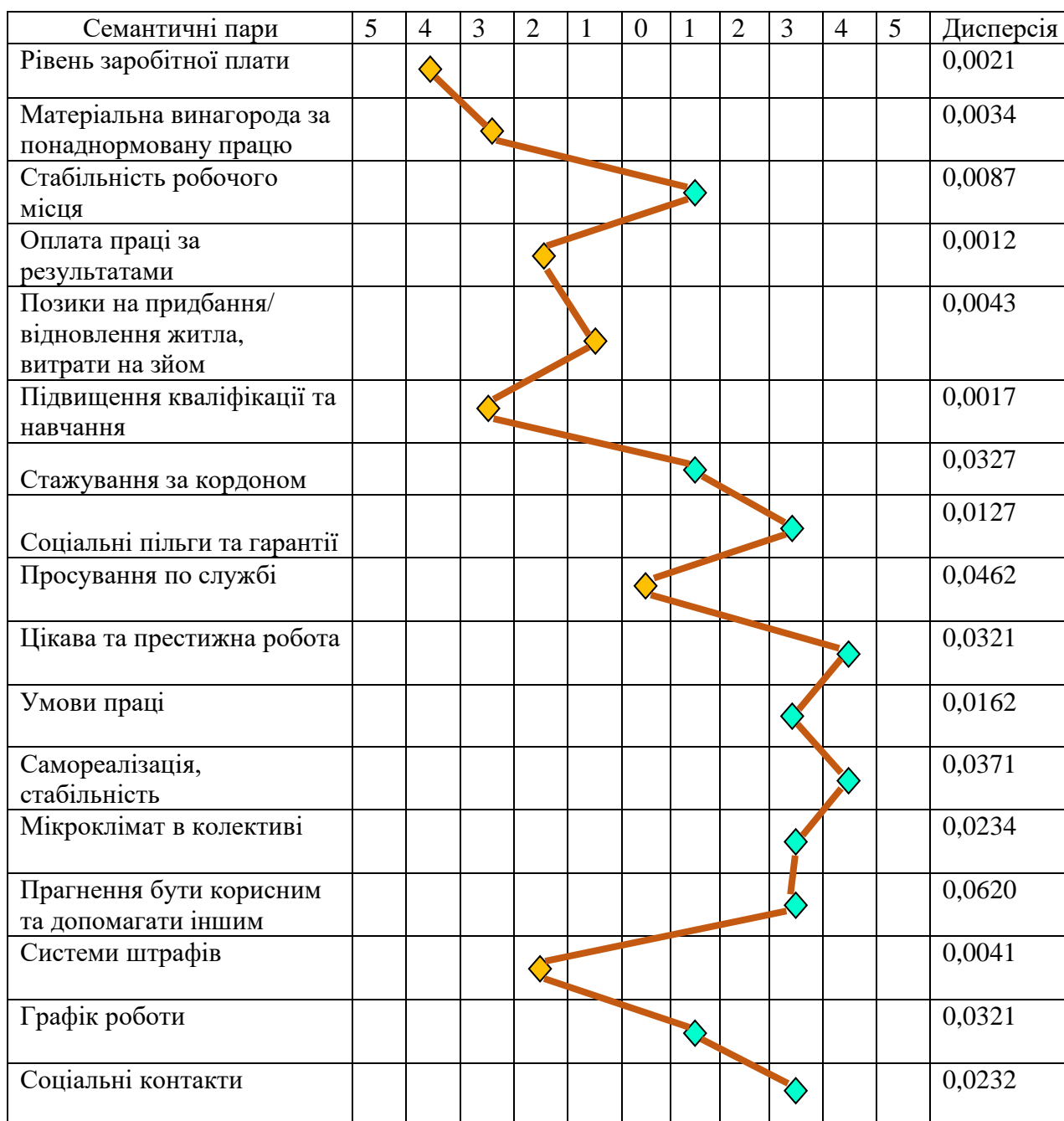


Рис.3.2 Профіль працівника побудований за методом семантичного диференціалу

Таким чином, аналіз графіків семантичного диференціалу працівників КП «Фармаці» показав, що для удосконалення системи стимулювання персоналу необхідно звернути увагу на фактори, що знаходяться лівіше 0: 1 «Високий рівень заробітної плати», 2 «Матеріальна винагорода, надбавки, доплати» та 6 «Підвищення кваліфікації та навчання».

3.3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації

На основі аналізу факторів мотиваторів та факторів-демотиваторів, побудови занального мотиваційного профілю працівників за допомогою карти семантичного диференціалу можливо запропонувати низку заохочувальних заходів з метою покращення результатів роботи КП «Фармація»

Для цього скористуємося методом кореляційно-регресійного аналізу, за допомогою виявлення параметрів та результуючої ознаки побудуємо модель залежності продуктивності праці аптечної мережі (Y) від виявлених нами в результаті опитування груп факторів: (X_1) - матеріальне стимулювання, надбавки та доплати; (X_2) - розмір витрат на винагороди (за напруженність, складні умови та понадноровану роботу або виконання додаткових обов'язків); (X_3) – стимулювання професійного зростання, навчання та сприяння підвищенню кваліфікації.

Розрахунки здійсненні за допомоги MS Excel, результати розрахунків представлено у Додатку Е. Отримана модель впливу на продуктивність праці персоналу факторів має аналітичний вигляд:

$$Y = 128,61 + 24,2 X_1 + 20,31 X_2 + 17,83 X_3$$

де Y - продуктивність праці, грн;

X_1 - фонд заробітної плати, грн;

X_2 – розмір витрат на винагороди (за напруженність, складні умови та понадноровану роботу або виконання додаткових обов'язків), грн;

X_3 - витрати на навчання, тренінги або підвищення кваліфікації персоналу, грн.

Дана регресійна модель є значущою, оскільки коефіцієнт детермінації дорівнює 91 % (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,956288383
Множинний коефіцієнт детермінації	0,914487472
Нормований коефіцієнт кореляції	0,657949889
Стандартна похибка	96,37551668
Спостереження	5

За результатами аналізу отриманого рівняння маємо, що середнє значення продуктивності праці Y аптечної мережі дорівнює 128,6 при коефіцієнтах регресії $X_1 = 24,2$, $X_2 = -20,31$ та $X_3 = 17,83$.

Тобто при інвестуванні однієї гривні у фонд матеріального заохочення – підвищення заробітної плати або додаткова зарплата за напруженість та понаднормовану роботу або виконання/суміщення додаткових обов'язків маємо на 24,2 грн зростання продуктивності праці. Аналогічно при збільшенні витрат на користь соціальної підтримки та забезпечення персоналу зросте продуктивність при відсутності впливу інших параметрів на 20,31 грн. Це досить значні показники ефективності. Також що до параметра збільшення витрат на навчання, підвищення кваліфікації, то кожна вкладено в це гривня принесе в майбутньому 17,8 грн приріст продуктивності праці аптечної мережі.

Все зазначені параметри є впливовими та дієвими, але звичайно матеріальне стимулювання та збільшення заробітної плати та винагород за напруженість та понаднормовану роботу або виконання/суміщення додаткових обов'язків відбивається найбільше на зростання продуктивності

Таким чином, одним з пріоритетних напрямів мотивації працівників аптечної мережі є визначення надбавок та доплат заохочення та винагород за напруженість, понаднормовану роботу та виконання додаткових обов'язків. Вдосконалену систему за представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структура стимулюючих виплат та доплат КП «Фармація»

Задачі, які вирішує запропонована система надбавок:

- формування відчуття у працівника як «цінності» компанії, особистості, а не лише виконавця обов'язків;
- підвищення довіри з боку працівників до нових мотиваційних заходів та кадрового менеджменту в аптечній мережі;
- зниження плинності кадрів та зростання почуття приналежності до підприємства, формування корпоративної культури та свідомої відповідальності за результати роботи аптечної мережі як цілісного організму.

Але це не означає що параметр X_3 - витрати на навчання, тренінги або підвищення кваліфікації персоналу не є суттєвим, незважаючи на те, що має менший за інші вимір та не так відбиваються кількісно на продуктивності. У

нього інша місія. У всьому світі зараз цінуються знання, особливо це стало відчутним при переході глобальної спільноти до вектору розвитку на основі економіки знань, а цифровізація та володіння новими методами роботи дуже цінуються в бізнесі. Витрати підприємства на навчання можна вважати необхідними інвестиціями в людський капітал. Люди – персонал, саме вони є головною цінністю будь-якої компанії, адже всі інші види ресурсів можна придбати або взяти в кредит і тільки персонал – фахівця треба виховувати, вчити та мотивувати, це безцінний ресурс для стратегічного розвитку будь-якої фірми. Сучасні науковці вважають, що «економічний ефект від вкладень в розвиток персоналу вищий, ніж від вкладень в засоби виробництва». Дослідження, проведені в 3200 американських компаніях Р. Земски і С. Шамаколе (Університет штату Пенсільванія), показали, що «10%-е збільшення витрат на тренінг персоналу дає приріст продуктивності праці 8,5%, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки 3,8%» [31].

Право на професійне навчання належать до складового елемента права на захист від безробіття та поєднує в собі дві групи норм, які: 1) спрямовані на працевлаштування і захист від безробіття; 2) забезпечують просування по роботі, враховуючи кваліфікацію [5]. Підприємство через професійне навчання бере на себе обов'язок інвестицій в інтелектуально-трудоий потенціал своїх працівників, здійснюючи прямі (оплата навчання та її організація) та опосередковані (часові з відображенням на результатах праці) втрати [34].

Специфіка завдання професійного навчання переводить його у правову площину. Особливо це стосується виробничої сфери. У зв'язку з цим у чинному законодавстві України діє Положення про професійне навчання працівників на виробництві, яке регламентує правові аспекти формального навчання через курси цільового призначення, стажування та ін. [9]. Чинним є Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями [10]. Також важливим нормативним

документом є Закон України «Про професійний розвиток працівників», який визначає професійне навчання працівників як процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [11].

Таким чином, в Україні розроблена правова основа професійного навчання персоналу Менеджмент підприємства може організовувати різні навчальні заходи, або оплачувати повністю чи компенсувати частково витрати на навчання персоналу в інших структурах. Таке навчання може бути як формальним (з отриманням в кінці документу про підтвердження здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня), так і неформальним (без офіційного документу, але з наданням нових навичок та знань).

Такими способами підвищення кваліфікації, навчання та професійного зростання, набуття навичок та компетенцій персоналу можуть бути наступні:

- формальна освіта – вища, післядипломна освіта (у тому числі, аспірантура/докторантура);
- неформальна освіта – відвідування професійних тематичних тренінгів та семінарів, опанування суміжних до профільної галузі знань;
- виробничо-прикладні тренінги та стажування, практика, консультування;
- ситуативні заходи – конференції, воркшопи, форуми, круглий стіл, квест-завдання, кейси;
- міжпрофесійна співпраця – кураторство (менторство), проведення тренінгів щодо набуття практичних навичок тощо.

Перші кроки в даному напрямку аптечна мережа КП «Фармація» вже здійснює. Так у жовтні-листопаді 2023 р. було проведено перші професійні тренінги та корпоративне навчання для працівників підприємства, насамперед для фармацевтів, асистентів фармацевта, завідувачів аптек. Були

розкриті питання, що пов'язані з посиленням знань і компетенцій фармацевтів. Це дозволило оновити свої знання про нові лікарські засоби, процедури і технології для надання якісної фармацевтичної опіки своїм пацієнтам. Корпоративне навчання сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку та єднання, адже живе спілкування в колі однодумців є інструментом для розвитку командної праці.

Підприємство налагоджує відносини з партнерами щодо підвищення кваліфікації працівників та має спільні проекти з [15]:

1. ТОВ «Байєр» - дотримується принципів сталого розвитку та є соціально та етично відповідальною компанією.

2. ТОВ «ГлаксоСмітКляйн» - біофармацевтична компанія, яка має на меті об'єднати науку, технології та талант, щоб разом попередити хвороби.

3. «Санофі» - інноваційна глобальна компанія у сфері охорони здоров'я, об'єднана спільною метою: рухатися вперед до наукових чудес, щоб покращувати життя людей.

4. «Квайссер Фарма ГмбХ та Ко. КГ» - це сучасне хіміко-фармацевтичне підприємство, основним напрямком діяльності якого є виробництво та продаж лікарських препаратів, вітамінно-мінеральних комплексів та засобів гігієни порожнини рота.

5. Компанія Мові Хелс спеціалізується на пошуку, розробці, виробництві та просуванні високоефективних безпечних комбінацій перевірених часом препаратів у зручній для пацієнтів формах та дозуваннях, які дозволяють підвищити ефективність та зручність лікування.

6. ТОВ «Абботт Україна» хіміко-фармацевтична компанія, яка протягом 135 років здійснює наукові відкриття та розробляє інноваційні технології, що допомагають людям жити активним та повноцінним життям.

7. ТОВ «КРКА УКРАЇНА» - зосереджені на власній розробці високоякісних генеричних лікарських засобів.

Висновки до розділу 3

В даному розділі було побудовано мотиваційний профіль працівників КП «Фармація» за допомогою методу побудови семантичного деференціалу, який містить фактори-мотиваторів та фактори-демотиваторів персоналу в сучасних умовах військового стану. Така ситуація в країна зсуває звичані пріоритети та цінності людини, змінює свідомість та висуває на передній план незвичні рішення та інші пріоритетні показники.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз показав, що найвпливовішими факторами мотивації є саме матеріальне заохочення, підвищення заробітної плати та доплат. Встановлено, що найвагомішими мотиворами в сучасних умовах є: рівень заробітної плати, матеріальна винагорода за понаднормовану та напружену працю, зміна системи штрафів, можливість отримання безвідсоткових позик на житло чи ремонт. Проведення кореляційно-регресійного аналізу дозволило встановити характер залежності між результативним показником продуктивності праці працівників аптечної мережі КП «Фармація» та факторами мотивації – матеріальне заохочення, заробітна плата та набабки і доплати, розмір витрат на винагороди (за напруженість, складні умови та понаднормовану роботу або виконання додаткових обов'язків) та витратами на підвищення кваліфікації та навчання. Найсуттєвий вплив спостерігається між першими двома факторами та результативною ознакою продуктивності. У зв'язку з цим було запропоновано низку заходів з визначення та структуризації надбавок та доплат. А кож акцентовано увагу на необхідності такого виду мотивації як заохочення пропозицією професійного зростання та навчання, яке може розглядатися як майбутні інвестиції в людський капітал, що відбиває стратегічні цілі розвитку аптечного закладу в умовах реалій сьогодення та конкуренції у фармацевтичній галузі.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі обгрунтовано теоретико- методичних підходи та розроблено науково-практичних рекомендації щодо формування економічного механізму стимулювання персоналу аптечної мережі в сучасних умовах військового стану в Україні. В ході дослідження вирішено розв'язано наступні наукові завдання.

1. Розглянуто теоретичні та методологічні основи поняття мотивації людини, а також суміжні категорії, що дають змогу поглибити розуміння мотиваційних чинників. Охарактеризовано фактори, що впливають на заохочення людини до праці, та пов'язані з її соціальною природою та психологічними особливостями.

2. Доведено, що ефективна господарська діяльність підприємств фармацевтичної сфери потребує дієвих механізмів заохочення працівників на основі обгрунтованої системи мотиваторів. В сучасних складних соціально-економічних реаліях роботи як людей так і бізнесу питання мотивації актуалізуються, змінюються цінності у свідомості працівників та відповідно система мотивації.

3. Розглянуто систему мотивації персоналу аптечної мережі КП «Фармація», динаміку заохочувальних виплат за період 2021-2023 рр., охарактеризовано структуру заохочувальних витрат та виявлено тенденцію зменшення витрат підприємства на заходи із стимулювання праці у 2023р.

4. Визначено в результаті проведення опитування працівників аптечної мережі фактори мотиватори та демотиватори в сучасних умовах військового стану в країні. Зазначено, що першим пріоритетним мотиватором залишається матеріальне заохочення – заробітна плата, доплати за понаднормовану роботу, суміщення обов'язків тощо.

5. За допомогою побудови карт мотивації за методом семантичного деференціалу визначено мотиваційний профіль працівника аптечної мережі

та вагомість мотиваторів. Встановлено характер залежності засобів стимулювання праці та продуктивності роботи аптечної мережі.

6. За допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу побудовано математичну модель залежності продуктивності праці робітників аптечної мережі від витрат підприємства на матеріальне, соціальне заохочення та заходи з навчання та підвищення кваліфікації. Вичвлено суттєвий зв'язок між зростанням продуктивності та витратами підприємства на підвищення заробітної плати або встановлення додаткової заробітної плати, надбавок та доплат.

7. Запропоновано мотиваційні заходи для працівників аптечної мережі, що впливатимуть на розвиток компанії в цілому – впровадження системи надбавок та доплат та системи підвищення кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антощенко В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Білашова В. В. Моральні та матеріальні види стимулювання. *Інноваційна наука*. 2017. Т. 2, № 4. С. 179-181.
3. Борецька Н. П., Крапівіна Г. О., Багдасарова Д. Г. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 311-318.
4. Бортнік С. М., Саган М. В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 2. С. 131-138.
5. Васюта В. Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. *Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko*. London : IASHE, 2017. № 2. Р. 9-11.
6. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2(82). С. 99-104.
7. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 17 серп. 2019 р. Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 49-52.
8. 10 головних проблем, які турбують українців. Опитування соціологів (27.11.2017). URL: https://espreso.tv/news/2017/11/22/10_golovnykh_problem_yaki_turbuyut_ukrayinci_reytyng_sociologiv (дата звернення: 21.03.2024).

9. Догадіна В. Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135-141.
10. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 46. С. 45-50.
11. Завадяк Р. І., Качур І. І., Попович К. В. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 4. С. 108-118.
12. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf. (дата звернення: 21.03.2024).
13. Костишина Т. А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка»*. 2018. № 3 (88). С. 42-50.
14. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.
15. КП Фармація : Офіційний сайт. URL: <http://pharmacy.kiev.ua/p/pro-pidpriyemstvo/> (дата звернення: 21.03.2024).
16. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103-111. Work : сайт пошуку роботи в Україні. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 21. 03.2024).
17. Могилова А. Ю. Сучасний стан та перспективи дистрибуції на фармацевтичному ринку України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/4.pdf (дата звернення: 21.03.2024).

18. Позднишева І. В. Мотивація персоналу. *Алея науки*. 2020. Т. 1, № 9 (48). С. 261-267.
19. Радова А. Є. Сучасні методи мотивації персоналу організацій. *Світ педагогіки та психології*. 2021. № 2 (55). С. 50-55.
20. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2020. Вип. 17. С. 210-218.
21. Сторожилова У.Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні. URL: Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf. (дата звернення 26.05.2023).
22. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.
23. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502.
24. Толмачова М. С., Мешкова Г. А. Еволюція теорій мотивації у зарубіжних дослідженнях. *Успіхи гуманітарних наук*. 2019. № 2. С. 6-14.
25. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.
26. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
27. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220-223.
28. Щотижневик «Аптека». URL: <https://www.apteka.ua/article/637759> (дата звернення 21.03.2024).
29. Strategy and mechanisms of motivation and compensation in the organizations. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000415> (Date of access: 02.04.2024).

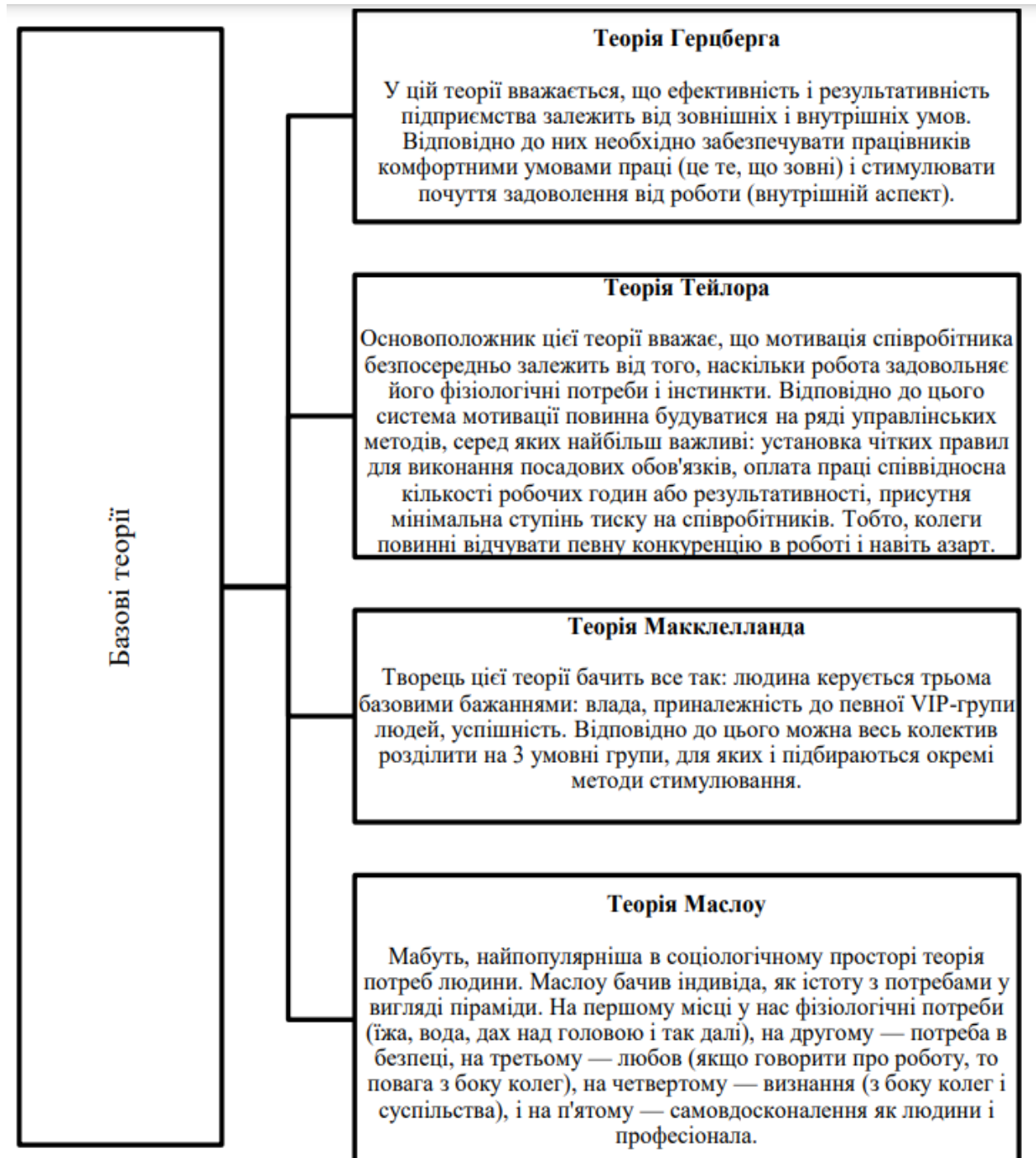
30. Garavan T. N., Costine P., Heraty N. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. 1995.
31. Kanavos P., Vogler S., Schurer W. The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union: Structure and Impact on Pharmaceutical Prices. 2011. URL: <https://www.researchgate.net/publication/265988328> (Date of access: 02.04.2024).
32. Platform Thinking Blog - The New Rules of Business in a Networked World. 2016. URL: <http://platformed.info/> (Date of access: 02.04.2024).
33. Pharma E-Commerce Market in Europe by Product and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025. Technavio. June 2021. URL: <https://www.technavio.com/report/pharma-e-commerce-market-in-europe-industry-analysis> (Date of access: 02.04.2024).
34. The Pharmaceutical Industry in Figures. The European Federation of Pharmaceutical Industries. URL: <https://efpia.eu/publications/downloads/efpia/2018-the-pharmaceutical-industry-in-figures/> (Date of access: 02.04.2024).

ДОДАТКИ

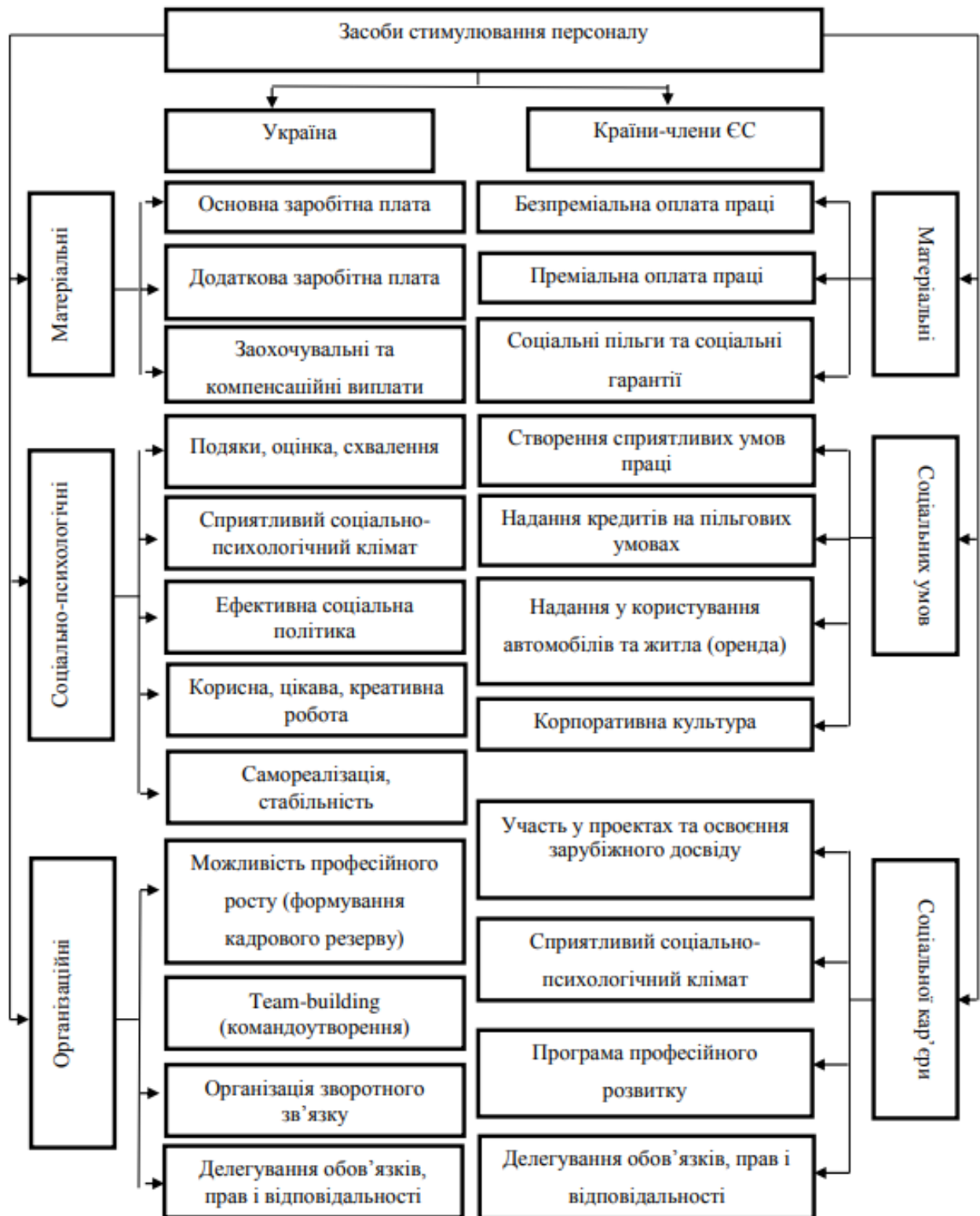
Основні мотиваційні теорії у сфері праці та управління персоналом

Назва теорії / представники	Основний зміст
Класична теорія мотивації, теорія наукового менеджменту (Ф.У. Тейлор)	Дослідження ефективності праці науковими методами в розрізі вузькоспеціалізованих завдань; забезпечення ефективності за рахунок вдалого підбору працівників і встановлення жорсткого зв'язку між розміром заробітної плати та якістю виконання роботи
Теорія людських відносин (Е. Мейо)	Участь працівників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом; вплив на працівників через відчуття індивідуальності в колективі
Теорія очікувань (Д. Надлер, Е. Лоулер)	Кількість праці, затраченої на розв'язання визначеної задачі, залежить від очікуваної винагороди; індивідуалізація сприйняття складності задачі, «цінності» винагороди і їхньої взаємозалежності
Теорія сподівань (В. Врум)	Взаємозв'язок сподівання, сприяння та валентності (міри задоволення винагородою)
Теорія справедливості (Дж. Адамс)	Визначення людьми відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль й подальше її співвідношення з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу
Модель Портера-Лоулера (Л. Портер, Е. Лоулер)	Залежність досягнутих результатів від прикладних зусиль, здібностей працівника, його характерних рис і усвідомлення ним своєї ролі; включення поняття «результат роботи» як функції зовнішньої винагороди та «спроможності людини» як функції внутрішньої винагороди
Двофакторна теорія мотивації (Ф. Герцберг)	Вплив гігієнічних (фактори навколишнього середовища, в якому здійснюється робота) і мотиваційних (внутрішні фактори успіху, розвитку і т. д.) факторів
Теорія потреб (А. Маслоу, Г. Муррей)	Ієрархія задоволення потреб (самовираження, повага, спілкування, безпека, фізіологічні потреби); неможливість задоволення потреб вищого порядку без задоволення первинних (фізіологічних) потреб
Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд)	Визначення потреб вищого порядку – бажання працівника досягати максимального результату, активна взаємодія у колективі, прагнення контролювати та впливати на дії іншої людини
Теорія ERG (К. Альдерфер)	Виділення груп потреб – існування, зв'язку та зростання; перехід на потреби нижчого рівня за умов незадоволення потреб вищого порядку (двовекторний підхід у протиставі ідей А. Маслоу)

Базові теорії, які засновані на потребах людини



Порівняльна характеристика засобів стимулювання персоналу підприємств України та країн-членів ЄС



Аптечна мережа КП «Фармація»

Назва	Адреса
Аптека №1 р. Шевченківський	Київ, вул.Володимирська, 51/53
Аптека №2 р. Солом'янський	м.Київ, вул.Святослава Хороброго, 5
Аптека №3 Гомеопатичні, р. Дніпровський	Київ, просп. Ватутіна, 2-В
Аптека №6 р. Дніпровський	Київ, вул.Кібальчича, 13-А
Аптека №7 р. Шевченківський	Київ, вул. Січових стрільців. 10
Аптека №8 р. Шевченківський	м.Київ, пр-т пр-т Берестейський, 20
Аптека №ю р. Дніпровський	Київ, вул.Стальського, 24
Аптека №и р. Подільський	Київ, просп. Правди, 66-А
Аптека №12 Гомеопатичні, р. Солом'янський	Київ, просп. Відрадный, 6і
Аптека №14 р. Деснянський	Київ, вул.Мілютенка, 34
Аптека №17 р. Солом'янський	Київ, вул. В. Липківського, 27/5
Аптека №18 р. Дніпровський	Київ, вул.Будівельників, 36
Аптека №19 р. Оболонський	Київ, вул.Північна, 46
Аптека №20 р. Шевченківський	Київ, вул. Велика Житомирська, 8/14
Аптека №22 р. Печерський	м.Київ, вул.Мала Шияновська, і
Аптека №25 р. Подільський	Київ, вул. Кирилівська, 109/2
Аптека №27 р. Шевченківський	Київ, вул. Б.Хмельницького, 42
Аптека №30 р. Дніпровський	Київ, вул. Алматинська, 103/1
Аптека №31 р. Голосіївський	Київ, просп. Науки, 4
Аптека №32 р. Подільський	Київ, просп.Свободи,2
Аптека №35 р. Шевченківський	Київ, вул. Щербаківського Данила, 32/38
Аптека №36 р. Солом'янський	м.Київ, пр-т Берестейський, 45
Аптека №37 р. Солом'янський	Київ, просп. Повітрофлотський, 47
Аптека №38 р. Солом'янський	Київ, бульвар Гавела Вацлава, 75
Аптека №40 р. Оболонський	Київ, вул. Зої Гайдай, 5
Аптека №44 р. Оболонський	м.Київ, пр-т Володимира Івасюка, 27
Аптека №46 р. Подільський	Київ, вул. Костянтинівська, 1/2
Аптека №48 Гомеопатичні, р. Подільський	Київ, просп. Василя Порика, 13
Аптека №50 р. Оболонський	Київ, вул. Героїв полк\ "Азов", 34
Аптека №51 р. Подільський	Київ, просп. Свободи, 22
Аптека №52 р. Шевченківський	Київ, вул. В. Чорновола, 28/1
Аптека №54 р. Солом'янський	м. Київ, б-р Вацлава Гавела, 6/7-А
Аптека №55 р. Оболонський	Київ, просп. Маршала Рокосовського, 4
Аптека №56 р. Дарницький	Київ, вул. Бориспільська, 34
Аптека №57 р. Оболонський	Київ, вул. Героїв Дніпра, 18
Аптека №58 р. Оболонський	Київ, вул. Полярна, 8-А
Аптека №59 р. Деснянський	Київ, пр-т Червоної Калини, 47
Аптека №62 р. Дарницький	Київ, вул. Вербицького Архітектора, 18
Аптека №63 р. Деснянський	Київ, вул. Кубанської України, 26
Аптека №64 р. Голосіївський	Київ, вул. Героїв Маріуполя,6
Аптека №65 р. Оболонський	Київ, вул. Вишгородська, 28/1
Аптека №66 р. Подільський	Київ, вул. Кирилівська, пб-А
Аптека №68 р. Голосіївський	Київ .просп.Академіка Глушкова, 31-А, блок В
Аптека №69 р. Дніпровський	Київ, Харківське шосе, 144-В
Аптека №71 р. Святошинський	Київ, вул. Пшенична, іб

Аптека №73 р. Солом'янський	м.Київ, вул.Григорія Кочура, 4
Аптека №74 р. Оболонський	м.Київ, вул.Левка Лук'яненка, 14
Аптека №75 р. Святошинський	м.Київ, пр-т Берестейський, 104
Аптека №77 р. Дніпровський	Київ, вул. Миропільська, і
Аптека №78 р. Святошинський	Київ, просп. Перемоги, 148/1
Аптека №79 р. Дніпровський	м. Київ, пр-т Воскресенський, 15
Аптека №80 р. Шевченківський	Київ, вул. Володимира Винниченка, 9-А
Аптека №81 р. Деснянський	Київ, пр-т Червоної Калини, 73
Аптека №82 р. Деснянський	Київ, вул. Шолом-Алейхема, 3
Аптека №83 р. Деснянський	м.Київ, вул. Роналда Рейгана, 8
Аптека №84 р. Голосіївський	м. Київ. вул. Лятошинського, 24
Аптека №85 р. Оболонський	Київ, просп. Героїв Сталінграду, 65
Аптека №86 р. Шевченківський	Київ, вул. Академіка Туполева, 28
Аптека №87 р. Дарницький	Київ, вул.Ревуцького іб-а
Аптека №90 р. Шевченківський	Київ, вул. Ісаакяна, 2
Аптека №92 р. Деснянський	Київ, вул. Шолом-Алейхема, 18
Аптека №95 р. Подільський	Київ, вул. Івана Виговського, 14
Аптека №98 р. Святошинський	Київ, бульв. Кольцова, 13
Аптека №99 р. Солом'янський	Київ, вул. Стражеска, 6-А
Аптека №101 р. Дніпровський	Київ, просп. Соборності, 6
Аптека №102 р. Дарницький	Київ, вул. Пасхаліна Юрія. 4/6
Аптека №103 р. Дніпровський	Київ, Русанівська набережна, 24/51
Аптека №104 р. Святошинський	Київ, вул. Зодчих, 50
Аптека №105 р. Дніпровський	Київ, вул. Миколайчука Івана, 3-А
Аптека №106 р. Дніпровський	Київ, вул. Березняківська, 8
Аптека №107 р. Дарницький	Київ, вул. Вербицького, 5
Аптека №109 Гомеопатичні, р. Дніпровський	Київ, вул. Раїси Окіпної, 9
Аптека №110 р. Солом'янський	Київ, вул. Гарматна, 16/85
Аптека №113 р. Дніпровський	м.Київ, вул. пр-т Леоніда Каденюка, 2/35
Аптека №114 р. Печерський	м.Київ, б-р Миколи Міхновського, 30/1
Аптека №116 р. Святошинський	Київ, вул. Гната Юри, 7-А
Аптека №118 р. Святошинський	Київ, вул. Булгакова, 13
Аптека №119 р. Деснянський	Київ, пр-т Червоної Калини, 15
Аптека №121 р. Шевченківський	Київ, вул. Щусєва, 2/19
Аптека №123 р. Дарницький	Київ, вул. Д'яченка, ю
Аптека №124 р. Дарницький	Київ, Харківське шосе, 164
Аптека №125 р. Печерський	Київ, вул. Лаврська, 8
Аптека №126 р. Печерський	Київ, вул. Джона Маккейна, 35-А
Аптека №127 р. Голосіївський	Київ, вул. Васильківська, 55
Аптека №128 р. Солом'янський	Київ, вул.Героїв Севастополя, 44/10
Аптека №130 р. Шевченківський	Київ, вул. Щербаківського Данила, 60

Підприємство Комунальне підприємство "Фармація" Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01
 (найменування) за ЄДРПОУ 05415852

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**
 за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 228 095	1 754 774
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(990 275)	(1 475 112)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	237 820	279 662
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 011	3 108
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(40 173)	(40 745)
Витрати на збут	2150	(187 842)	(192 462)
Інші операційні витрати	2180	(104)	(347)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	10 712	49 216
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 327	2 792
Інші доходи	2240	538	9
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(69)	(140)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(12)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження Додатку Д

і продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	12 508	51 865
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 289)	(9 364)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	10 219	42 501
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	30
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	30
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	30
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 219	42 531

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	21 872	19 135
Витрати на оплату праці	2505	134 298	135 386
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 772	31 434
Амортизація	2515	7 315	9 477
Інші операційні витрати	2520	33 862	38 122
Разом	2550	228 119	233 554

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-



Кузюра Віталій Віталійович

Скритченко Олександр Володимирович

Продовження Додатку Д

Підприємство Комунальне підприємство "Фармація" Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
 (найменування) за ЄДРПОУ 05415852

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**
 за Рік 2021 р. Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 754 774	1 202 247
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 475 112)	(970 555)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	279 662	231 692
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 108	4 040
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(40 745)	(35 380)
Витрати на збут	2150	(192 462)	(163 512)
Інші операційні витрати	2180	(347)	(2 129)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	49 216	34 711
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 792	292
Інші доходи	2240	9	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(140)	(751)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(12)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження Додатку Д

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	51 865	34 249
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 364)	(6 403)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	42 501	27 846
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

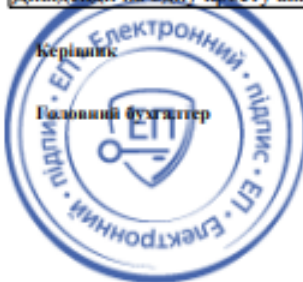
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	30	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	30	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	30	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	42 531	27 846

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	19 135	12 239
Витрати на оплату праці	2505	135 386	119 853
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 434	27 883
Амортизація	2515	9 477	6 501
Інші операційні витрати	2520	38 122	34 545
Разом	2550	233 554	201 021

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Віталій
Обухов

Наталія
Володимирівна

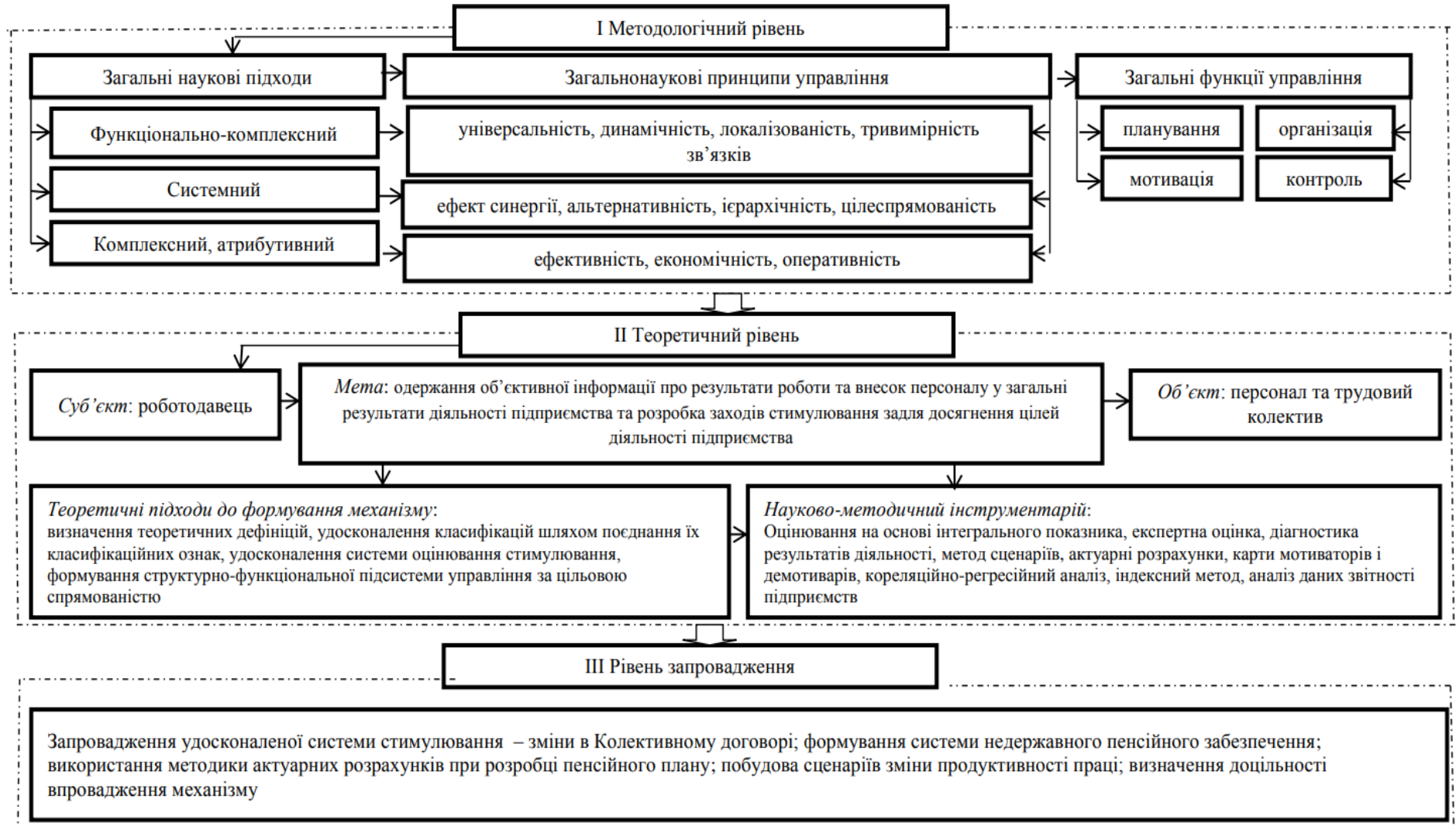
Кузюра Віталій Віталійович

Обухова Наталія Володимирівна

**Систематизація науково-методичних підходів оцінювання стану
мотивації персоналу підприємства**

Автори	Назва методу і загальна сутність
Особистісний рівень	
С. Козьяков; О. Стахів	Методика оцінювання вмотивованості праці працівників у розрізі мотиваторів (мотивація винагороди, соціальна, процесна, досягнення, ідейна)
К. Дідур; С. Бортнік, М. Саган	Метод незалежних суддів (оцінювання особами, які не знають працівника)
Корпоративний рівень	
В. Боднар; С. Козьяков; В. Герчиков	Визначення структури особистісних типів мотивації (наприклад, співвідношення інструментального, професійного, господарського, патріотичного, люмпенського; вибір іншого підходу до поділу працівників на мотиваційні типи)
Т. Лівощко	Система бальної оцінки результатів та якості праці працівників (присвоєння різним критеріям балів)
В. Догадіна, А. Рофе, А. Жуков	Оцінка складності робіт (присвоєння балів різним факторам складності)
М. Волкова, С. Шевченко; Л. Балабанова	Оцінка факторного впливу на продуктивність праці (факторний, інвестиційний, інноваційний підходи)
Г. Самойленко, Д. Богиня	Оцінка впливу мотивації на ефективність праці

Вдосконалений економічний механізм стимулювання персоналу аптечної мережі



Додаток Е

Вихідні дані

A	B	C	D	E
	Продуктивність праці	ФЗП	Витрати на винагороди за напруженність та понадноровану роботу або виконання додаткових обов'язків	Витрати на підвищення кваліфікації персоналу
2019	434,9649123	118541	10141	854
2020	484,7766129	119854	8495	1018
2021	541,0110132	135386	9942	986
2022	772,9400881	134298	10964	1130
2023 *	786,546	134879	11245	1346

Результати регресійного аналізу факторного впливу на продуктивність

SUMMARY OUTPUT								
Regression Statistics								
Multiple R	0,956288383							
R Square	0,914487472							
Adjusted R Square	0,657949889							
Standard Error	96,37551668							
Observations	5							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	3	99330,23325	33110,07775	3,564731	0,36695072			
Residual	1	9288,240215	9288,240215					
Total	4	108618,4735						
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	128167,3937	765,1959651	-1,185831822	0,4460066	-10630,13	8815,343	-10630,1	8815,342871
X Variable 1	0,182163422	0,008367406	0,438626193	0,7368498	-0,1026478	0,109988	-0,10265	0,109988137
X Variable 2	0,019568078	0,061879016	0,756439797	0,5877188	-0,7394397	0,833055	-0,73944	0,833055197
X Variable 3	0,199314662	0,355388882	1,4877375	0,3767498	-3,9869185	5,044369	-3,98692	5,044369258

Міністерство охорони здоров'я України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра аптечної технології ліків
Кафедра заводської технології ліків

Сертифікат №264

Даний сертифікат засвідчує, що

Лук'янченко А.О.

брав(ла) участь у III Міжнародній науково-практичній конференції

**"ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ ДОСЛІДЖЕННЯ У ГАЛУЗІ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ", ПРИСВЯЧЕНІЙ 100-РІЧЧЮ З ДНЯ
НАРОДЖЕННЯ Д. П. САЛА**

24 листопада 2023 р., м. Харків, Україна

Проректор з науково-педагогічної
роботи НФаУ, проф.

Інна ВЛАДИМИРОВА



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА АПТЕЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ
КАФЕДРА ЗАВОДСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ**



Матеріали

III міжнародної науково-практичної конференції

Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference

**ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ
ДОСЛІДЖЕННЯ У ГАЛУЗІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ
ТЕХНОЛОГІЇ, ПРИСВЯЧЕНА 100-
РІЧЧЮ З ДНЯ НАРОДЖЕННЯ Д. П. САЛА**

***FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCH IN THE
FIELD OF PHARMACEUTICAL TECHNOLOGY,
DEDICATED TO THE 100TH ANNIVERSARY OF THE
BIRTHDAY OF D. P. SALO***

24 листопада 2023 р.

November 24, 2023

Харків, Україна

Kharkiv, Ukraine

УДК:615.014.2:615.2

Редакційна колегія: проф. Котвіцька А. А., проф. Владимірова І. М., проф. Вишневська Л. І., проф. Рубан О. А., проф. Ковалевська І. В., проф. Семченко К. В., доц. Марченко М. В., доц. Ковальова Т. М., ас. Пономаренко Т.О.

Відповідальні секретарі : проф. Ковалевська І. В., проф. Семченко К. В.

Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології: Збірник наукових матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю з Дня народження Д. П. Сала (м. Харків, 24 листопада 2023 р.). Х.: Вид-во НФаУ, 2023.- С. 522 (Серія «Наука»)

Збірник містить матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології», присвяченої 100-річчю з Дня народження Д. П. Сала.

Розглянуті теоретичні аспекти та перспективи розробки лікарських препаратів, висвітлені напрямки наукової роботи спеціалістів фармацевтичної галузі, що стосуються питань сучасної технології створення лікарських препаратів, контролю їх якості, організаційно-економічних аспектів діяльності фармацевтичних підприємств, маркетингових досліджень сучасного фармацевтичного ринку, фармакологічних досліджень біологічно активних речовин.

Для широкого кола наукових, науково-педагогічних і практичних працівників, що займаються питаннями розробки та впровадження сучасних лікарських препаратів.

*Матеріали подаються мовою оригіналу.
За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори.*

УДК:615.014.2:615.2

НФаУ, 2023



Методи дослідження. Траву, листя та квітки космеї двічіперистої заготовляли у фазу цвітіння рослини, насіння – у фазу плодоношення у 2021-2022 р в Харківській області (Україна). Ідентифікацію та визначення вмісту бутеїну у сировині космеї двічіперистої проводили методом ВЕРХ на рідинному хроматографі, який був обладнаний діодноматричним детектором Shimadzu HPLC-system, ser.20. Ідентифікацію бутеїну здійснювали за часом утримування та відповідності УФ-спектрів речовини-стандарту, кількісний вміст – за площею піків.

Основні результати. Експериментально у траві, листі, квітках та насінні космеї двічіперистої ідентифіковано халкон бутеїн. Результати експерименту наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати дослідження бутеїну у сировині космеї двічіперистої

<i>Сировина</i>	<i>Час утримування бутеїну</i>	<i>Результати випробувань (мг/100 г)</i>	<i>Розширена невизначеність</i>
Трава	21,52±0,04	1,28	0,08
Листя	21,49±0,04	1,10	0,04
Квітки	22,02±0,05	4,51	0,27
Насіння	21,38±0,04	0,39	0,04

За вмістом бутеїну переважав у квітках (4,51 мг/100 г). Вміст цієї сполуки у траві (1,28 мг/100 г) та листі (1,10 мг/100 г) відрізнявся не значно. У насінні вміст бутеїну був мінімальним (0,39 мг/100 г).

Висновки. Отримані результати свідчать про накопичення халкону бутеїну у траві, листі, квітках та насінні космеї двічіперистої. Максимальний вміст бутеїну був зафіксований у квітках рослини. Результати досліджень будуть використані для подальшої стандартизації сировини та розробки лікарських засобів на її основі.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Демченко Н.В., Лук'яненко А.О.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Вступ. Сучасний фармацевтичний ринок є фрагментарним та динамічним, з великою кількістю іноземних виробників, а значить і динамічною конкуренцією. Тому необхідність збереження позицій більшості фармацевтичних підприємств ставить дуже важливе завдання – пошук нових конкурентних переваг. Ефективне використання персоналу підприємства є найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності. Для підприємства це означає наступне: щоб протистояти конкуренції, воно повинне надавати послуги з найменшими витратами і високою якістю, а така якість



можлива тільки в тому випадку, якщо праця робітників достатньо вмотивована. Персонал (кадри) підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності його використання багато в чому залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоздатності. Це актуалізує питання розвитку та мотивації персоналу в системі менеджменту фармацевтичних підприємств.

Мета - розвиток теоретичних, методичних положень щодо мотивації та оцінювання персоналу на фармацевтичному підприємстві.

Матеріали та методи: аналіз, синтез, системний аналіз.

Результати та їх обговорення. На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього необхідна ефективна система засобів мотивації персоналу, що відповідає сучасним умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств.

Цінність будь-якої компанії полягає не в грошах, технологіях, виробничих ресурсах, а в кваліфікованих працівниках. Існує безліч моделей, за допомогою яких науковці намагаються пояснити мотивацію людей на роботі. Жодна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати ефективно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб [1]. Мотивація працівників фармацевтичного підприємства має певні особливості, для розуміння яких необхідним стає визначення особливостей галузі:

- фармацевтична сфера – це науко - та інвестиційно містке виробництво, темпи зростання якого в 3-4 рази перевищують темпи зростання інших галузей господарства, що мають велику частку доданої вартості в кінцевій продукції, високу заробітну плату і великі обсяги експорту;
- велика конкуренція (високу частку вітчизняного ринку займає продукція іноземних виробників);
- високий рівень нормативної регламентованості виробництва, транспортування та продажу продукції);
- необхідність спеціальної фахової освіти (для ефективної реалізації стратегії розвитку керівництво підприємств залучається до розробки та впровадження нових видів продукції і технологій виробництва);
- кон'юнктура діяльності фармацевтичного підприємства потребує врахування особливості стимулювання персоналу.

Система стимулювання персоналу являє собою складну, багатогранну систему на основі комплексного впливу взаємопов'язаних елементів на працівника в інтересах формування у нього механізму мотивації на досягнення запланованих результатів стратегічного розвитку підприємства [2]. Отже, мотиваційний механізм трудової діяльності людини є надто складною структурою, що включає психологічний, трудовий, правовий, соціальний,



економічний, організаційний та інші види контролю, а також система зв'язків між ними що створюють динамічну структуру контролю поведінки людини, як продуктивної сила виробництва. Фактори найбільшим чином впливають на роботу персоналу фармацевтичного підприємства проаналізовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги вмотивованих працівників	
Мотиваційна перевага	Сутність переваги
Збільшення лояльності працівників	Коли працівники мотивовані до роботи, вони докладуть усіх зусиль для виконання покладених на них завдань
Підвищення задоволеності працею	Задоволеність працівників призводить до позитивного зростання прибутку підприємства компанії.
Постійний розвиток	Мотивація допомагає навчальному процесу (стимулює інтерес та ставлення бажаючих вчитися).
Підвищення ефективності роботи	Для досягнення поставлених цілей підприємства потрібен баланс між здатністю виконувати поставлене завдання та готовністю бажати виконати його ефективно.
Дисципліна	Мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники дисциплінують себе. Вони відчувають, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу
Знижується рівень плинності кадрів	Це може призвести до зниження витрат на навчання та найму

Відносно нещодавно основним інструментом мотивації розглядалася система матеріального стимулювання. Як правило, використання нематеріальної мотивації вирішує лише проблему залучення потрібних підприємству спеціалістів, працівників. Дослідження ж показують, що як фактор утримання, рівень заробітної плати швидко втрачає своє значення, саме тому працедавцям необхідно шукати інші способи стабілізації чисельності працівників [3]. За оцінкою спеціалістів у сфері менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають матеріальній винагороді. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла [3]. Тепер нематеріальні системи мотивації можуть передбачати різні переваги задля працівників компанії. Найпоширенішими способами нематеріального стимулювання є:

- 1) гуманізація праці на підприємстві;
- 2) надання соціальних виплат;
- 3) навчання та розвиток персоналу;
- 4) планування кар'єри.



Висновки. Складні умови сьогодення вимагають від керівників підприємств системного бачення у вирішенні проблем розвитку підприємств та досягненні цілей управління персоналом, пов'язаних із мотивацією діяльності та стимулюванням до праці. Мотивація, винагорода, освіта, навчання та вдосконалення працівників, а отже здобуття нових та розширення існуючих знань та навичок – найважливіші сфери лідерських дій для ефективності та ефективності працівників. Саме рівень кваліфікації персоналу та його мотивація на фармацевтичному підприємстві впливає на якість продукції, які визначають її конкурентні позиції на фармацевтичному ринку. Це викликає необхідність розкриття потенціалу працівника в процесі трудової діяльності, у створенні умов, що підтримують у людини бажання. Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи.

Перелік використаних джерел:

1. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. [Електронний ресурс]. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
2. В.Є. Момот, О.М. Литвиненко, Г.Я. Митрофанова // Академічний огляд 2022. № 2 (57). [Електронний ресурс]. URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>
3. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти // Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Демченко Н.В., Олійник Ю.С.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Вступ. Управління стратегічним розвитком підприємств набуває великого значення в управлінні сучасним підприємством в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів. Слідування іноземним традиціям в прийнятті рішень щодо стратегічного управління є необхідним досвідом, але не завжди має ефективні наслідки для вітчизняних підприємств. Це обумовлює необхідність формування власних наукових підходів до розв'язання сучасних економічних завдань з врахуванням вітчизняних особливостей розвитку фармацевтичних підприємств та світового досвіду.

Мета - розвиток теоретичних, методичних положень щодо мотивації та оцінювання персоналу на фармацевтичному підприємстві.

Матеріали та методи: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання.