

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

**факультет фармацевтичний
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «АНАЛІЗ РОЛІ МОТИВАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073 МОБ21(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Єлизавета ПАЛЯНИЦЯ

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації, к.фарм.н., доцент Ольга ГЕРАСИМОВА

Рецензент: доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, к.е.н., доцент Інна ГРУЗІНА

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

У даній кваліфікаційній роботі досліджено роль мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях. Визначено основні мотиваційні чинники, що впливають на продуктивність працівників, та розроблено рекомендації щодо покращення мотиваційної політики. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 48 сторінок і включає 26 рисунків, 4 таблиці. У роботі також наведено список літератури, який включає 30 найменувань.

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, ефективність, фармацевтична організація, продуктивність.

ANNOTATION

This qualification work investigates the role of motivation in increasing the efficiency of personnel management in pharmaceutical organizations. The main motivational factors that affect employee productivity are identified, and recommendations for improving motivational policy are developed. The total volume of the qualification work is 48 pages and includes 26 figures, 4 tables. The work also includes a list of references, which includes 30 titles.

Keywords: motivation, personnel management, efficiency, pharmaceutical organization, productivity.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Поняття мотивації та її роль у менеджменті.....	8
1.2. Особливості управління персоналом у фармацевтичних організаціях.....	10
Висновки до розділу 1	14
Розділ II. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	15
2.1. Загальна характеристика діяльності аптечної мережі «СЛАВУТИЧ»....	15
2.2. Аналіз впливу мотивації на продуктивність персоналу на прикладі фармацевтичних організацій.....	19
2.3. Аналіз проблем та викликів у мотивації працівників фармацевтичної галузі.....	28
Висновки до розділу 2	38
Розділ III. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	41
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій.....	41
3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій	44
Висновки до розділу 3	46
Загальні висновки	47
Список використаних джерел	49
Додатки.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі фармацевтична галузь відіграє ключову роль у забезпеченні здоров'я населення, розробці інноваційних лікарських засобів та підтримці високих стандартів медичного обслуговування. У цьому контексті ефективність управління персоналом стає одним із визначальних факторів успіху фармацевтичних організацій. Персонал, який працює в цій сфері, включає не лише висококваліфікованих спеціалістів, таких як фармацевти, дослідники, але й менеджерів, маркетингологів та адміністративних працівників, від яких залежить злагоджена робота компанії. У зв'язку з цим мотивація персоналу набуває особливого значення, адже саме вона є рушійною силою, що впливає на продуктивність, лояльність та залученість працівників [11].

Актуальність теми зумовлена кількома ключовими аспектами. По-перше, фармацевтична галузь характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від компаній постійного вдосконалення своїх процесів та залучення найкращих кадрів. У таких умовах мотивація стає інструментом, який дозволяє не лише утримувати талановитих співробітників, але й стимулювати їх до досягнення амбітних цілей, таких як розробка нових препаратів чи вихід на міжнародні ринки. Наприклад, працівники, які відчувають підтримку з боку керівництва та мають чіткі стимули для професійного зростання, демонструють вищий рівень ініціативності та відповідальності [14].

По-друге, специфіка роботи у фармацевтичних організаціях пов'язана з високими вимогами до якості, точності та дотримання етичних стандартів. Помилки в цій сфері можуть мати серйозні наслідки, включаючи загрозу життю людей. Тому мотивація персоналу до бездоганного виконання своїх обов'язків є не просто управлінським завданням, а й питанням соціальної відповідальності. Наприклад, система винагород за дотримання стандартів

якості чи за внесок у наукові розробки може значно підвищити ефективність роботи [8].

По-третє, сучасні тенденції на ринку праці, такі як зростання попиту на гнучкі умови роботи, баланс між професійним і особистим життям та можливості для самореалізації, також впливають на фармацевтичні організації. Молоді спеціалісти, які приходять у цю галузь, часто шукають не лише фінансової винагороди, але й визнання, професійного розвитку та відчуття причетності до важливої справи. У цьому контексті традиційні підходи до мотивації, такі як виключно матеріальні стимули, стають недостатніми. Натомість актуальними є комплексні мотиваційні стратегії, які враховують індивідуальні потреби працівників та специфіку їхньої діяльності [11].

Крім того, ефективність управління персоналом у фармацевтичних організаціях має прямий вплив на економічні показники компанії. Мотивовані працівники сприяють зниженню плинності кадрів, що зменшує витрати на підбір і навчання нових співробітників. Вони також більш схильні до командної роботи, що є критично важливим у процесі створення нових продуктів чи впровадження інновацій. Таким чином, аналіз ролі мотивації дозволяє виявити оптимальні підходи до управління людськими ресурсами, які сприятимуть як внутрішній стабільності організації, так і її конкурентоспроможності на ринку [15].

Нарешті, актуальність теми підсилюється глобальними викликами, такими як пандемії чи зростання потреби в доступних медикаментах. У таких умовах фармацевтичні компанії змушені швидко адаптуватися до змін, а це можливо лише за наявності мотивованого та ефективного персоналу. Дослідження мотиваційних механізмів у цій сфері може стати основою для розробки практичних рекомендацій, які допоможуть керівникам підвищувати продуктивність команд і досягати стратегічних цілей [2].

Отже, аналіз ролі мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях є актуальним як з наукової, так і

з практичної точки зору. Він дозволяє не лише зрозуміти, як мотивація впливає на поведінку працівників, але й розробити інструменти для оптимізації управлінських процесів у цій важливій галузі. У сучасних умовах, коли фармацевтичні компанії стикаються з численними викликами, правильна мотиваційна політика може стати запорукою їхнього успіху та стабільного розвитку [9].

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз ролі мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити поняття мотивації та її роль у менеджменті;
- дослідити особливості управління персоналом у фармацевтичних організаціях;
- проаналізувати вплив мотивації на продуктивність персоналу на прикладі фармацевтичних організацій;
- проаналізувати проблеми та виклики у мотивації працівників фармацевтичної галузі;
- розробити рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій;
- провести оцінку ефективності від впровадження запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у фармацевтичних організаціях, зокрема особливості його організації та функціонування в контексті мотиваційних механізмів.

Предметом дослідження є мотивація як ключовий фактор підвищення ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях, включаючи її роль, чинники впливу та практичні аспекти реалізації.

У дослідженні використовувалися різноманітні **методи**, зокрема анкетування для отримання даних від респондентів, аналіз для обробки зібраної інформації, системний підхід для всебічного дослідження об'єкта,

графічний метод для наочного представлення результатів та спостереження для фіксації об'єктивних даних у реальних умовах чи під час подій.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів керівниками фармацевтичних організацій для підвищення продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільного розвитку компаній у конкурентному середовищі. Результати дослідження можуть бути застосовані в практиці управління людськими ресурсами, а також слугувати основою для подальших наукових розробок у цій сфері.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на X Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи». Опубліковано тези доповідей: Герасимова О.А., Паляниця Є.В., Бондарєва І.В. Аналіз ролі мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матер. X Міжнар. наук.-практ. дист. конференції (24 травня 2025 р., м. Харків) / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. – Х.: НФаУ, 2025. – С. 150-151.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, включаючи 26 рисунків і 4 таблиці. Для дослідження та аналізу в роботі використано 30 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття мотивації та її роль у менеджменті

Мотивація є одним із ключових понять у менеджменті, оскільки вона відіграє вирішальну роль у формуванні продуктивності, залученості та загального успіху як окремих працівників, так і організації в цілому [7].

Мотивація — це процес, який спонукає людину до дії, спрямовує її поведінку на досягнення певних цілей і підтримує зусилля для їх реалізації. Вона включає внутрішні (особисті прагнення, цінності, інтереси) та зовнішні (винагороди, визнання, умови праці) фактори, які впливають на бажання людини працювати ефективно. У контексті менеджменту мотивація розглядається як інструмент, що допомагає узгодити індивідуальні цілі працівників із цілями організації. На рис. 1.1. представлено процес формування мотивів поведінки особистості [12].

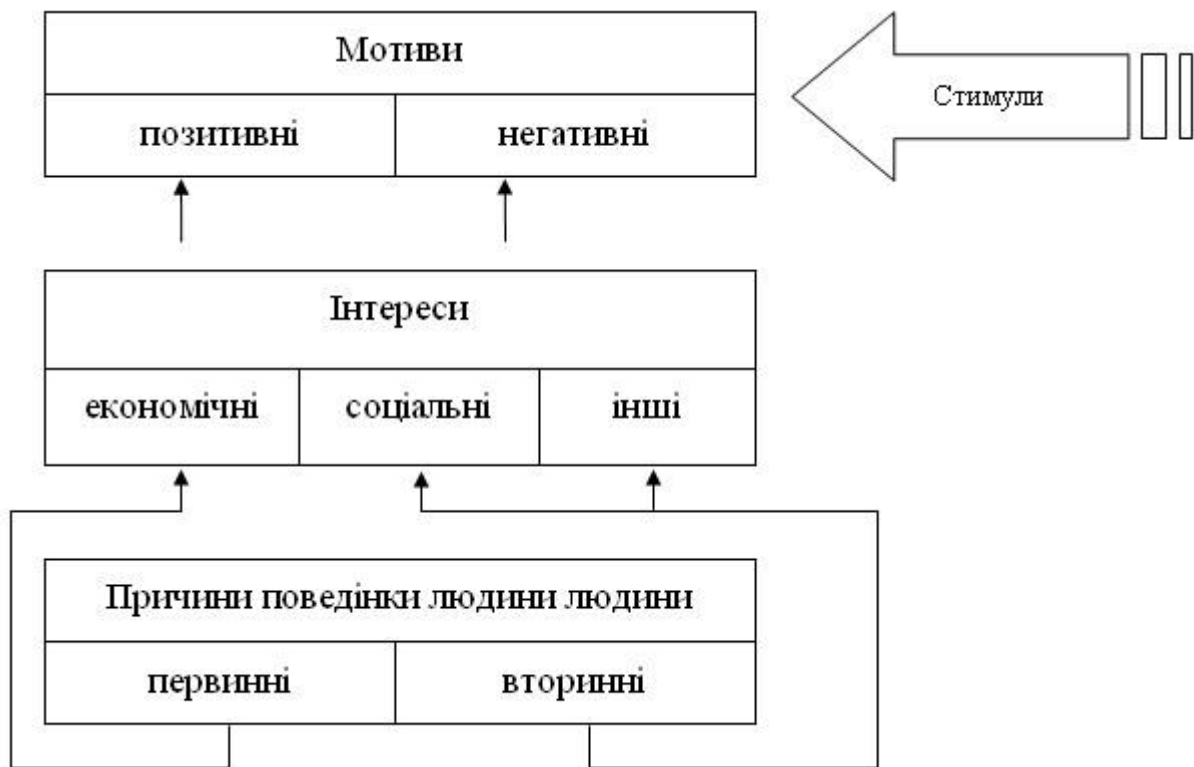


Рис. 1.1 Процес формування мотивів поведінки особистості

Існує кілька теорій мотивації, які пояснюють її природу. Теорія потреб Маслоу — люди прагнуть задовольнити базові потреби (фізіологічні, безпека) перед тим, як переходити до вищих (соціальні, самоповага, самореалізація) [23]. Теорія Герцберга виділяє гігієнічні фактори (зарплата, умови праці), які запобігають незадоволенню, і мотиватори (визнання, відповідальність), що стимулюють до кращих результатів [18]. На рис. 1.2. представлено основні елементи мотивації результативної праці персоналу організації [11].

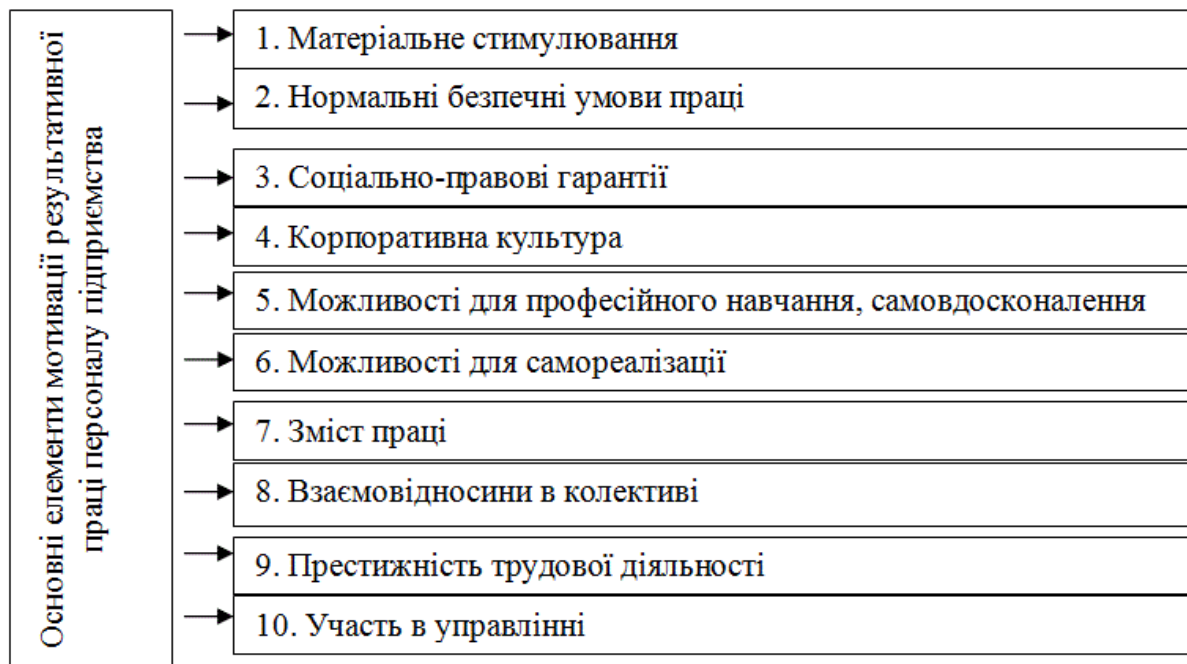


Рис. 1.2 Основні елементи мотивації результативної праці персоналу організації

Теорія очікування Врума — мотивація залежить від того, чи вірить людина, що її зусилля приведуть до результату, а результат — до бажаної винагороди [4]. У менеджменті мотивація виконує кілька важливих функцій: підвищення продуктивності (мотивовані працівники працюють більш ефективно, докладають додаткових зусиль і прагнуть до якісного виконання завдань); залученість і лояльність (коли працівники відчують, що їхні потреби враховуються, а зусилля винагороджуються, вони стають більш відданими компанії); стимулювання ініціативи та креативності (правильна

мотивація спонукає працівників пропонувати нові ідеї та брати на себе відповідальність); зменшення плинності кадрів (задоволені та мотивовані співробітники рідше залишають організацію); досягнення стратегічних цілей (мотивація допомагає узгодити дії працівників із довгостроковими планами компанії) [17]. Менеджери використовують різні методи мотивації: матеріальні стимули (зарплати, бонуси, премії); нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік, корпоративна культура); індивідуальний підхід (врахування особистих потреб і цілей кожного працівника) [10]. Основні підходи різних авторів щодо сутності мотивації в управлінні персоналом представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи авторів щодо сутності мотивації в управлінні персоналом

Автор	Підхід	Основна характеристика
А. Маслоу	Теорія ієрархії потреб	Потреби розташовуються від базових (фізіологічних) до вищих (самореалізація); задоволення нижчих рівнів стимулює прагнення до вищих.
Ф. Герцберг	Двофакторна теорія мотивації	Вирізняє гігієнічні чинники (умови праці) та мотиваційні (зміст праці, визнання); лише останні дійсно мотивують.
Д. МакГрегор	Теорії Х та Y	Теорія Х – люди неохоче працюють, потрібен контроль; Теорія Y – люди мотивовані до праці, якщо створити відповідні умови.
К. Альдерфер	Теорія ERG	Удосконалена модель Маслоу, що виокремлює три рівні потреб: існування, зв'язки, зростання.
В. Врум	Теорія очікувань	Мотивація залежить від очікування винагороди, її привабливості та впевненості у досягненні результату.
К. Адамс	Теорія справедливості	Працівники порівнюють свій внесок і винагороду з іншими; відчуття несправедливості знижує мотивацію.
Дж. Скіннер	Теорія підкріплювального навчання	Поведінка працівників змінюється залежно від наслідків (нагород або покарань).
А. Бандура	Теорія соціального навчання	Поведінка формується шляхом спостереження за іншими, наслідування та особистого досвіду.

Результат задоволення потреб представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Результат задоволення потреб

Таким чином, мотивація є невід'ємною частиною ефективного менеджменту. Вона допомагає створити середовище, де працівники відчують себе цінними, а організація досягає своїх цілей завдяки їхнім зусиллям. Успішний менеджер вмє знаходити баланс між різними видами мотивації, адаптуючи їх до конкретних ситуацій і людей [20].

1.2. Особливості управління персоналом у фармацевтичних організаціях

Управління персоналом у фармацевтичних організаціях має свої особливості, зумовлені специфікою галузі, високими вимогами до якості, безпеки та регуляторними нормами. Нами проаналізовані основні аспекти, які варто врахувати [9].

Персонал у фармацевтичних організаціях, як правило, потребує глибоких знань у таких сферах, як фармакологія, хімія, біотехнології чи медицина. Управління передбачає залучення висококваліфікованих фахівців (фармацевтів, науковців, технологів), їх постійне навчання та сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, GMP – належна

виробнича практика). Система управління персоналом представлена на рис. 1.4 [12].



Рис. 1.4 Система управління персоналом

Фармацевтична галузь суворо регулюється державними та міжнародними органами (наприклад, FDA, EMA). Управління персоналом включає забезпечення відповідності працівників стандартам, регулярні перевірки їхньої компетентності та впровадження процедур для уникнення помилок, які можуть вплинути на якість продукції чи здоров'я споживачів [4].

Персонал повинен дотримуватися високих етичних стандартів, адже від їхньої роботи залежить життя і здоров'я людей. Управління включає формування корпоративної культури, яка підкреслює відповідальність, чесність і прозорість у діяльності [13].

Фармацевтична сфера швидко розвивається завдяки науковим відкриттям і технологічним інноваціям. Управління персоналом передбачає стимулювання креативності, організацію тренінгів для освоєння нових методик і технологій, а також гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Класифікація методів вивчення стану менеджменту персоналу організації представлено у табл. 1.2 [20].

Виробництво ліків, дослідження чи продаж фармацевтичної продукції потребують тісної взаємодії між різними підрозділами (дослідники, виробничники, маркетологи). Керівники персоналу мають забезпечувати

ефективну комунікацію та співпрацю між командами [22]. Працівники фармацевтичних організацій часто стикаються з високим рівнем відповідальності та тиску через необхідність дотримання дедлайнів і стандартів. HR-стратегії включають підтримку психологічного здоров'я, програми мотивації та запобігання вигоранню [4].

Таблиця 1.2

Класифікація методів вивчення стану менеджменту персоналу організації

Методи аналізу	Методи обстеження	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи впровадження
Системний аналіз Економічний аналіз Декомпозиції Послідовної підстановки Порівнянь Динамічний Структуризації цілей Експертно-аналітичний Нормативний Параметричний Моделювання Функціонально-вартісний аналіз Балансовий Досвідний Аналогій	Само обстеження Інтерв'ювання, бесіда Активне спостереження протягом робочого дня Моменті спостереження Фотографія робочого дня Анкетування Вивчення документів Функціонально-вартісний аналіз	Системний підхід Аналогій Експертно-аналітичний Блочний Моделювання Функціонально-вартісний аналіз Структуризації цілей Досвідний Творчих нарад Колективного блоку Контрольних запитань Метод 6-5-3 Морфологічний аналіз	Аналогій Порівнянь Нормативний Експертно-аналітичний Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонування варіантів Функціонально-вартісний аналіз	Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарату управління Залучення громадських організацій Функціонально-вартісний аналіз

Управління персоналом у фармацевтичних організаціях – це комплексний процес, що поєднує професійний розвиток, суворий контроль,

етичні принципи та інноваційний підхід. Успіх залежить від здатності керівництва створити умови для ефективної роботи спеціалістів у цій високотехнологічній і відповідальній сфері [17].

Висновки до розділу 1

1. Розкрито поняття мотивації та її роль у менеджменті.
2. Проаналізовано особливості управління персоналом у фармацевтичних організаціях.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Загальна характеристика діяльності аптечної мережі «СЛАВУТИЧ»

У сучасних умовах стрімкого ритму життя, коли у людини часто не вистачає часу навіть на відвідування лікаря, зростає роль фармацевта як першої ланки фармацевтичної допомоги. Саме фармацевта сьогодні стає тим фахівцем, до якого пацієнт звертається за порадою у виборі лікарських засобів. Від рівня професіоналізму та уважності фармацевта залежить не лише ефективність лікування, а й безпека пацієнта. Обізнаний фахівець, який добре розуміє фармакологічні властивості препаратів і принципи їх призначення, здатен надати клієнту оптимальну консультацію та підібрати найбільш доцільний засіб. Найважливішою складовою успіху в цьому процесі залишається довіра – до аптеки, до її співробітників, до якості наданих послуг [6].

Аптечна мережа «СЛАВУТИЧ» уже понад два десятиліття є прикладом стабільності, надійності й високого професіоналізму у сфері фармацевтичного обслуговування. За роки діяльності вона заслужено здобула довіру мешканців Харкова. Станом на сьогодні в місті функціонує 18 аптек цієї мережі, які успішно забезпечують населення необхідними медикаментами та супутніми товарами медичного призначення.

У 2025 році компанія відзначає 22-річчя з моменту свого заснування. Основними чинниками, що визначають її конкурентну перевагу, є висока кваліфікація персоналу, злагоджена командна робота, популярність серед споживачів і стійкий авторитет на фармацевтичному ринку. Аптеки «СЛАВУТИЧ» вирізняються стабільною якістю обслуговування, чіткою логістикою, відповідальним підходом до підбору асортименту та орієнтацією

на потреби клієнтів. Принцип безумовного пріоритету якості продукції та послуг є основою діяльності компанії.

Фармацевтичне підприємство «СЛАВУТИЧ» розпочало свою діяльність у серпні 1995 року в Харкові з відкриття двох аптечних кіосків. Завдяки послідовному розвитку та стратегічному підходу до розширення, вже у 2005 році мережа включала 8 структурних підрозділів: 4 повноцінні аптеки, 2 аптечні кіоски та 2 аптечні пункти. На сьогодні мережа охоплює 18 аптечних закладів, включаючи пункти у поліклініках, мікрорайонах і комерційних центрах. Для компанії, яка функціонує в умовах жорсткої конкуренції на ринку, такий тривалий термін діяльності є свідченням життєздатності бізнес-моделі, адаптивності та стійкого попиту з боку споживачів. Станом на 2018 рік у штаті компанії налічувалося близько 140 працівників. Сьогодні цей колектив продовжує формувати основу успішної роботи мережі. Всі фахівці є висококваліфікованими працівниками, що мають ґрунтовну підготовку у фармацевтичній сфері. Колектив поєднує досвід працівників, які пройшли школу державних підприємств та міжлікарняних аптек, із молодістю та енергією випускників провідних фармацевтичних закладів України.

«СЛАВУТИЧ» підтримує тісні зв'язки з Національним фармацевтичним університетом у Харкові, виступає базою для проходження студентської інтернатури, проводить практичне навчання та професійну орієнтацію майбутніх фахівців. Регулярне проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у лекціях профільних лікарів – педіатрів, кардіологів, терапевтів – дозволяє співробітникам завжди бути в курсі новітніх фармацевтичних досягнень. Високі вимоги компанія висуває і до нових співробітників: окрім фахових знань, вітаються навички психологічного підходу до відвідувачів. Це дозволяє вибудовувати якісну комунікацію з клієнтом та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного [7].

Окрему увагу приділяють внутрішній корпоративній культурі: традиційними стали святкування ювілеїв, спільні події, а також впроваджена

система мотивації та заохочення персоналу. Аптечна мережа реалізує свою діяльність у трьох ключових напрямках: аптеки в житлових районах – забезпечують зручний доступ до медикаментів мешканцям спальних районів; аптечні пункти в супермаркетах (зокрема, у маркетах «Восторг») – орієнтовані на клієнтів, що поєднують покупки з придбанням лікарських засобів; аптечні пункти в медичних закладах – функціонують на базі 10-ї та 17-ї поліклінік, обслуговуючи пацієнтів безпосередньо в закладах охорони здоров'я. Таке розміщення аптек дозволяє ефективно охоплювати різні категорії населення та задовольняти потреби людей незалежно від їхнього місця проживання чи віку. Компанія дбає про формування оптимального асортименту в кожній аптеці, постійно відстежуючи зміни фармацевтичного ринку. Приділяється увага якості продукції, термінам придатності, актуальності товарів. Для цього у мережі передбачено уповноважену особу, яка здійснює контроль за обігом лікарських засобів та своєчасно вилучає прострочену продукцію.

Крім реалізації лікарських засобів, аптеки надають базові послуги з вимірювання артеріального тиску, а персонал у разі потреби може надати першу медичну допомогу. ПП «Аптека «Славутич» активно залучене до соціальної діяльності. Компанія регулярно бере участь у благодійних акціях, забезпечує ліками ветеранів війни, підтримує соціально вразливі категорії населення. Сформована за роки стабільна довіра клієнтів – це найвища нагорода для компанії. Її репутація мотивує до постійного вдосконалення послуг, розвитку кадрового потенціалу та впровадження інновацій у сфері фармації.

SWOT-аналіз аптечної мережі «Славутич» представлено у табл. 2.1. SWOT-аналіз аптечної мережі «Славутич» показує, що її основними сильними сторонами є висока довіра клієнтів, професійний колектив і стабільна репутація. До слабких сторін належить обмежена географія присутності та нестача сучасних цифрових сервісів. Серед можливостей – розширення мережі, розвиток онлайн-послуг та участь у соціальних

програмах. Загрози становлять зростаюча конкуренція, валютні коливання та законодавчі зміни у фармацевтичній сфері.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз аптечної мережі «Славутич»

Сильні сторони (Strengths) • Високий рівень довіри клієнтів у Харкові (22 роки на ринку). • Кваліфікований персонал: 140 співробітників, у тому числі з досвідом та молоді фахівці • Співпраця з профільними ЗВО, зокрема з НФаУ; база для інтернатури • Участь у соціальних і благодійних проєктах – позитивний імідж • Надійна система контролю якості та термінів придатності препаратів • Гнучкий асортимент і оновлення товарів відповідно до ринку.	Слабкі сторони (Weaknesses) • Обмежена географія присутності (лише м. Харків) • Відсутність власного виробництва ліків • Можлива залежність від постачальників • Не всі аптеки мають сучасний інтер'єр або зручну навігацію • Нестача цифрових сервісів (онлайн-замовлення, доставка) • Конкуренція з великими національними мережами
Можливості (Opportunities) • Розширення мережі за межі Харкова (обласні центри, онлайн-аптека) • Розвиток електронної комерції (власний сайт, мобільний додаток, телемедицина) • Розширення спектру послуг (вимірювання тиску, консультації онлайн) • Участь у державних та муніципальних програмах з охорони здоров'я • Активна реклама в соцмережах, формування бренду	Загрози (Threats) • Зростання конкуренції з боку національних мереж і інтернет-аптек • Коливання валютного курсу, що впливає на ціни імпортованих препаратів • Законодавчі зміни в сфері фармації та ліцензування • Поширення практики самостійного лікування через недостовірні джерела • Сезонні коливання попиту на певні категорії ліків

2.2. Аналіз впливу мотивації на продуктивність персоналу на прикладі фармацевтичних організацій

Для аналізу ролі мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях нами було проведено анкетування 72 фармацевтичних працівників (Додаток А).

В процесі роботи нами було опитано 72 фармацевтичних працівників і встановлено, що серед респондентів найбільшу частку становлять фармацевти, які працюють безпосередньо в аптеках, – їхня частка склала 65%. Завідувачі аптек склали 25% від загальної кількості опитаних. Інші посади, такі як адміністратори, спеціалісти з якості чи контролю, разом склали 10% респондентів. Ці дані відображають структуру посад серед опитаних працівників фармацевтичних організацій і дозволяють оцінити репрезентативність вибірки для аналізу ролі мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом (рис. 2.1).

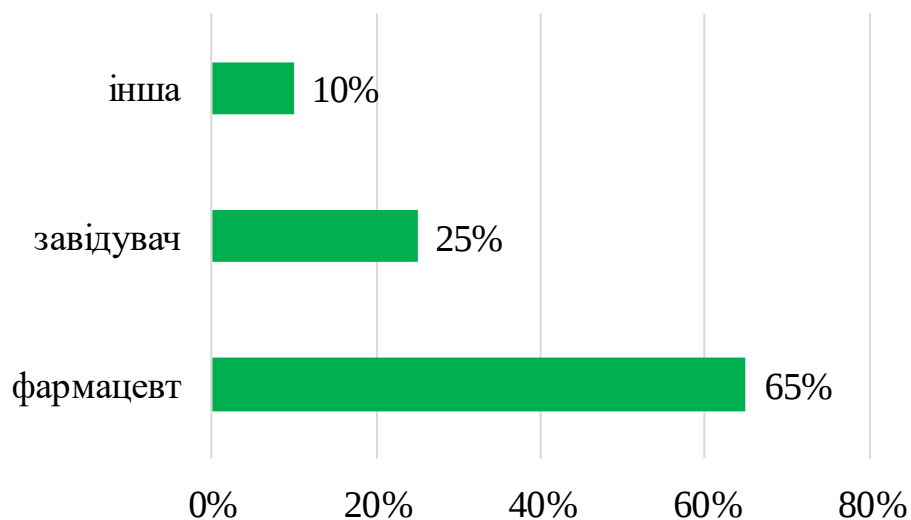


Рис. 2.1 Розподіл респондентів за посадою у фармацевтичних організаціях

Також нами було встановлено, що серед фармацевтів, які брали участь у дослідженні, лише 5% працюють в аптеці до 3 років. Третина респондентів, а саме 33%, мають досвід роботи від 4 до 10 років. Найбільшу частку

становлять фармацевти зі стажем від 11 до 20 років – їхня частка склала 44%. Решта 18% опитаних працюють у фармацевтичній галузі понад 20 років. Ці дані дозволяють оцінити розподіл респондентів за стажем роботи та підтверджують репрезентативність вибірки для аналізу впливу мотивації на ефективність управління персоналом у фармацевтичних організаціях (рис. 2.2).

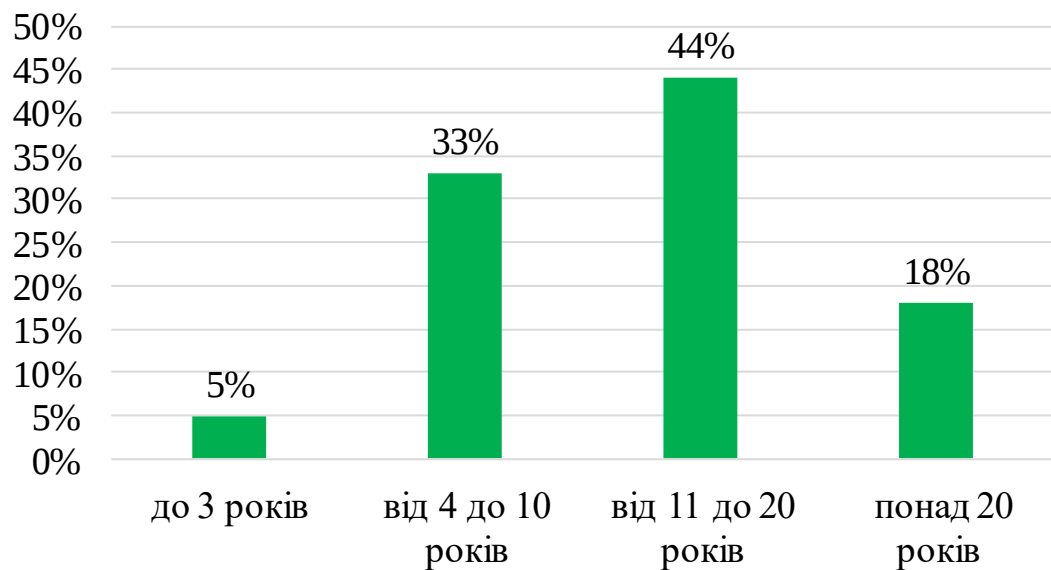


Рис. 2.2 Розподіл фармацевтів за стажем роботи в аптеці

У процесі роботи нами було визначено, що більшість респондентів (44%) вважають мотивацію дуже важливою складовою у роботі персоналу.

Ще 21% опитаних зазначили, що мотивація є важливою, але не основною. Водночас 19% респондентів вважають, що мотивація має обмежений вплив на ефективність працівників, а 16% переконані, що вона взагалі не є важливою.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація переважно сприймається як суттєвий фактор, який впливає на результати трудової діяльності персоналу (рис. 2.3).

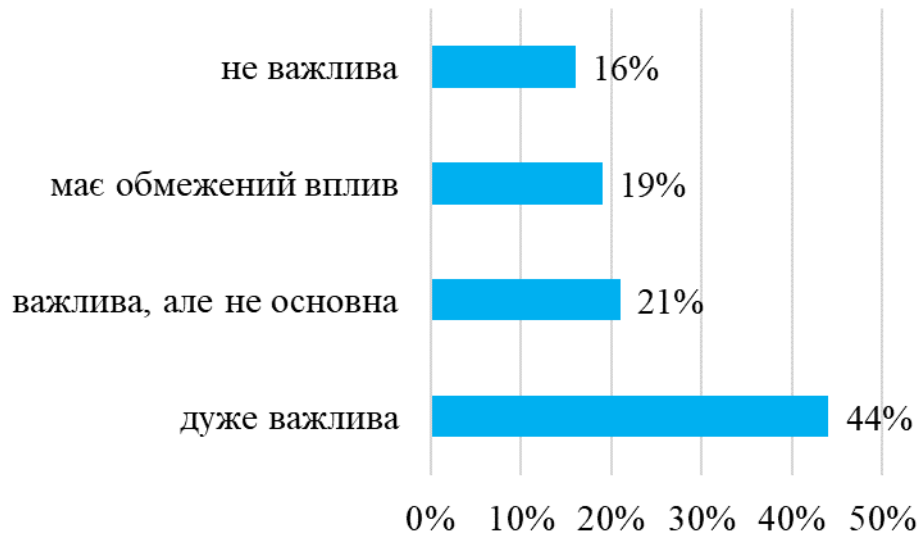


Рис. 2.3 Оцінка ролі мотивації у роботі персоналу

Згідно з результатами опитування, найефективнішим типом мотивації респонденти вважають фінансову мотивацію — її підтримали 67% опитаних. Комбіновану мотивацію, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, відзначили 22% учасників. Лише 11% респондентів вважають найефективнішою нематеріальну мотивацію (рис. 2.4).

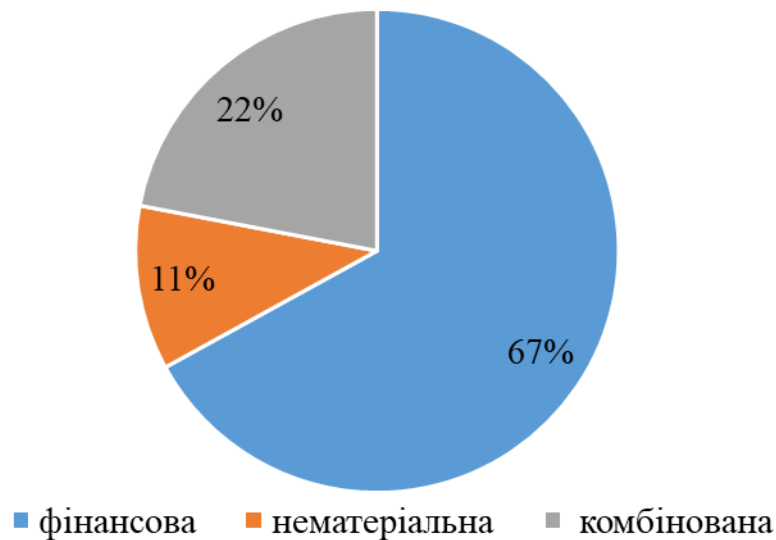


Рис. 2.4 Розподіл ефективності типів мотивації за результатами опитування

Визначено, що більшість респондентів (49%) вважають, що систему мотивації необхідно переглядати щорічно.

Ще 31% опитаних дотримуються думки, що оптимальним є перегляд мотиваційної системи кожні 2–3 роки. Раз на 5 років пропонують оновлювати систему 11% респондентів, а 9% вважають за доцільне переглядати мотивацію лише за потреби (рис. 2.5).

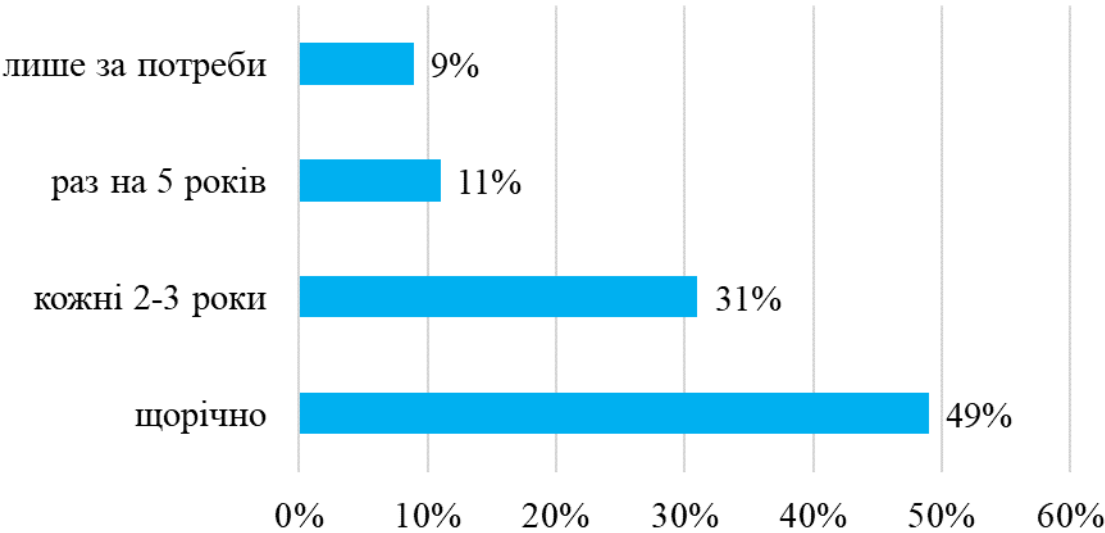


Рис. 2.5 Аналіз частоти перегляду системи мотивації за результатами опитування

У процесі роботи нами було визначено, що мотивація справді має значний вплив на зниження плинності кадрів (рис. 2.6).

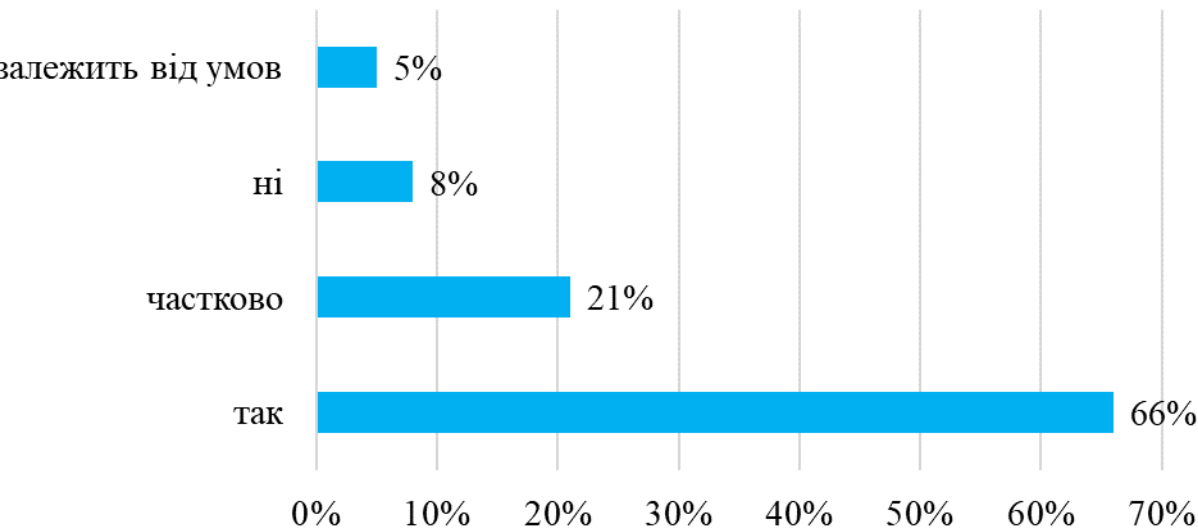


Рис. 2.6 Вплив мотивації на плинність кадрів за результатами опитування

Зокрема, 66% опитаних однозначно вважають, що мотивація зменшує рівень кадрової плинності. Ще 21% респондентів зазначили, що мотивація частково впливає на цей процес. Водночас 8% учасників опитування не бачають жодного зв'язку між мотивацією та збереженням персоналу. 5% вважають, що вплив мотивації на плинність кадрів залежить від конкретних умов, у яких працює організація.

Далі представляла інтерес інформація про вплив стилю управління на рівень мотивації працівників.

Визначено, що стиль управління відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників. Більшість респондентів (64%) вважають, що саме демократичний стиль управління найбільше сприяє підвищенню мотивації персоналу. На другому місці — авторитарний стиль, який отримав підтримку 21% опитаних.

Найменше сприяє мотивації, на думку респондентів, ліберальний стиль управління — його підтримали лише 15% учасників опитування.

Ці результати свідчать про важливість залучення працівників до ухвалення рішень, відкритості керівництва та забезпечення зворотного зв'язку для створення ефективної мотиваційної системи (рис. 2.7).

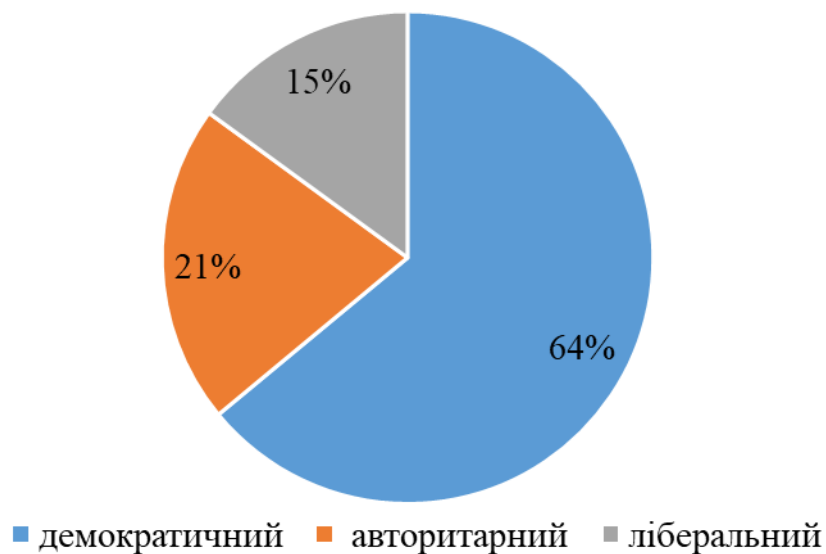


Рис. 2.7 Вплив стилю управління на рівень мотивації працівників

На наступному етапі роботи нами було визначено, що корпоративна культура має помітний вплив на рівень мотивації працівників. Зокрема, 29% респондентів вважають, що корпоративна культура сильно впливає на мотивацію персоналу.

Більшість опитаних — 42% оцінили цей вплив як помірний. 19% учасників дослідження вважають, що корпоративна культура слабо впливає на мотивацію, тоді як 10% респондентів дотримуються думки, що вона взагалі не має вагомego впливу.

Отримані результати свідчать про те, що формування позитивного корпоративного середовища може стати дієвим інструментом у підвищенні зацікавленості та залученості працівників (рис. 2.8).

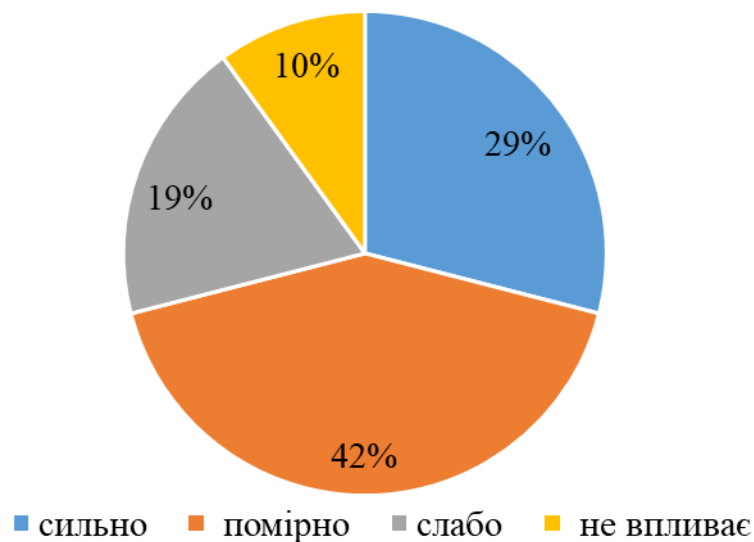


Рис. 2.8 Оцінка впливу корпоративної культури на мотивацію персоналу

Визначено, що серед різновидів матеріальної винагороди найбільш ефективними, на думку респондентів, є щомісячні премії — саме їх обрали 45% опитаних. Вони вважають, що регулярне преміювання стимулює постійну результативність та підтримує мотивацію на належному рівні.

Другу позицію за популярністю посіло підвищення заробітної плати — цей варіант вважають найефективнішим 39% учасників опитування.

Річні бонуси отримали підтримку 14% респондентів, що свідчить про їхню меншу, але все ж відчутну роль у системі мотивації. Найменш ефективними визнано одноразові виплати — лише 2% опитаних вважають їх дієвим інструментом стимулювання працівників. Отже, перевага надається стабільним і регулярним формам матеріального заохочення (рис. 2.9).

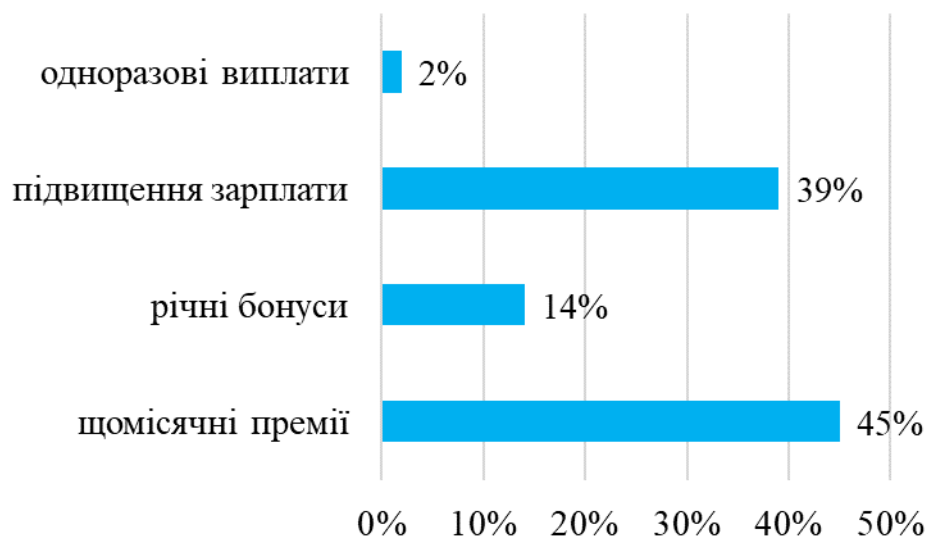


Рис. 2.9 Дослідження ефективності різних видів матеріальної винагороди

Визначено, що можливість кар'єрного зростання є потужним мотиваційним чинником для більшості працівників. Згідно з результатами опитування, 87% респондентів однозначно відповіли, що кар'єрний ріст мотивує їх до кращої роботи, підвищення професійного рівня та досягнення нових цілей. Ще 10% зазначили, що просування по службі мотивує їх частково, залежно від супутніх умов, таких як додаткові обов'язки, колективна підтримка чи фінансове заохочення. Лише 3% опитаних вважають, що кар'єрне зростання не є для них стимулом. Таким чином, результати свідчать про те, що надання чітких перспектив професійного розвитку може істотно підвищити рівень зацікавленості та лояльності працівників до організації (рис. 2.10).

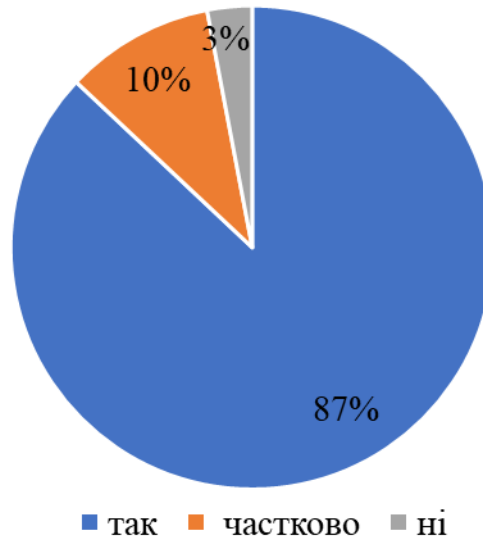


Рис. 2.10 Вплив можливості кар'єрного зростання на мотивацію працівників

Згідно з результатами опитування, переважна більшість працівників позитивно реагують на визнання їхніх досягнень та внеску в діяльність організації (рис. 2.11).

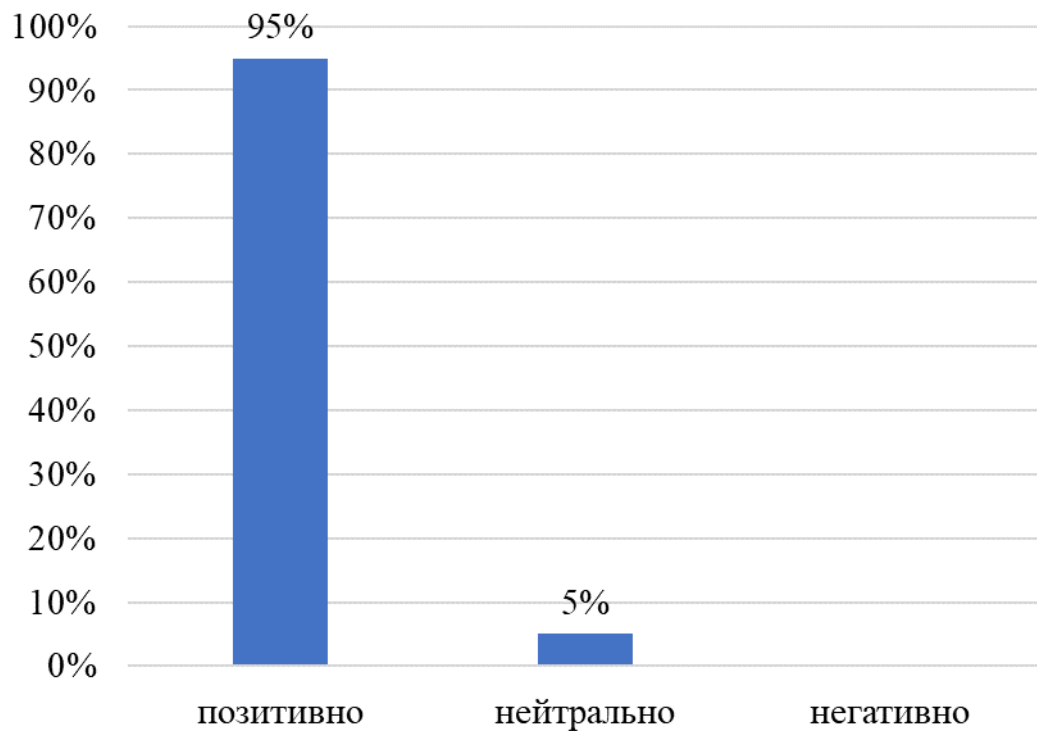


Рис. 2.11 Дослідження реакції працівників на визнання досягнень

Зокрема, 95% респондентів зазначили, що сприймають визнання з ентузіазмом, що свідчить про його важливу роль у формуванні мотивації та підвищенні задоволеності працею. Ще 5% опитаних ставляться до визнання нейтрально, не відчуючи особливого емоційного впливу. Жоден із респондентів не вказав на негативну реакцію на визнання. Отже, можна зробити висновок, що система заохочення через моральне визнання є ефективним інструментом стимулювання персоналу (рис. 2.11).

Згідно з результатами опитування, навчання відіграє помітну, але не вирішальну роль у формуванні мотивації персоналу. Так, 36% респондентів вважають його помірно важливим фактором мотивації, тобто таким, що доповнює інші стимули, але не є ключовим. Лише 19% учасників опитування переконані, що навчання є дуже важливим для підтримання високого рівня зацікавленості працівників у професійному розвитку. Водночас 24% респондентів оцінюють його як не дуже важливий компонент, а 21% вважають навчання зовсім не важливим для мотивації. Отже, думки щодо впливу навчання на мотивацію є досить різноманітними, і його ефективність значною мірою залежить від конкретної організаційної культури та підходу до розвитку персоналу (рис. 2.12).

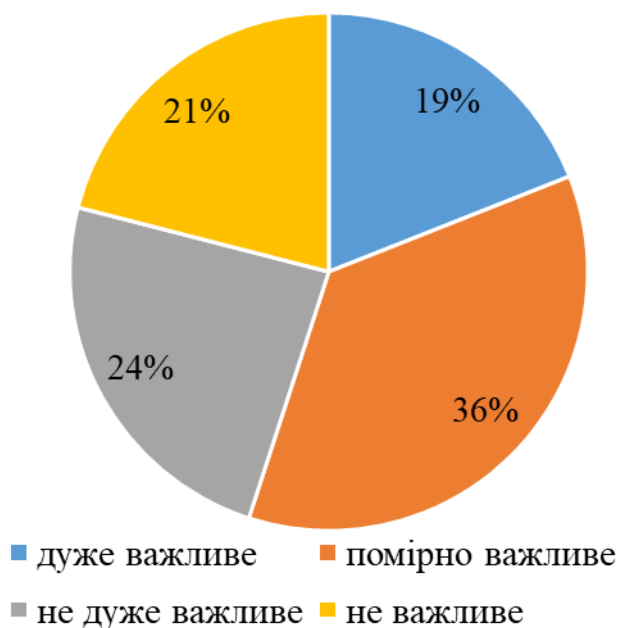


Рис. 2.12 Оцінка важливості навчання для мотивації працівників

2.3. Аналіз проблем та викликів у мотивації працівників фармацевтичної галузі

Згідно з результатами опитування, було визначено, що баланс між роботою та особистим життям є важливим чинником, що впливає на мотивацію персоналу. Зокрема, 53% респондентів вважають, що такий баланс безпосередньо підвищує мотивацію до праці. Ще 30% опитаних відзначили, що він частково впливає на рівень їхньої залученості та продуктивності. Водночас 12% респондентів вважають, що баланс роботи та життя має незначний вплив, а лише 5% не бачать у ньому жодної ролі для мотивації. Отже, забезпечення гармонійного співвідношення між професійними обов'язками та особистим часом може бути ефективним інструментом підтримки високої мотивації в колективі (рис. 2.13).

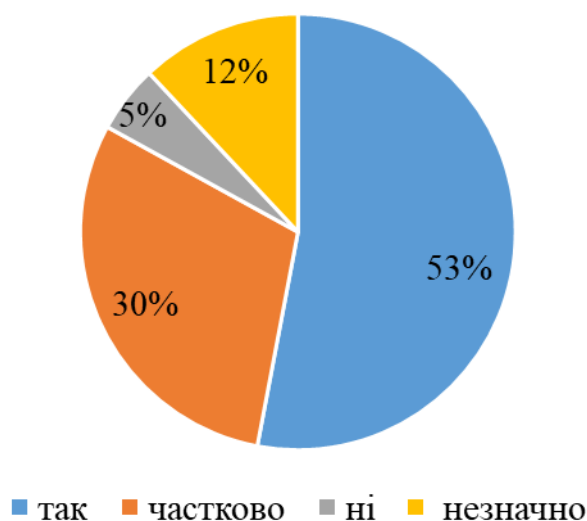


Рис. 2.13 Дослідження впливу балансу між роботою та особистим життям на мотивацію працівників

На основі проведеного опитування було визначено, що найбільш ефективним, на думку респондентів, є командний підхід до мотивації — його підтримали 30% опитаних. Цей підхід сприяє згуртуванню колективу, формуванню командного духу та розвитку взаємо підтримки, що позитивно впливає на загальну продуктивність та атмосферу в колективі.

Стандартизований підхід отримав 29% голосів. Його перевага полягає в чіткості, передбачуваності та єдиному підході до всіх працівників, що дозволяє уникнути суб'єктивності та забезпечити рівні умови для мотивації. Однак він не завжди враховує індивідуальні потреби персоналу.

Індивідуальний підхід підтримали 24% респондентів. Його сила — в урахуванні особистих мотивів, потреб та цінностей кожного працівника. Такий підхід дозволяє більш точно впливати на мотивацію окремих членів колективу, проте потребує більше часу, ресурсів та уваги з боку керівництва.

Змішаний підхід — поєднання елементів командного, індивідуального та стандартизованого підходів — отримав підтримку 17% респондентів. Він дає змогу адаптувати мотиваційні інструменти залежно від ситуації та особливостей персоналу, але водночас може ускладнити реалізацію через необхідність балансу між різними методами.

Отже, хоча домінують командний і стандартизований підходи, ефективна система мотивації часто потребує гнучкості та здатності поєднувати різні підходи залежно від конкретних умов організації (рис. 2.14).

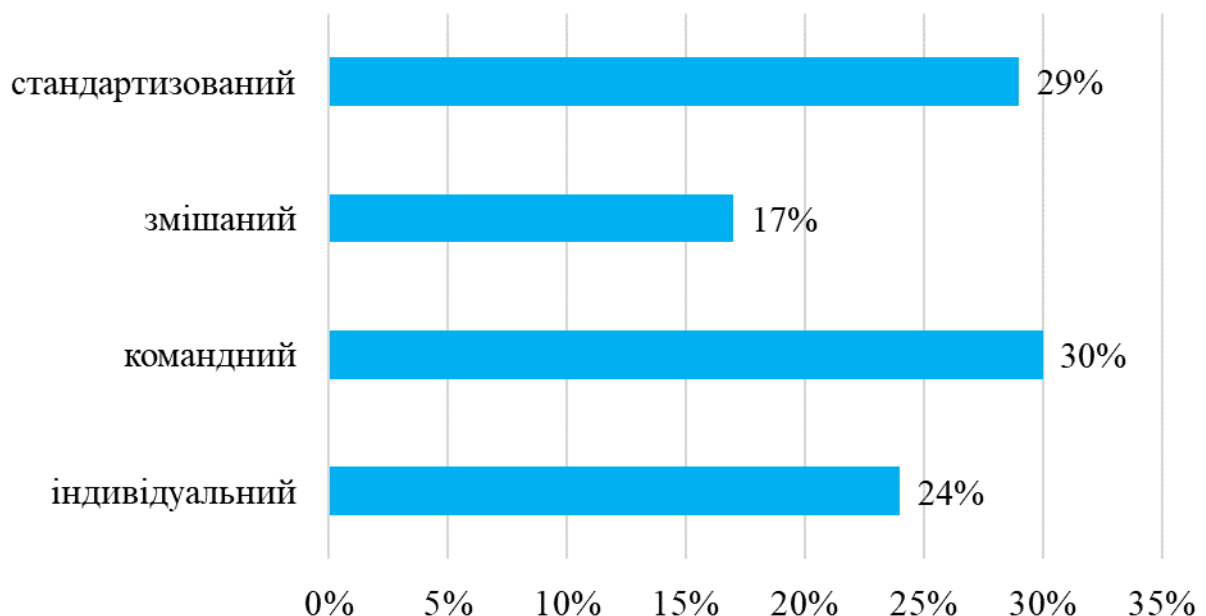


Рис. 2.14 Аналіз використання різних підходів до мотивації персоналу

У результаті опитування було визначено, що розмір фармацевтичної організації справді має певний вплив на мотивацію персоналу, однак

сприймається це по-різному залежно від контексту. Так, 34% респондентів вважають, що у великих фармацевтичних організаціях створити ефективну систему мотивації складніше. Це може бути пов'язано з бюрократією, меншою гнучкістю управління, менш персоналізованим підходом та меншою видимістю індивідуального внеску працівників. У той же час 22% опитаних відзначили, що в малих фармацевтичних організаціях мотивацію підтримувати легше. Це пояснюється тіснішим контактом між керівництвом і працівниками, більшою прозорістю процесів, гнучкістю у прийнятті рішень і можливістю індивідуального підходу до стимулювання. Цікаво, що 25% респондентів вважають, що розмір компанії взагалі не має значення для мотивації, що свідчить про віру в універсальність мотиваційних інструментів та їхню ефективність незалежно від масштабів організації. Ще 19% опитаних дотримуються думки, що ключову роль відіграє не розмір фармацевтичної організації, а її корпоративна культура. Це означає, що правильно сформовані цінності, атмосфера та стиль управління можуть забезпечити високий рівень мотивації як у великих, так і в малих організаціях. Таким чином, хоча розмір фармацевтичної організації може впливати на мотивацію, вирішальним чинником залишається культура та підхід до управління персоналом (рис. 2.15).



Рис. 2.15 Дослідження впливу розміру фармацевтичної організації на мотивацію працівників

У процесі дослідження було з'ясовано, що конкуренція в колективі сприймається по-різному і по-різному впливає на мотивацію працівників. Зокрема, 55% респондентів вважають, що конкуренція має позитивний вплив. Вони відзначають, що змагання стимулює до підвищення результативності, розвитку професійних навичок і прагнення до досягнення кращих показників. Для багатьох працівників саме наявність здорової конкуренції стає додатковим джерелом мотивації.

Разом з тим, 25% опитаних вказали на негативний вплив конкуренції. Це може бути пов'язано з підвищеним рівнем стресу, зниженням командної взаємодії або навіть виникненням конфліктів, що ускладнює робочий процес і погіршує загальну атмосферу в колективі.

Ще 20% респондентів оцінили вплив конкуренції як нейтральний, вказуючи на те, що її присутність або відсутність не суттєво змінює рівень їхньої внутрішньої мотивації.

Таким чином, конкуренція може слугувати ефективним інструментом мотивації за умови, що вона є конструктивною, справедливо організованою та не шкодить внутрішньому мікроклімату в команді (рис. 2.16).

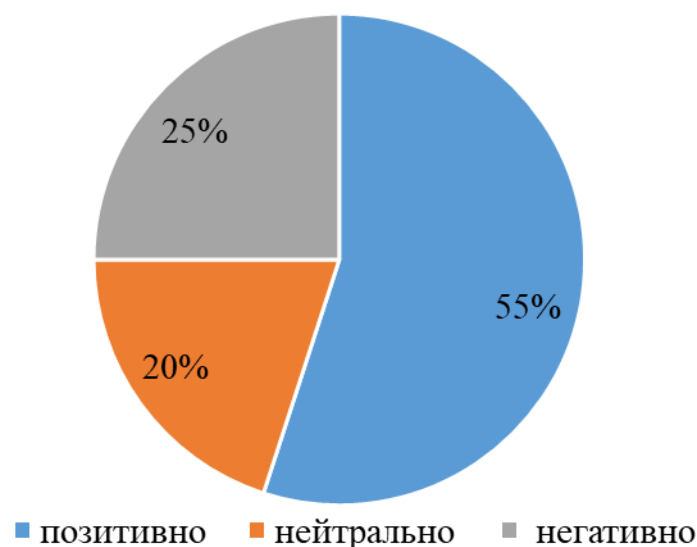


Рис. 2.16 Оцінка впливу конкуренції на мотивацію працівників

У процесі роботи було визначено, що мотивація працівників має безпосередній зв'язок із якістю клієнтського обслуговування. Зокрема, 70%

респондентів переконані, що мотивований персонал працює ефективніше, з більшою зацікавленістю та турботою про клієнта, що позитивно впливає на загальний рівень задоволеності споживачів послугами або товарами організації.

Ще 15% опитаних вважають, що мотивація лише частково впливає на якість обслуговування. Це може свідчити про вплив додаткових факторів, таких як навчання, стандарти обслуговування або внутрішні регламенти.

10% респондентів не вбачають зв'язку між рівнем мотивації працівників і якістю обслуговування клієнтів, що, ймовірно, свідчить про неефективні або формальні системи стимулювання в їхньому середовищі. Ще 5% зазначили, що мотивація покращує обслуговування лише незначно.

Отже, абсолютна більшість вважає, що мотивований працівник є ключем до підвищення рівня клієнтського сервісу, тому інвестиції у систему мотивації можуть бути стратегічним інструментом покращення якості обслуговування (рис. 2.17).

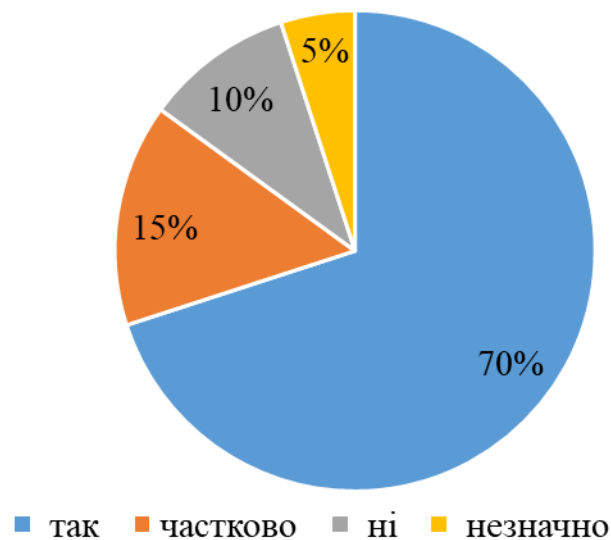


Рис. 2.17 Вплив мотивації персоналу на якість обслуговування клієнтів

У ході дослідження було визначено, що зворотний зв'язок є важливим чинником, який впливає на рівень мотивації персоналу. Так, 34% респондентів вважають його дуже важливим, підкреслюючи, що регулярна оцінка роботи, підтримка, конструктивна критика та визнання з боку

керівництва сприяють підвищенню залученості, впевненості у власних силах і бажання працювати краще.

Ще 29% опитаних оцінили зворотний зв'язок як помірно важливий, що свідчить про його значення в поєднанні з іншими мотиваційними факторами, такими як матеріальна винагорода чи можливість кар'єрного зростання.

Водночас 22% респондентів вважають зворотний зв'язок не дуже важливим. Це може бути пов'язано з автономністю виконуваної роботи або відсутністю відповідного досвіду ефективної комунікації в організації.

Ще 15% опитаних не вбачають у зворотному зв'язку важливого елементу мотивації, можливо через недовіру до системи управління чи неякісну реалізацію зворотного зв'язку на практиці.

Таким чином, більшість респондентів визнають, що налагоджений, систематичний та змістовний зворотний зв'язок є вагомим інструментом стимулювання працівників і має бути невід'ємною частиною ефективного управління персоналом (рис. 2.18).

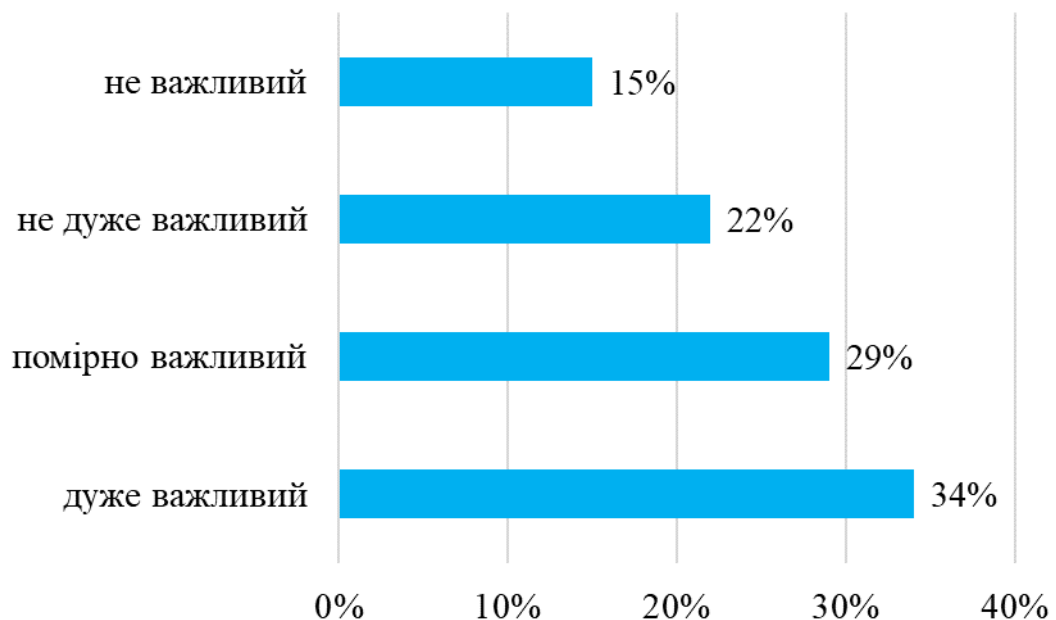


Рис. 2.18 Дослідження ролі зворотного зв'язку у формуванні мотивації працівників

У ході дослідження було визначено, що зовнішні чинники можуть мати різноплановий вплив на мотивацію персоналу. Зокрема, 37% респондентів

вважають, що зовнішні фактори безпосередньо впливають на мотивацію, що може бути зумовлено впливом економічних умов, змін у законодавстві або зовнішньою конкуренцією. Інші 19% учасників опитування зазначили, що зовнішні чинники мають лише частковий вплив на їхній мотиваційний стан, доповнюючи інші внутрішні мотиваційні стимули, такі як корпоративна культура чи системи винагород. При цьому 24% респондентів висловили думку, що зовнішні фактори майже не впливають на рівень їхньої мотивації, наголошуючи на переважному значенні внутрішніх умов організації. Нарешті, 20% учасників дослідження вказали, що вплив зовнішніх чинників залежить від ринкової ситуації, адже динаміка ринку може створювати як позитивні, так і негативні умови для підтримки мотивації. Таким чином, результати опитування демонструють, що вплив зовнішніх факторів на мотивацію працівників неоднозначний і залежить від конкретних умов, що визначають загальний мотиваційний клімат в організації (рис. 2.19).

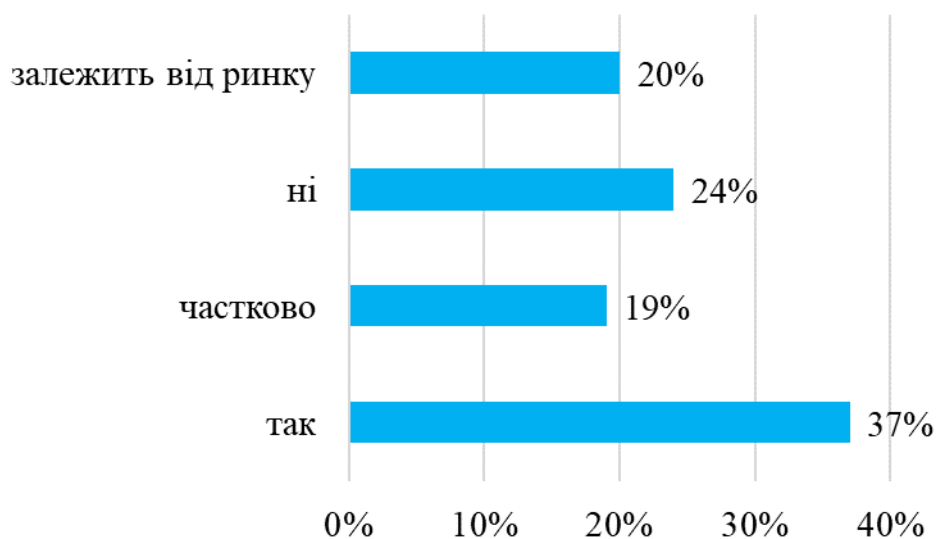


Рис. 2.19 Дослідження впливу зовнішніх факторів на мотивацію працівників

У процесі дослідження було визначено, що думки працівників щодо достатності мотиваційних заходів у їхніх організаціях є досить розподіленими. Так, 40% респондентів вважають, що наявних мотиваційних заходів цілком достатньо для підтримки їхнього ентузіазму, залученості та

задоволеності роботою. Це свідчить про те, що в частині організацій функціонують ефективні системи стимулювання, які відповідають потребам персоналу. Водночас 37% опитаних вказали, що мотиваційних заходів у їхніх організаціях недостатньо. Цей показник свідчить про наявність проблем у мотиваційній політиці значної частини підприємств: можливо, не вистачає матеріального стимулювання, зворотного зв'язку, перспектив професійного зростання або належного визнання досягнень працівників. Ще 19% респондентів зазначили, що мотиваційні заходи присутні частково — ймовірно, вони охоплюють лише окремі аспекти потреб працівників або реалізуються нерегулярно та фрагментарно. Така ситуація потребує вдосконалення й комплексного підходу до формування мотиваційної системи. 4% учасників опитування обрали варіант «важко сказати», що може свідчити про низьку прозорість процесів мотивації в організації або про відсутність чіткого розуміння того, що саме вважається мотиваційними заходами. Таким чином, хоча частина організацій демонструє позитивний приклад у сфері мотивації, значна кількість працівників усе ще не задоволені або не повністю охоплені мотиваційними стимулами, що створює потребу в удосконаленні систем управління персоналом (рис. 2.20).

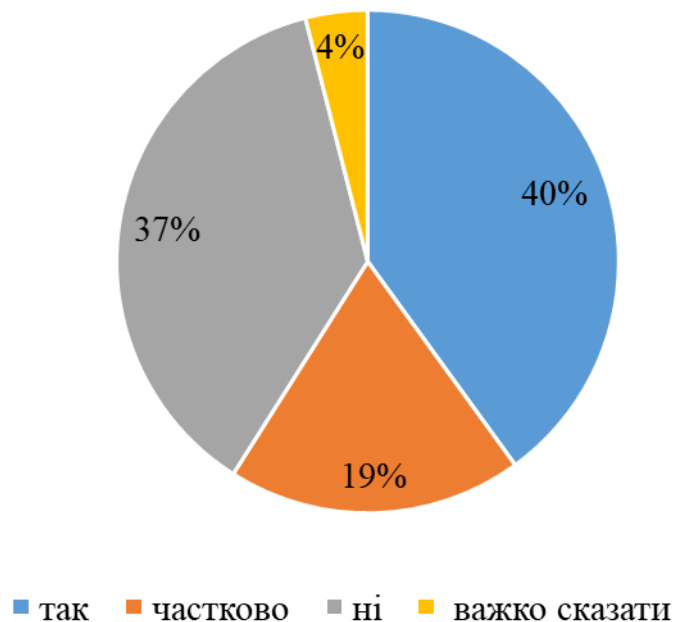


Рис. 2.20 Оцінка достатності мотиваційних заходів в організації на думку працівників

У ході дослідження було з'ясовано, які чинники найбільше впливають на зниження мотивації працівників. Найсуттєвішим демотивуючим фактором, на думку респондентів, є низька заробітна плата — її вказали 57% опитаних. Це свідчить про ключову роль матеріального забезпечення у формуванні мотиваційного фону: якщо базові фінансові очікування не виправдані, інші стимули втрачають ефективність. Другим за значущістю фактором є перевантаження на роботі, яке зазначили 28% працівників. Перевантаження може призводити до фізичного та емоційного вигорання, зниження ефективності й втрати залученості. Погана комунікація в колективі стала демотивуючим фактором для 8% респондентів. Відсутність чіткого зворотного зв'язку, неузгодженість у команді або слабка взаємодія з керівництвом можуть знижувати відчуття значущості працівника в організації. Лише 7% респондентів вказали на відсутність визнання як чинник, що знижує їхню мотивацію. Хоча цей відсоток відносно невеликий, проблема залишається актуальною, особливо для компаній, які прагнуть формувати культуру підтримки та поваги до досягнень працівників. Таким чином, ключовими зонами ризику для зниження мотивації є фінансова складова, надмірне навантаження та комунікаційні проблеми, які вимагають особливої уваги з боку керівництва (рис. 2.21).

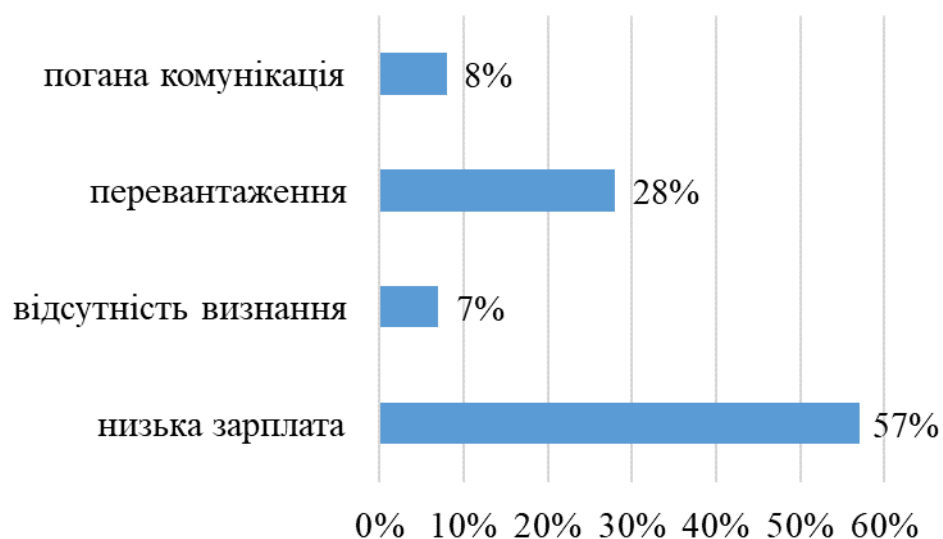


Рис. 2.21 Дослідження найбільш демотивуючих факторів на робочому місці

Під час аналізу було з'ясовано, наскільки мотивація працівників може компенсувати нестачу ресурсів в організації. Результати показали неоднозначну картину. Так, 27% опитаних вважають, що мотивація справді може повністю компенсувати відсутність необхідних ресурсів. Це свідчить про високий рівень внутрішнього драйву в частини персоналу, які здатні зберігати ефективність навіть в умовах обмежень. Ще 25% респондентів зазначили, що мотивація частково здатна врівноважити дефіцит ресурсів. Така відповідь свідчить про гнучкість працівників та здатність адаптуватися, однак лише до певного рівня — без критичних перевантажень і при збереженні мінімальної бази. Разом із тим, 33% учасників опитування відповіли негативно, вказуючи, що жоден рівень мотивації не здатен компенсувати нестачу інструментів, обладнання, персоналу або часу. Цей показник є найбільшим серед усіх відповідей, що підтверджує важливість забезпечення належної ресурсної бази для продуктивної праці. Ще 15% респондентів вважають, що мотивація може мати компенсуючий ефект, але лише тимчасово. Інакше кажучи, навіть висока залученість з часом втрачає ефективність без підкріплення матеріальною чи технічною підтримкою. Таким чином, мотивація може стати певним буфером у періоди нестачі ресурсів, однак вона не здатна повністю замінити належне забезпечення — особливо у довгостроковій перспективі (рис. 2.22).

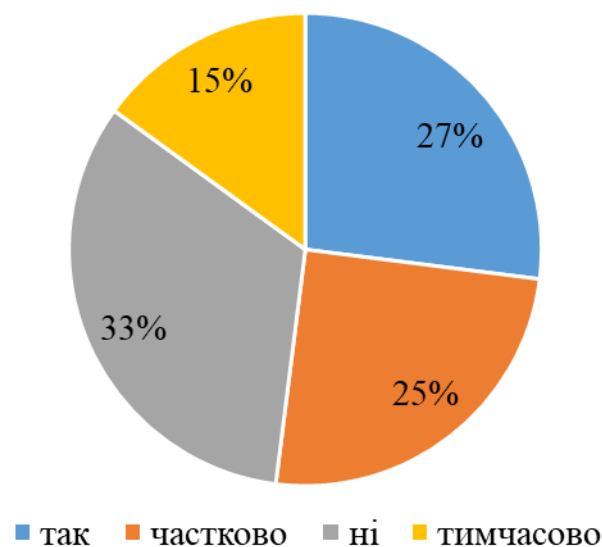


Рис. 2.22 Вплив мотивації на компенсацію браку ресурсів

Висновки до розділу 2

1. Для аналізу ролі мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях нами було проведено анкетування 72 фармацевтичних працівників. Встановлено, що 65% становлять фармацевти, 25% завідувачі аптек, 10% — інші посади. Встановлено, що лише 5% опитаних працюють в аптеці до 3 років. 33% мають досвід роботи від 4 до 10 років. 44% фармацевтів зі стажем від 11 до 20 років; 18% опитаних працюють у фармацевтичній галузі понад 20 років.

2. Встановлено, що 44% респондентів вважають мотивацію дуже важливою складовою у роботі персоналу; 21% опитаних - важливою, але не основною. Водночас 19% вважають, що мотивація має обмежений вплив на ефективність працівників, а 16% переконані, що вона взагалі не є важливою.

3. Виявлено, що найефективнішим типом мотивації 67% респондентів вважають фінансову мотивацію. Комбіновану мотивацію, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, відзначили 22% опитаних. Лише 11% респондентів вважають найефективнішою нематеріальну мотивацію.

4. Визначено, що 49% респондентів вважають, що систему мотивації необхідно переглядати щорічно; 31% — перегляд мотиваційної системи кожні 2–3 роки; 11% — раз на 5 років, а 9% — лише за потреби.

5. Встановлено, що 66% опитаних вважають, що мотивація зменшує рівень кадрової плинності. 21% — мотивація частково впливає на цей процес. Водночас 8% — не вбачають жодного зв'язку між мотивацією та збереженням персоналу, а 5% вважають, що вплив мотивації на плинність кадрів залежить від конкретних умов, у яких працює організація.

6. Визначено, що 64% респондентів вважають демократичний стиль управління найбільше сприяє підвищенню мотивації персоналу; 21% — авторитарний стиль; 15% — ліберальний стиль управління. Визначено, що 29% респондентів вважають, що корпоративна культура сильно впливає на

мотивацію персоналу; 42% оцінили цей вплив як помірний; 19% — слабкий, тоді як 10% — не має вагомого впливу.

7. Визначено, що серед різновидів матеріальної винагороди найбільш ефективними, є щомісячні премії (45% опитаних); підвищення заробітної плати (39%); річні бонуси (14%); одноразові виплати — лише 2% опитаних.

8. Встановлено, що 87% респондентів відповіли, що кар'єрний ріст мотивує їх до кращої роботи, 10% зазначили, що просування по службі мотивує їх частково, лише 3% опитаних вважають, що кар'єрне зростання не є для них стимулом. 95% респондентів зазначили, що сприймають визнання з ентузіазмом, а 5% опитаних ставляться до визнання нейтрально. 36% респондентів вважають навчання помірно важливим фактором мотивації, 19% — дуже важливим; 24% — не дуже важливий компонент, а 21% — не важливим для мотивації.

9. Встановлено, що 53% респондентів вважають, що баланс між роботою та особистим життям безпосередньо підвищує мотивацію до праці; 30% відзначили, що частково впливає, а 12% має незначний вплив, й лише 5% не бачать у ньому жодної ролі для мотивації. Визначено, що найбільш ефективним, є командний підхід до мотивації (30%); стандартизований підхід (29%); індивідуальний підхід (24%); змішаний підхід (17%).

10. Визначено, що 34% респондентів вважають, що у великих фармацевтичних організаціях створити ефективну систему мотивації складніше, а 22% — в малих фармацевтичних організаціях мотивацію підтримувати легше; 25% — розмір компанії взагалі не має значення для мотивації, а 19% — ключову роль відіграє не розмір фармацевтичної організації, а її корпоративна культура.

11. Виявлено, що 55% респондентів вважають, що конкуренція має позитивний вплив, а 25% зазначили негативний вплив конкуренції; 20% респондентів оцінили вплив конкуренції як нейтральний.

12. Встановлено, що 70% респондентів переконані, що мотивований персонал працює ефективніше, а 15% опитаних вважають, що мотивація лише частково впливає на якість обслуговування. 10% респондентів не вбачають зв'язку між рівнем мотивації працівників і якістю обслуговування клієнтів, а 5% зазначили, що мотивація покращує обслуговування лише несуттєво.

13. Виявлено, що 34% респондентів вважають зворотний зв'язок дуже важливим. Інші 29% опитаних оцінили зворотний зв'язок як помірно важливий. Водночас 22% респондентів вважають зворотний зв'язок не дуже важливим, а 15% опитаних не вбачають у зворотному зв'язку важливого елементу мотивації.

14. Визначено, що 37% респондентів вважають, що зовнішні фактори безпосередньо впливають на мотивацію, 19% учасників опитування зазначили, що зовнішні чинники мають лише частковий вплив на їхній мотиваційний стан, 24% респондентів висловили думку, що зовнішні фактори майже не впливають на рівень їхньої мотивації, 20% учасників дослідження вказали, що вплив зовнішніх чинників залежить від ринкової ситуації. 40% респондентів вважають, що наявних мотиваційних заходів цілком достатньо для підтримки їхнього ентузіазму, залученості та задоволеності роботою. Водночас 37% опитаних вказали, що мотиваційних заходів у їхніх організаціях недостатньо.

15. Виявлено, що найсуттєвішим демотивуючим фактором, на думку респондентів, є низька заробітна плата — її вказали 57% опитаних; перевантаження на роботі (28%), погана комунікація в колективі (8%), відсутність визнання (7%). 27% опитаних вважають, що мотивація справді може повністю компенсувати відсутність необхідних ресурсів. 25% респондентів зазначили, що мотивація частково здатна врівноважити дефіцит ресурсів. Разом із тим, 33% учасників опитування відповіли негативно, 15% респондентів вважають, що мотивація може мати компенсуючий ефект, але лише тимчасово.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій

Дослідження чинників мотивації працівників фармацевтичних організацій є надзвичайно актуальним у сучасних умовах розвитку галузі охорони здоров'я та фармацевтичного ринку. Мотивація персоналу визначає ефективність трудової діяльності, рівень задоволеності працею та стабільність кадрового складу. У фармацевтичних організаціях, де висока відповідальність за якість продукції та послуг, мотиваційні чинники мають особливу вагу. Важливими складовими мотивації є як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні — визнання досягнень, можливості професійного росту, комфортні умови праці, участь у прийнятті рішень, а також корпоративна культура [5].

Значну роль відіграє стиль управління, система комунікацій та наявність чітко визначених цілей і перспектив. Результати досліджень свідчать, що для ефективної мотивації працівників необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує індивідуальні потреби співробітників, специфіку діяльності організації та ринкові умови. Зокрема, у фармацевтичних організаціях особливу увагу слід приділяти підвищенню кваліфікації персоналу, створенню сприятливого психологічного клімату в колективі та формуванню позитивного іміджу компанії [17].

Таким чином, ефективна система мотивації є важливим інструментом управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей фармацевтичної організації та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій є важливим напрямом удосконалення управління трудовими ресурсами. Ефективна система мотивації сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й підвищенню якості обслуговування, професійного розвитку працівників та формуванню позитивного іміджу організації. У сучасних умовах конкуренції на фармацевтичному ринку особливої актуальності набуває необхідність забезпечення високої залученості персоналу, збереження кваліфікованих фахівців та створення стимулюючого середовища для реалізації професійного потенціалу.

Одним із перших кроків у розробці рекомендацій є проведення діагностики мотиваційного стану персоналу. Це може бути реалізовано через анкетування, опитування, інтерв'ю, а також аналіз показників плинності кадрів, захворюваності, рівня задоволеності працею тощо. Результати дослідження дозволяють визначити основні мотиваційні пріоритети працівників, виявити слабкі місця у системі управління персоналом, а також обґрунтувати напрями вдосконалення мотиваційних механізмів.

На підставі отриманих даних можна сформулювати низку рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу. Передусім, доцільно впроваджувати гнучку систему матеріального стимулювання, що враховує результати праці, рівень кваліфікації, ступінь відповідальності та індивідуальні досягнення співробітників. Це можуть бути надбавки, премії, програми участі у прибутках, корпоративні бонуси тощо. Особливу увагу слід приділяти прозорості системи оплати праці та об'єктивності оцінювання результатів діяльності.

Водночас не менш важливими є нематеріальні чинники мотивації. Працівники фармацевтичних організацій високо цінують можливості професійного зростання, навчання та розвитку. Рекомендовано розробити програми підвищення кваліфікації, участі у конференціях, тренінгах, семінарах, стажуваннях, внутрішньо-корпоративне менторство. Крім того,

важливу роль відіграє організація кар'єрного планування, що дає співробітникам чітке розуміння перспектив свого професійного розвитку в межах компанії.

Необхідно також створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Це можливо завдяки розвитку корпоративної культури, побудованої на принципах поваги, довіри, відкритості та взаємної підтримки. Керівникам фармацевтичних організацій слід дбати про формування лідерських якостей, розвиток емоційного інтелекту, а також налагодження ефективної внутрішньої комунікації. Працівники мають відчувати свою причетність до прийняття важливих рішень, розуміти стратегічні цілі компанії та бачити свій внесок у їх досягнення [16].

Окрему увагу слід приділити умовам праці. Сучасне, комфортне, ергономічне робоче середовище сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності роботою. Доцільно інвестувати в облаштування робочих місць, забезпечення працівників якісним обладнанням, засобами індивідуального захисту (за потреби), організацію зон відпочинку. Важливо також впроваджувати гнучкий графік роботи, можливості дистанційної праці, дотримання балансу між професійним та особистим життям.

Одним із дієвих інструментів підвищення мотивації є визнання та моральне заохочення. Це може включати публічне визнання досягнень, нагородження грамотами, подяками, внутрішніми відзнаками, а також включення інформації про досягнення працівника у внутрішні інформаційні ресурси компанії. Працівники, які відчують, що їхній внесок цінують, демонструють вищу відданість та ініціативність [22].

Ще одним важливим напрямом є удосконалення системи управління персоналом загалом. Доцільно впроваджувати сучасні HR-технології, системи оцінки ефективності (KPI, OKR), автоматизовані інструменти управління кадрами, що сприяють підвищенню об'єктивності, ефективності та прозорості управлінських процесів.

Таким чином, підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій є комплексним завданням, що вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів — від матеріального стимулювання до розвитку корпоративної культури. Реалізація вищезазначених рекомендацій дозволить не лише зберегти й зміцнити кадровий потенціал, а й сприятиме зростанню конкурентоспроможності організації, підвищенню якості фармацевтичного обслуговування та досягненню стратегічних цілей на сучасному ринку.

3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій

Запропоновані заходи:

- Впровадження системи преміювання за результатами (бонуси до 20% від окладу).
- Щомісячні тренінги та курси підвищення кваліфікації.
- Нефінансова мотивація: конкурси, відзнаки, гнучкий графік.
- Впровадження системи зворотного зв'язку та опитувань задоволеності працівників.

Оцінка ефективності впровадження заходів з підвищення мотивації персоналу у фармацевтичній організації, зокрема в мережі аптек «Славутич», показує позитивні результати як у фінансовому, так і в якісному вимірах. Після запровадження комплексу заходів, що включає систему преміювання (бонуси до 20% окладу), регулярні тренінги, нефінансову мотивацію (відзнаки, конкурси, гнучкий графік), а також систему зворотного зв'язку, середній рівень плинності кадрів знизився з 18% до 10%. Водночас рівень продуктивності працівника, виміряний за кількістю відпущених рецептів, зріс із 920 до 1050 на місяць, тобто на 14%. Також підвищився рівень задоволеності персоналу – з 6,3 до 8,1 балів за 10-бальною шкалою.

Оцінку ефективності від впровадження заходів з підвищення мотивації персоналу представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності від впровадження заходів з підвищення мотивації персоналу

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження (через 1 рік)	Зміна
Середній рівень плинності кадрів (за рік)	18%	10%	–8%
Середній рівень продуктивності працівника (відпущених рецептів на місяць)	920	1050	+14%
Рівень задоволеності персоналу (балів з 10)	6,3	8,1	+1,8
Виручка з однієї аптеки в місяць (тис. грн)	740	840	+100 тис. грн (+13,5%)
Кількість помилок у рецептурному відпуску	5,2 / міс.	2,9 / міс.	–44%
Витрати на мотиваційні заходи (у рік на 1 працівника)	0 грн	11 000 грн	+11 000 грн

Крім того, виручка з однієї аптеки зросла з 740 до 840 тис. грн на місяць (на 13,5%), що дає додатковий дохід у розмірі 100 тис. грн щомісяця з однієї точки. За рік (при наявності 18 аптек) це становить 21,6 млн грн додаткових надходжень. При цьому витрати на мотиваційні заходи склали орієнтовно 11 тис. грн на одного працівника на рік, тобто загалом 1,54 млн грн (за умови наявності 140 працівників). Таким чином, чистий економічний ефект від запропонованих змін становить близько 20,06 млн грн на рік.

Розрахунок економічного ефекту (за рік, на прикладі мережі з 18 аптек):

Додатковий дохід від зростання виручки:

$$100 \text{ тис. грн} \times 12 \text{ міс.} \times 18 \text{ аптек} = 21,6 \text{ млн грн.}$$

Витрати на мотиваційні заходи ($140 \text{ працівників} \times 11\,000 \text{ грн}$) = 1,54 млн грн.

Орієнтовний чистий ефект:

$$21,6 \text{ млн грн} - 1,54 \text{ млн грн} = 20,06 \text{ млн грн на рік.}$$

Водночас спостерігається зниження кількості помилок у рецептурному відпуску з 5,2 до 2,9 випадків на місяць, що свідчить про зростання уважності, професіоналізму та відповідальності персоналу. Отже, впровадження системи мотивації не лише підвищує прибутковість підприємства, а й покращує якість обслуговування, що формує довіру клієнтів і підсилює конкурентні позиції аптечної мережі на ринку фармацевтичних послуг.

Запровадження заходів з підвищення мотивації персоналу у фармацевтичній мережі може суттєво знизити плинність кадрів, підвищити якість обслуговування, зменшити кількість помилок і, головне, забезпечити значне зростання доходу при помірних витратах на стимулювання.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено чинники мотивації працівників фармацевтичних організацій. Розроблено рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій.

2. Проведено оцінку ефективності від впровадження запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито поняття мотивації та її роль у менеджменті. Проаналізовано особливості управління персоналом у фармацевтичних організаціях. Для аналізу мотивації опитано 72 фармацевтичних працівники: 65% — фармацевти, 25% — завідувачі аптек, 10% — інші. 5% працюють до 3 років, 33% — 4–10 років, 44% — 11–20 років, 18% — понад 20 років.

2. Виявлено, що 44% вважають мотивацію дуже важливою, 21% — важливою, 19% — обмеженого впливу, 16% — не важливою. Виявлено, що 67% вважають фінансову мотивацію найефективнішою, 22% — комбіновану, 11% — нематеріальну. Виявлено, що 49% за щорічний перегляд мотивації, 31% — кожні 2–3 роки, 11% — раз на 5 років, 9% — за потреби. Виявлено, що 66% вважають, що мотивація знижує плинність кадрів, 21% — частково впливає, 8% — немає зв'язку, 5% — залежить від умов.

3. Виявлено, що 64% віддають перевагу демократичному стилю управління, 21% — авторитарному, 15% — ліберальному. 29% вважають корпоративну культуру сильно впливовою, 42% — помірно, 19% — слабо, 10% — без впливу. Виявлено, що найефективніші винагороди: щомісячні премії (45%), підвищення зарплати (39%), річні бонуси (14%), одноразові виплати (2%).

4. Виявлено, що 87% мотивує кар'єрний ріст, 10% — частково, 3% — не мотивує. 95% позитивно сприймають визнання, 5% — нейтрально. Навчання: 36% — помірно важливе, 19% — дуже важливе, 24% — не дуже, 21% — не важливе.

5. Виявлено, що 53% вважають баланс між роботою та життям важливим, 30% — частково впливає, 12% — незначний вплив, 5% — без ролі. Командний підхід — 30%, стандартизований — 29%, індивідуальний — 24%, змішаний — 17%. Виявлено, що 34% вважають мотивацію складнішою у великих організаціях, 22% — легшою у малих, 25% — розмір не важливий, 19% — залежить від культури.

6. Виявлено, що 55% вважають конкуренцію позитивною, 25% — негативною, 20% — нейтральною. Виявлено, що 70% вважають мотивований персонал ефективнішим, 15% — частково впливає, 10% — немає зв'язку, 5% — незначний вплив. Виявлено, що 34% вважають зворотний зв'язок дуже важливим, 29% — помірно, 22% — не дуже, 15% — не важливим.

7. Виявлено, що 37% вважають зовнішні фактори впливовими, 19% — частково, 24% — майже не впливають, 20% — залежить від ринку. 40% вважають мотиваційні заходи достатніми, 37% — недостатніми.

8. Виявлено, що демотиватори: низька зарплата (57%), перевантаження (28%), погана комунікація (8%), відсутність визнання (7%). 27% вважають, що мотивація компенсує брак ресурсів, 25% — частково, 33% — ні, 15% — тимчасово.

9. Досліджено чинники мотивації працівників фармацевтичних організацій. Розроблено рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій. Проведено оцінку ефективності від впровадження запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу фармацевтичних організацій.

10. Результати оцінки впровадження заходів з підвищення мотивації персоналу в аптечній мережі «Славутич» свідчать про їхню високу ефективність як у фінансовому, так і в організаційному аспектах. Помітне зростання продуктивності працівників, зменшення плинності кадрів та зниження кількості професійних помилок демонструють, що інвестиції у розвиток і стимулювання персоналу безпосередньо впливають на загальну ефективність діяльності фармацевтичної організації. Додатковий прибуток значно перевищує витрати на мотиваційні заходи, що підтверджує економічну доцільність таких змін. Отже, системна робота з персоналом є важливою складовою успішного управління аптечним бізнесом і забезпечення високого рівня фармацевтичного обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх Т. О. Мотивація спеціалістів фармації до підвищення кваліфікації: отримання (підтвердження) кваліфікаційної категорії. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. 2-3 квіт. 2015 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2015. С. 200-202.
2. Бондарева І. В., Бігвава Ц. Б. Дослідження системи мотивації співробітників аптечних мереж. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 28 жовт. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 211.
3. Дудко С. О., Демченко Н. В. Дослідження підходів до впровадження системи мотивації праці на фармацевтичних підприємствах. *Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських препаратів різної направленості дії* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 11-12 листоп. 2021 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2021. С. 302-303.
4. Жадько С. В. Оцінка мотиваційних факторів у роботі медичних (фармацевтичних) представників. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспектив* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17-20 берез. 2014 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2014. С. 375-377.
5. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2012. 304 с.
6. Зоїдзе Д. Р. Соціальна політика підприємства як інструмент системи мотивації персоналу. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 3 листоп. 2015 р. Харків : НФаУ, 2015. С. 306-308.
7. Зубкова Д. О., Посилкіна О. В. Обґрунтуванням вибору методу мотивації праці лікарів у закладах охорони здоров'я різних форм власності. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 28 жовт. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 98-100.

8. Кайдалова Л. Г. Психологічні проблеми мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів. *Сучасні тенденції у викладанні іноземних мов у вищій школі* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 17 берез. 2011 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2011. С. 36–38.
9. Карпенко Л. А., Гавриш Н. Б. Порівняльний аналіз теорій мотивації, що застосовуються у фармацевтичній практиці. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23-24 верес. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 18.
10. Котвіцька А. А. Пріоритетні напрями здійснення HR-менеджменту у фармацевтичній галузі. *Сучасні досягнення медичної та фармацевтичної науки* : 1 міжнар. Інтернет-конф. молодих учених та студентів, 23-25 жовт. 2012 р. Запоріжжя, 2012. С. 134-135.
11. Лаврук О. В. Мотиваційний механізм управління виробничими витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 81-86.
12. Лебедин А. М., Хоралець О. П., Мамай А. С. Дослідження основних складових системи професійної відповідальності аптечних працівників. *Актуальні питання фармакології, клінічної фармакології та клінічної фармації* : матеріали наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, присвяч. десятиріччю кафедри клінічної фармакології ІПКСФ НФаУ, м. Харків, 20-21 жовт. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 76.
13. Лобода В. С. Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору *Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди"*. 2015. Дод. 1 до Вип. 36, Т. II (62). 540 с.
14. Мороз С. Г. Матеріальне стимулювання у системі чинників формування конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2014. № 2 (62). С. 59-67.

15. Олійник Т. І. Теоретичні основи формування мотивації та стимулювання ефективної праці у сільському господарстві. *Вісник ХНАУ*. 2012. № 10. С. 19-29.

16. Пастухова О. А. Реалізація теорії мотивації серед працівників аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 25-28 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 235-236.

17. Посилкіна О. В., Грінь І. А., Ткачук Б. В. Розробка і реалізація проєкту удосконалення мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я на основі КРІ. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали I міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. - С. 57-67.

18. Посилкіна О. В. Удосконалення механізму мотивації наукової діяльності у фармацевтичній галузі на основі впровадження системи збалансованих показників ефективності. *Вісник фармації*. 2017. № 2. С. 49-53.

19. Рівчак І. О., Зоїдзе Д. Р. Мотивація як необхідна складова менеджменту закладів охорони здоров'я. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали X наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2021 р. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. С. 299-301.

20. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища. *Чернігівський науковий часопис. Сер. Економіка і управління*. 2011. № 2 (2). С. 118-126.

21. Толочко В. М., Братішко Ю. С., Зарічкова М. В. Мотиваційні аспекти кадрового менеджменту в аптечних закладах в умовах сьогодення. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 527-528.

22. Толочко В. М. Мотивація в управлінні: основна мета, корисні наслідки і засоби здійснення : метод. рек. для підготовки та проведення практ. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в системі післядипломної освіти спец. фармації ПК «Фармація» МОЗ і АМН України. Харків : Вид-во НФаУ, 2006. 33 с.

23. Тутутченко О. В. Мотивація провізорів як складова реалізації стратегічного плану аптечного підприємства. *Вісник фармації*. 2010. № 1. С. 47-50.

24. Ульяновченко О. В. Мотивація праці як важіль підвищення ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2012. № 5. С. 13 – 23.

25. Фединяк К. В., Овакімян О. С. Наукові підходи до визначення поняття «мотивація труда фармацевтів. *Youth Pharmacy Science* : матеріали III Всеукр. наук.-пркт. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 7-8 груд. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 406-407.

26. Шалевська О. Ю. Чинники впливу на мотивацію праці в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2010. № 8. С. 81-85.

27. Шеремет В. М. Сутність та стимулювання праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : зб. наук. робіт щоріч. V Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 30-31 берез. 2017 р. Харків, 2017. С. 266-268.

28. Abdulhadi A. A. Systems of motivation of personnel of the pharmaceutical organization. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : зб. наук. ст. IV Міжнар. наук.-практ. Internet-конф., м. Харків, 24-25 берез. 2016 р. Харків : НФаУ, 2016. С. 121–122.

29. Kalutskaya O. V., Shvarp N. V. Conditions of training college students educational motivation. *Topical issues of new drugs development* :

abstracts of international scientific and practical conference of young scientists and student, April 23, 2015. Kharkiv : NUPh, 2015. P. 618-619.

30. Korzh Yu. V. The research of students professional activity motivation in the university of pharmacy. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2013. № 3. С. 36-40.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А***Анкета для фармацевтів***

Аналіз ролі мотивації у підвищенні ефективності управління персоналом у фармацевтичних організаціях

Будь ласка, оберіть один варіант відповіді для кожного питання, який найкраще відображає вашу думку або досвід. Ваші відповіді допоможуть нам краще зрозуміти вплив мотивації на ефективність роботи персоналу

1. Як ви оцінюєте роль мотивації у роботі персоналу?

- ☐ дуже важлива
- ☐ важлива, але не основна
- ☐ має обмежений вплив
- ☐ не важлива

2. Який тип мотивації найефективніший?

- ☐ фінансова
- ☐ нематеріальна
- ☐ комбінована
- ☐ індивідуальна

3. Як часто потрібно переглядати систему мотивації?

- ☐ щорічно
- ☐ кожні 2-3 роки
- ☐ раз на 5 років
- ☐ лише за потреби

4. Чи знижує мотивація плинність кадрів?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні
- ☐ залежить від умов

5. Який стиль управління сприяє мотивації?

- ☐ демократичний
- ☐ авторитарний
- ☐ ліберальний
- ☐ змішаний

6. Як корпоративна культура впливає на мотивацію?

- ☐ сильно
- ☐ помірно
- ☐ слабо
- ☐ не впливає

7. Яка матеріальна винагорода найефективніша?

- ☐ щомісячні премії
- ☐ річні бонуси
- ☐ підвищення зарплати
- ☐ одноразові виплати

8. Чи мотивує кар'єрний ріст?

продовження дод. А

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні
- ☐ залежить від людини

9. Як працівники реагують на визнання?

- ☐ позитивно
- ☐ нейтрально
- ☐ негативно

10. Чи важливе навчання для мотивації?

- ☐ дуже важливе
- ☐ помірно важливе
- ☐ не дуже важливе
- ☐ не важливе

11. Чи впливає баланс роботи та життя на мотивацію?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні
- ☐ незначно

12. Який підхід до мотивації кращий?

- ☐ індивідуальний
- ☐ командний
- ☐ змішаний
- ☐ стандартизований

13. Чи впливає розмір компанії на мотивацію?

- ☐ так, у великих складніше
- ☐ так, у малих легше
- ☐ ні
- ☐ залежить від культури

14. Як конкуренція впливає на мотивацію?

- ☐ позитивно
- ☐ нейтрально
- ☐ негативно

15. Чи покращує мотивація обслуговування клієнтів?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні
- ☐ незначно

16. Чи важливий зворотний зв'язок для мотивації?

- ☐ дуже важливий
- ☐ помірно важливий
- ☐ не дуже важливий
- ☐ не важливий

продовження дод. А

17. Чи впливають зовнішні фактори на мотивацію?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні
- ☐ залежить від ринку

18. Чи достатньо мотиваційних заходів у вашій організації?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні
- ☐ важко сказати

19. Який фактор найбільше демотивує?

- ☐ низька зарплата
- ☐ відсутність визнання
- ☐ перевантаження
- ☐ погана комунікація

20. Чи компенсує мотивація брак ресурсів?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні
- ☐ тимчасово

21. Як довго Ви працюєте в аптеці?

- ☐ до 3 років
- ☐ від 4 до 10 років
- ☐ від 11 до 20 років
- ☐ понад 20 років

22. Яку посаду ви обіймаєте в аптеці?

- ☐ фармацевт
- ☐ завідувач аптеки
- ☐ інша