

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

**Фармацевтичний факультет**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконала:** здобувачка вищої освіти

групи 073МО 21 (3,10 з)

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Аліна ДЕЙНІЧЕНКО

**Керівник:** асистент кафедри менеджменту,

маркетингу та забезпечення якості у фармації,

к. фарм. н. Олена ШУВАНОВА

**Рецензент:** професор закладу вищої освіти

кафедри соціальної фармації

д. фарм. н., професор, Ганна ПАНФІЛОВА

**Харків — 2025 рік**

## АНОТАЦІЯ

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу аптечної мережі. Проведено аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання праці ТОВ «АНЦ Полтава», розроблені рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел, двох додатків, викладена на 56 сторінках, включає 8 таблиць, 19 рисунків, а також 36 джерел літератури.

*Ключові слова:* мотивація, стимулювання, система мотивації, мережа аптек, фармацевти, ефективність мотивації.

## ANNOTATION

The purpose of the work is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing the motivation of pharmacy chain personnel. The existing system of motivation and labor stimulation of LLC "ANC Poltava" was analyzed, recommendations were developed for improving the system of motivation of the enterprise's personnel and the economic efficiency of the proposed measures was substantiated.

The qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of used literary sources, two appendices, presented on 56 pages, includes 8 tables, 19 figures, as well as 36 sources of literature.

*Keywords:* motivation, stimulation, motivation system, pharmacy chain, pharmacists, motivation efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                 | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....                                            | 7  |
| 1.1. Сутність, значення та види мотивації праці .....                                                       | 7  |
| 1.2. Теоретичні підходи до мотивації: основні концепції та моделі .....                                     | 11 |
| 1.3. Система стимулювання праці та її зв'язок з мотивацією.....                                             | 15 |
| 1.4. Вплив мотивації та стимулювання на ефективність діяльності підприємства.....                           | 18 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                 | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АПТЕКА АНЦ» ..... | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та його господарської діяльності .....                            | 22 |
| 2.2. Аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «Аптека низьких цін Полтава».....                            | 33 |
| 2.3. Оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання праці .....                                          | 36 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                 | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....        | 42 |
| 3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи матеріального стимулювання.....                       | 42 |
| 3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....                                     | 49 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                 | 55 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                               | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                             | 58 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                | 62 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективність управління організацією визначається здатністю системи мотивації виконувати задані функції та досягати цілей підприємства, тому мотиваційна політика повинна бути інтегрованою із загальними цілями компанії, її місією та стратегією. Ефективність також залежить від здатності системи досягати поставлених цілей з мінімальними витратами. Мотивація фармацевтів є надзвичайно важливою оскільки її результати можуть впливати не лише на економічні показники підприємства, а й на добробут пацієнтів. Мотивовані фармацевти прагнуть до постійного навчання та вдосконалення своїх знань, що дозволяє їм надавати пацієнтам якісну консультацію щодо вибору ліків, їх застосування, можливих побічних ефектів та взаємодії з іншими препаратами. У свою чергу, це допомагає утримати клієнтів й підвищити імідж аптеки, що не може не відобразитися на результатах її господарської діяльності. Саме тому тема роботи «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства» є актуальною.

**Мета дослідження.** Метою роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивації фармацевтів та визначення напрямків оцінки її ефективності.

**Завдання дослідження.** Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність, значення та види мотивації праці та її роль в управлінні персоналом;
- проаналізувати теоретичні підходи до мотивації, її основні концепції та моделі;
- визначити напрямки впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства;
- дати загальну характеристику підприємства ТОВ «АНЦ Полтава», проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести аналіз кадрової політики підприємства;

- провести оцінку існуючої системи мотивації та стимулювання праці, виявити проблеми та недоліки у системі мотивації та стимулювання;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи матеріального стимулювання ТОВ «АНЦ Полтава»
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів

**Об'єктом дослідження** є діяльність підприємства «Аптека низьких цін Полтава» та наявна система мотивації персоналу.

**Предметом дослідження** є управління системою мотивації аптечної мережі та оцінка її впливу на ефективність діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи були використані: метод опитування, метод спостереження та традиційного аналізу документів. Було проведено моніторинг веб-сайту аптечної мережі «Аптека АНЦ», які містять інформацію про систему мотивації. Проведений аналіз сайтів пошуку роботи для визначення пропозицій з боку роботодавця «Аптека АНЦ» до претендентів на заміщення вакансій, відгуки працівників мережі на про роботу на підприємстві на загальнодоступних ресурсах. Окрім того, були використані методи аналізу, узагальнення, порівняння, систематизації результатів.

**Елементи наукової новизни** роботи полягають в пошуках підходів до підвищення рівня мотивації персоналу аптечної мережі.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати дослідження системи мотивації персоналу аптечної мережі можуть бути корисними при удосконаленні системи мотивації фармацевтичних підприємств. Розроблені пропозиції допоможуть в розробці та впровадженні системи мотивації та оцінці її ефективності.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Результати досліджень представлені на XXXI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів», де робота була відзначена дипломом II ступеню та на X Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Соціальна

фармація: стан, проблеми та перспективи». За матеріалами, отриманими у результаті досліджень, опубліковано тези.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел, двох додатків, викладена на 56 сторінках, включає 8 таблиць, 19 рисунків, а також 36 джерел літератури.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

### 1.1. Сутність, значення та види мотивації праці

Мотивація праці — це комплекс заходів, вкладених у активізацію фізичних, розумових і морально-психологічних зусиль людини; що спонукають його в результаті трудової діяльності задовольняти свої зростаючі матеріальні та духовні потреби [25]. В основі комплексу складових мотивації праці головним є інтерес до праці та до її кінцевих результатів. Тому мотивацію праці слід сприймати як складний процес впливу на інтереси людини. У зарубіжній літературі дається просте визначення мотивації як сукупності способів змусити людей працювати добре [36]. Докладно теоретичні підходи до визначення мотивації наведено у табл. 1.1.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивації. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм та методів управління людиною. Для цього необхідно знати, як виникають ті чи інші мотиви, як і яким чином, мотиви можуть бути приведені в дію для здійснення мотивування людей [27].

Мотивація праці є закономірне соціально-економічне та морально-психологічне явище. Воно характеризується цілим комплексом політичних, організаційних, економічних, соціальних і психологічних умов, що спонукають людей до тих дій, які, зрештою, можуть задовольнити їхні запити і сподівання, і водночас забезпечити вирішення завдань, що стоять перед суспільством, з виробництва необхідного обсягу матеріальних благ [19].

Орієнтація працівників для досягнення цілей організації по суті є основним завданням управління персоналом. Внаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, внаслідок підвищення рівня освіти та соціальних очікувань співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більше зросло, ускладнився зміст управлінської діяльності.

Таблиця 1.1

**Теоретичний аналіз визначень поняття «мотивація»**

| <b>Автори</b>                                       | <b>Визначення</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                                            | <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Майкл Мескон,<br>Майкл Альберт,<br>Франклін Хедоурі | <p>«Мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення власних цілей чи цілей організації»</p> <p>«Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів»</p> <p>«У процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків»</p> |
| Джордж Дж. М.,<br>Джоунс Г.Р.                       | «Мотивацію роботи можна визначити як психологічні сили людини, що визначають направленість його поведінки в організації, ступінь її власних зусиль і наполегливості при стиканні з труднощами»                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Дж. Л. Гібсон, Д.М.<br>Іванцевич, Д.Х.<br>Доннеллі  | «Мотивація є поняттям, яке ми використовуємо при описі сил, що впливають на індивіда (зовнішніх та внутрішніх), які спонукають його діяти певним чином»                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Н. Хілл                                             | «Мотивація — це сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її діяльністю »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Г. Шредер:                                          | «Мотивація — це задане у визначеній ситуації прагнення зробити ту чи іншу дію, що є фактичним підтвердженням того, що одному предмету віддається перевага перед іншим»                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| 1                  | 2                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О.В. Крушельницька | Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу |
| С.А. Шапіро        | Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.                                                                           |

*Джерело:* зіставлене автором на основі джерел [5, 15, 25, 32, 33, 34, 35]

У одних визначеннях, наведених у таблиці, під мотивацією автори розуміють спонукання людини для ефективного виконання власних завдань та цілей організації. Інші ж автори трактують поняття мотивація, насамперед, як внутрішні сили індивіда, спрямовані на підвищення рівня зусиль і невідступності при зіткненні з труднощами.

Існують різні підходи до класифікації методів мотивації. Так, іноді виділяють два види методів мотивації: адміністративні і економічні. Адміністративні методи, здебільшого, орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення працюватися в певній організації, дотримання правових норм. Вони спираються на методи організаційного впливу, такі як нормування праці, дисциплінарні методи тощо.

Економічні методи являють собою систему мотивів і стимулів, що спонукають працівників плідно працювати: економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь у прибутках і капіталі та інші [18, 19, 20].

Мотивація є основним чинником спонукання працівників до високопродуктивної праці. У свою чергу, функціонування систем мотивації, їх розробка переважно залежать від працівників апарату управління, від їх кваліфікації, ділових якостей та інших якісних характеристик.

Згідно з іншим підходом до класифікації мотивації персоналу можна виділити матеріальну і нематеріальну мотивацію [6, 9]. До першої групи належать такі види, як грошова винагорода, премії, бонуси, оплата транспорту та зв'язку, покриття витрат на відпочинок та лікування тощо. До другої групи входять нематеріальні види, серед яких можна виділити моральне заохочення, делегування повноважень (свобода прийняття рішень), участь в управлінні організацією, перспективи кар'єрного зростання, створення творчої атмосфери в колективі, сприятливі умови праці, справедливий розподіл прав та обов'язків у колективі тощо (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Джерело: [9]

Окрім того, існують підходи до класифікації, які виділяють внутрішню і зовнішню мотивацію, а також позитивну й негативну (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Форми мотивації персоналу

*Джерело:* розроблено автором на основі джерел [4, 6, 31]

Зовнішні умови не впливають безпосередньо на формування мотивів, для цього вони повинні бути повністю усвідомлені людиною і зіставлені нею з внутрішніми емоційними факторами, такими як: система цінностей особистості; когнітивні (пізнавальні) здібності; знання, уміння та навички; система потреб.

## 1.2. Теоретичні підходи до мотивації: основні концепції та моделі

У зарубіжній та вітчизняній психології є близько 50 теорій мотивації. Як мотив називалися різні психологічні феномени, такі, як: наміри, уявлення, ідеї, почуття, переживання, потреби і багато інших. Теорії мотивації можна умовно поділити на дві групи:

- змістовні, що пояснюють поведінку індивіда з погляду потреб, що у нього виникають і вивчають причини, що зумовлюють його поведінку;
- процесні, що аналізують те, як яким чином людина розподіляє зусилля, необхідні для досягнення мети та як саме вона вибирає характер поведінки, на які сприйняття і очікування, пов'язані з конкретною ситуацією, вона спирається.

До змістовних теорій мотивації прийнято відносити теорію Абрахама Маслоу, теорію «досягнення — влада» Девіда МакКлелланда, Двофакторну модель Фредеріка Герцберга, теорію Клейтона Альдерфера та інші. Сутність теорії мотивації Абрахама Маслоу полягає у вивченні потреб індивіда та поділу їх на п'ять груп: фізіологічні, потреба у безпеці та впевненості в майбутньому, соціальні, потреба у повазі та визнання, потреба у самовираженні. Потреби пропонується розташувати в ієрархічній послідовності, сенс якої полягає в тому, що людина, перш за все, задовольняє свої фізіологічні потреби, а потім і всі інші. Перехід на більш високий рівень ієрархії неможливий без задоволення потреб нижчого рівня [12, 13].

У теорії «досягнення — влада» Девіда МакКлелланда наголос робиться на такі потреби індивіда як влада, успіх та визнання у колективі. Теорія базується на припущенні про те, що для сучасної людини важливі саме вказані потреби, що формуються під впливом життєвих обставин, у ході навчання та професійної діяльності [6].

Теорія Клейтона Альдерфера, яку ще називають ERG, від перших літер потреб, які їм виділені, базується на запропонованій автором трирівневій ієрархії потреб. Альдерфер погоджується з теорією Маслоу, але виділяє лише три потреби, які турбують людей: потреба існувати (Existence) — аналогічна до фізіологічної потреб за теорією А. Маслоу, потреба спілкуватися з іншими (Relatedness) — потреба соціального типу; потреба свого зростання та розвитку (Growth) — потреба у самореалізації, повазі. Але, на відміну від теорії А. Маслоу, рух ієрархією може здійснюватися як знизу нагору, так і зверху вниз у разі, якщо задовольняється потреба верхнього рівня [33].

Двофакторна модель Ф. Герцберга заснована на виділенні двох груп факторів, що впливають на поведінку індивіда: гігієнічні й мотивуючі. Гігієнічні — зовнішні, саме вони утримують людину на роботі. Сюди входить весь комплекс умов, завдяки яким співробітнику комфортно на робочому місці. Свій комфорт людина найчастіше не помічає, а на найменший дискомфорт реагує одразу. Скажімо, якщо співробітника влаштовує зарплата

та колектив, він сприймає це як належне. Зате якщо хоча б один із цих факторів не відповідає вимогам працівника, це викликає негативну реакцію. Мотиваційні фактори — внутрішні, вони надихають до роботи. Вони пов'язані з характером та сутністю роботи для кожного конкретного співробітника, і спонукають його працювати більше та краще. Сюди входять: успіх, просування по службі, визнання та схвалення результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливість зростання (табл. 1.2).

Для продуктивної роботи команди та сприятливої атмосфери у колективі важливі обидві категорії факторів. Так, якщо у співробітників, скажімо, низькі зарплати або дуже суворий і вимогливий керівник, які б посади та можливості зростання ви їм не пропонували, вони навряд чи затримаються в компанії надовго. І навпаки: навіть не найкращі перспективи можуть утримувати персонал, якщо закриті всі їхні базові потреби: класний офіс близько до дому, конкурентний заробіток, гнучкий графік та відсутність набридливого керівництва.

Серед процесних теорій мотивації можна виділити такі як [13, 16, 33]:

- теорія підкріплення;
- теорія очікувань;
- теорія справедливості.

Теорія підкріплення заснована на принципах заохочення бажаної для організації поведінки співробітників та осуду або покарання небажаної.

Теорія очікувань виходить з того припущення, що мотивація персоналу обумовлена поведінкою керівника, що стимулює діяльність співробітника та самого співробітника, впевненого в отриманні винагороди за виконання певних обов'язків, або за поліпшення якості роботи. При цьому, співробітник зіставляє розмір одержуваної винагороди з компенсацією, необхідною для задоволення певних потреб [16].

Відповідно до теорії справедливості індивід порівнює свої зусилля та розмір їх оплати, із зусиллями інших співробітників та розміром їх оплати.

**Зміст мотиваційних і гігієнічних факторів за Герцбергом**

| <b>Гігієнічні фактори (Зовнішні)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Мотиваційні фактори (Внутрішні)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Політика фірми та адміністрації — корпоративна культура та негласні правила;</p> <p>Умови роботи — від розташування офісу (близько до будинку або їхати три години) до наявності їдальні, кавомашини, кондиціонера та прибиральниці;</p> <p>Заробіток — розмір зарплати, можливість її підвищувати за рахунок премій та бонусів, ДМС та інші компенсації та пільги;</p> <p>Безпека — і фізична (умови праці), і соціальна (відносини у колективі)</p> <p>Міжособистісні стосунки з начальниками, колегами та підлеглими – атмосфера у колективі;</p> <p>Ступінь безпосереднього контролю за роботою — можливість самому приймати рішення, стиль управління;</p> <p>Статусність та громадське визнання — престиж роботи, репутація роботодавця та статус самого працівника всередині компанії.</p> | <p>Успіх та його зауваження — наприклад, премії та бонуси за хороші показники роботи;</p> <p>Висока ступінь відповідальності та можливість цю відповідальність на себе брати та її розширювати;</p> <p>Можливості творчого та ділового зростання — самостійність у роботі, креативність, незалежність;</p> <p>Довіра керівників та підлеглих, якщо вони є.</p> <p>Просування по службі та можливості кар'єрного зростання;</p> <p>Визнання та схвалення результатів;</p> <p>Зміст роботи;</p> |

Він зацікавлений у пропорційному розподілі виконуваної роботи та компенсації за неї всередині колективу. Якщо спостерігається непропорційність зазначених показників, то у індивіда виникає психологічна напруга, у разі виявлення якої необхідно виправити ситуацію. До тих пір, поки працівник не вважає, що отримує справедливую винагороду, він буде прагнути до зниження інтенсивності праці [29].

### **1.3. Система стимулювання праці та її зв'язок з мотивацією**

Поняття «стимулювання» походить від латинського слова *stimulus*. У словнику дається таке визначення: «Стимул — це спонукальна причина, зацікавленість у здійсненні чогось». Важливо розуміти, що на відміну від мотиву, стимул — це завжди зовнішнє спонукання. Залежно від своїх інтересів, цілей та мотивів, персонал по-різному реагують на ті самі стимули. З цього випливає, що ефект від впливу стимулу буде вищим, якщо він більше відповідає внутрішнім мотивам працівника [15].

Існує класифікація стимулів за способом впливу на персонал, де їх ділять на дві групи: стимули заохочення та примусу. Суть цієї класифікації в тому, що одночасно із заохоченнями та підтримкою трудової діяльності стимули можуть також придушувати її. До інструментів примусу відносяться такі стимули, як догана, позбавлення премій, зниження посади, звільнення. А сукупність всіх застосовуваних стимулів, визначає поняття «стимулювання».

На відміну від поняття «мотивація», стимулювання визначають, як зовнішнє спонукання, яке є елементом трудової діяльності, що впливає на поведінку людини. Отже, між мотивацією та стимулювання, можна виявити ряд відмінностей:

- стимулювання — це завжди зовнішнє спонукання до праці для отримання від нього успішного виконання завдання, а мотивація — це внутрішнє відношення до спонукання самого працівника, враховуючи внутрішній світ людини, його інтереси, прагнення та потреби;

- мотивація часто заснована на довготривалому впливі на працівника і сприяє розвитку його трудового потенціалу, стимулювання ж — це короткочасне спонукання зазвичай у ситуаціях, коли потрібно виконати термінову роботу;
- мотивація — це багатоплановий і глибокий процес, яким дуже складно управляти, а стимулювання, як правило, не вимагає від начальника глибокого вивчення працівників;
- поняття «мотивація» відноситься виключно до людини — суб'єкта дії, а поняття «стимулювання» передбачає розгляд двох суб'єктів дії: роботодавця як суб'єкта керуючого впливу та працівника як суб'єкта трудової дії в середовищі, сформованому роботодавцем [14].

Виходячи з теоретичного аналізу понять мотивація та стимулювання можна також виявити шляхи їх взаємодії один з одним. В основі цих термінів лежить економічне спонукання людини, більше того, стимулювання необхідно розглядати як інструмент мотивації, адже воно впливає на трудову поведінку працівника через її мотиви.

Для забезпечення ефективної мотивації працівників необхідно враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі організації та її керівництва, а також особисті цілі та мотиви працівників (рис. 1.3). Довгострокова мотивація сприяє досягненню професійних та особистих цілей працівника, тоді як короткострокова мотивація визначає якість виконання конкретної роботи. Керівництво повинно формувати у співробітників два типи стимулів — довгострокові та короткострокові, щоб забезпечити відповідність мотивації та стимулювання з метою досягнення спільних цілей. Це забезпечує згоду між сторонами та уникнення дисонансу, що може виникнути через різні цілі та очікування [4].



До чинників, що впливають на мотивацію відносять:

- залежність між зусиллями, що додаються, і якістю виконуваної роботи.
- залежність між якістю виконаної роботи та одержуваною винагородою або покаранням.
- задоволеність одержуваними винагородами. Може визначатися як різниця між тим, що людина хотіла отримати за якісне виконання роботи, і тим, що вона отримала насправді. Чим більша ця різниця, тим менше задоволена людина [10].

Для керівника важливим є розуміння того, що люди, приходячи в організацію, переслідують свої власні цілі. Цілей організації буде досягнуто, якщо її співробітники, виконуючи те, що від них вимагається, зможуть досягти власних цілей [26].

Необхідно дотримуватися певних принципів в стимулюванні та мотивації працівників, найважливішими серед яких є:

- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання;
- забезпечення чіткого механізму участі працівника в результатах діяльності підприємства;
- заохочення працівників до створення та реалізації нововведень на підприємстві;
- розширення неформальних комунікацій;
- розвиток корпоративної культури [3, 8, 12].

#### **1.4. Вплив мотивації та стимулювання на ефективність діяльності підприємства**

Одним з сучасних підходів для стимулювати працівників є система грейдування, яка дозволяє структурувати розміри винагород працівникам,

обґрунтовує справедливість виплат і дозволяє планувати кар'єрне зростання [28].

Грейдинг (або система грейдів) — це процедура або система процедур з проведення оцінки й ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах, або грейдах, відповідно до їх цінності для підприємства. Головною перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент [30].

Але найбільш часто підприємства використовують так звані КРІ (Key Performance Indicators) або ключові показники ефективності — показники діяльності, що допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних цілей, а також налаштувати на їх досягнення персонал організації. В результаті введення КРІ можуть бути отримані наступні позитивні результати:

- Підвищення ефективності роботи підприємства.
- Опис головних факторів і показників, від яких залежить успішність роботи підприємства.
- Планування від цілей (зверху), а не від досягнутих показників та існуючих можливостей (знизу).
- Розробка реалістичних нормативів.
- Прозора оцінка ефективності роботи персоналу [10].

Розрахунок КРІ залежить від кінцевої мети компанії, поставленої керівником для співробітників, від її місії та цінностей, від підходу до робочого процесу. Відповідно, розрахунки показників можуть застосовуватись різні. Найчастіше компанії включають до КРІ такі показники, як збільшення продажів, результативність, задоволеність клієнта тощо.

Універсальна формула розрахунку КРІ виглядає так:

$$\text{Індекс КРІ} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Факт} - \text{Норматив}} 100\%. \quad (1.1)$$

Де база – мінімальний результат ефективності співробітника.

Для досягнення мети КРІ мають бути:

- конкретними: визначати чіткі та зрозумілі цілі;
- вимірними: мати можливість кількісного виміру;
- досяжними: бути реалістичними; актуальними;
- відповідати цілям та потребам компанії;
- обмежені у часі: мати встановлені терміни для досягнення [7].

Використання правильно підібраних показників допомагає як оцінити поточну ситуацію, а й виявити напрями поліпшення. Застосування сучасних інструментів для відстеження KPI дозволяє автоматизувати процеси та забезпечити високий рівень точності та оперативності аналізу даних.

Для визначення ефективності мотивації персоналу можуть використовуватись кількісні та якісні методи аналізу та показники. Кількісні методи засновані на аналізі даних. Найбільш показний параметр — продуктивність праці, він дозволяє відстежити зміни у продуктивності окремих працівників або підрозділів після впровадження нових мотиваційних програм. Для цього слід порівнювати показники до і після впровадження. Важливими для оцінки є прибуток і дохід. Збільшення прибутку та доходу компанії може бути прямим наслідком підвищення мотивації персоналу, що призводить до кращого обслуговування клієнтів, збільшення продажів та оптимізації процесів. Не менш важливим є й показник зменшення кількості помилок і браку в роботі, яке може бути пов'язане з підвищенням уваги до деталей і відповідальності, що є наслідком мотивації [8, 14, 17].

Слід зазначити, що більш мотивовані працівники частіше пропонують нові ідеї, розробляють інноваційні рішення та беруть участь у покращенні процесів. Про задоволеність умовами праці та мотивацією може свідчити й такий показник, як зниження плинності кадрів.

Для якісної оцінки ефекту мотивації проводять опитування задоволеності працівників, які дозволяють оцінити рівень задоволеності працівників різними аспектами роботи, такими як заробітна плата, можливості розвитку, умови праці, відносини з керівництвом та колегами. Також можна оцінити рівень емоційного зв'язку працівників з компанією, їхню відданість і

бажання вкладати зусилля у досягнення спільних цілей. У багатьох компаніях проводять інтерв'ю з працівниками, які звільняються з компанії, щоб з'ясувати причини їхнього звільнення та отримати відгуки про мотиваційні фактори, які могли б утримати їх.

До сучасних методів оцінки ефективності мотивації можна віднести аналіз відгуків у соціальних мережах та на онлайн-платформах, який може дати цінну інформацію про рівень їхньої задоволеності та мотивації. Впровадження нових мотиваційних програм може спочатку відбуватись в окремих підрозділах або для окремих груп працівників, щоб оцінити їхню ефективність перед впровадженням у всій компанії. Для визначення сильних та слабких сторін системи мотивації проводять порівняння показників мотивації персоналу з показниками інших компаній у галузі [19].

### **Висновки до розділу 1**

2. Розглянуті сутність, значення та види мотивації праці. Проведено теоретичний аналіз поняття мотивації, визначень мотивації, ролі мотивації в управлінні персоналом. Розглянуті різні підходи до класифікації видів мотивації.
3. Проаналізовані теоретичні підходи до мотивації, основні концепції та моделі. Розглянуто зміст і принципи, що покладені в основу найбільш відомих змістовних та процесних теорій мотивації
4. Проаналізовано поняття стимулювання праці, проведено порівняльний аналіз понять стимулювання й мотивація: Визначено, що в основі цих термінів лежить економічне спонукання людини, більше того, стимулювання необхідно розглядати як інструмент мотивації, адже воно впливає на трудову поведінку працівника через її мотиви.

5. Проаналізовано напрямки впливу мотивації та стимулювання на ефективність діяльності підприємства. Розглянуті показники ефективності, зв'язок мотивації та продуктивності, методи визначення задоволеності працівників.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АПТЕКА АНЦ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства та його господарської діяльності**

ТОВ «Аптека низьких цін Полтава», яке було базою для проведення дослідження належить до мережі аптек АНЦ. Мережа аптек АНЦ була заснована у 2000 році в Запоріжжі. Поступово її діяльність розширювалась на інші області України. У 2013 році у складі мережі з'явилися ще два аптечних бренди «Копійка» і «ШАР@». У аптеках під брендом «Копійка» почали працювати перші в Україні «аптечні роботи», які дозволяють прискорити процес обслуговування. Впровадження технології роботизованих аптек дозволило скоротити час обслуговування клієнтів на 30%. Згодом, у саме у мережі аптек АНЦ з'явилися перші лікомати для самостійного отримання інтернет замовлень. На сьогодні мережа аптек АНЦ налічує 1 100 аптек у 140 містах України, у яких працюють понад 7 000 співробітників. Власниками аптек мережі є 34 юридичних особи. За даними компанії аптеки мережі щомісяця обслуговують 3,5 млн відвідувачів, а загалом клієнтська база компанії налічує понад 16 млн клієнтів [1].

Місія компанії. «Наша місія полягає в тому, щоб допомагати людям жити більш здоровим і кращим життям, забезпечуючи їх якісними медичними послугами та медикаментами за доступними цінами. Ми прагнемо створювати інноваційні рішення для покращення здоров'я та добробуту своїх клієнтів, бути турботливим помічником у питаннях ліків, гігієни та краси» [1].

За підсумками 2023 року мережа стала лідером фармринку. За даними дослідження Proxima Research, на грудень 2023 року компанія займала 16,7% ринку. Слід зазначити, що попри лідерство АНЦ за ринковою часткою, за кількістю аптек програє найближчим конкурентам більше ніж на 30% [22, 23] (рис. 2.1).

| Топ-10 аптечних мереж України за оборотом |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |                             |                 |  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|--|
| №                                         | Назва компанії                               | Бренди                                                                                                                                                                                                                                                 | Кількість аптек | Товарообіг-2023, млрд. грн. | Частка ринку, % |  |
| 1                                         | ТОВ «Аптека-Магнолія»                        |    | 1143            | 20,4                        | 16,3            |  |
| 2                                         | Група компаній Подорожник                    |                                                                                                                                                                       | 1744            | 18,4                        | 15,5            |  |
| 3                                         | ПФ «Гамма-55»                                |                                                                                      | 1532            | 17,0                        | 13,0            |  |
| 4                                         | ТОВ «Сіріус-95»                              |                                                                                                                                                                       | 1002            | 14,2                        | 10,6            |  |
| 5                                         | ТОВ «Фармастор»                              |                                                                                                                                                                       | 736             | 7,4                         | 5,5             |  |
| 6                                         | ТОВ «Мед Сервіс груп»                        |                                                                                                                                                                       | 566             | 4,3                         | 3,1             |  |
| 7                                         | ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова Родина» |    | 566             | 3,8                         | 3,1             |  |
| 8                                         | ТОВ «Маркет універсал ЛТД»                   |                                                                                                                                                                       | 394             | 2,7                         | 2,0             |  |
| 9                                         | ТОВ «Зі»                                     |                                                                                                                                                                       | 419             | 2,3                         | 1,7             |  |
| 10                                        | ПРАТ «АМ Фармація»                           |    | 362             | 2,0                         | 1,6             |  |

Рис. 2.1. Топ-10 аптечних мереж за обсягами товарообігу за підсумками 2023 р.

Джерело: [2]

Починаючи з 2021 р. мережа аптек АНЦ отримала найвищі нагороди у 10 професійних номінаціях:

- «Вибір країни 2024»
- «Найкраща аптека 2024» від Ukrainian Business Award 2024»
- «Big Trade-Marketing Award 2024»
- «Краща аптека 2023» від Ukrainian Business Award»
- «Вибір року: найкраща аптека України та Києва 2023»
- «Топ-10 аптечних мереж Києва за версією Delo.ua»
- «Найкраща аптека «2022 та 2021 років» від міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року»
- «1 місце: Мережа аптек 2022 року та 2021 року» від національного рейтингу «Українська народна премія»
- «1 місце у ТОП 15 найкращих аптек 2022 року» від щорічної премії Ukrainian Business Award, яку проводить UBA»
- «Вибір року 2021», «Вибір Країни 2021» та «Народний бренд 2020 року» [1, 2]

Це може бути підтвердженням не тільки високого професіоналізму співробітників а й високої ефективності управління.

Основні фінансова показники компанії свідчать про її динамічне зростання в ключових сферах, що свідчить про успішну діяльність. Однак, значне збільшення зобов'язань потребує уважного аналізу та контролю. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності підприємства  
за 2023–2024 рр.**

|                      | <b>2024</b>   | <b>2023</b>   | <b>Абсолютне<br/>відхилення</b> | <b>Відносне<br/>відхилення</b> |
|----------------------|---------------|---------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Дохід, грн           | 1 557 076 000 | 1 201 060 000 | 355 016 000                     | 22,8%                          |
| Чистий прибуток, грн | 13 372 000    | 8 048 000     | 5 324 000                       | 39,8%                          |
| Активи, грн          | 439 165 000   | 207 865 000   | 231 300 000                     | 52,7%                          |
| Зобов'язання, грн    | 418 190 000   | 194 609 000   | 223 581 000                     | 53,5%                          |

*Джерело:* розроблено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Так, зростання доходів свідчить про збільшення продажів, розширення клієнтської бази або підвищення цін, а суттєве збільшення чистого прибутку майже на 40% показує ефективне управління витратами та покращення операційної діяльності. Підприємство не лише збільшило доходи, але й змогло оптимізувати свої витрати, що позитивно вплинуло на прибутковість.

Слід зазначити, що підприємство нарощує свій майновий комплекс, що може бути пов'язано з інвестиціями в розширення, модернізацію обладнання або збільшення товарних запасів. Це позитивний сигнал, що демонструє розвиток та збільшення потенціалу підприємства.

Зростання зобов'язань може бути пов'язано із залученням кредитів для фінансування розширення, закупівлі товарів тощо. У цьому випадку необхідно оцінити умови кредитування та здатність підприємства вчасно погашати

борги. На цей показник може впливати збільшенням кредиторської заборгованості постачальникам, орендодавцям, бюджету тощо. Це може вказувати на проблеми з ліквідністю, якщо заборгованість погашається невчасно. Також зростання зобов'язань може бути викликано відстроченням платежів.

В табл. 2.2 представлені показники, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.2

**Показники фінансового стану підприємства за 2024 р.**

| Група                                   | Показник                                              | Значення |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------|
| Показники оцінки стану основних засобів | Частка основних засобів в активах підприємства        | 1.36 %   |
| Ліквідність                             | Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності           | 1.02     |
| Оцінка фінансової стійкості             | Коефіцієнт фінансової залежності                      | 20.94    |
|                                         | Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | 19.94    |

*Джерело:* розраховано автором на основі даних додатка А

Те, що підприємство має низьку частку основних засобів в активах підприємства (1.36 %) означає, що основні засоби (будівлі, обладнання, транспорт) складають дуже малу частину від загальних активів підприємства. Дійсно, підприємство орендує більшість необхідних для діяльності основних засобів, а не володіє ними, а більша частина активів представлена обіговими коштами. З одного боку, низька частка основних засобів в активах зменшує ризики, пов'язані з амортизацією та обслуговуванням основних засобів. З іншого боку, це може свідчити про недостатню інвестиційну діяльність або про те, що підприємство залежить від орендованих основних засобів.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи здатне підприємство погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість, запаси). Значення 1.02 означає, що на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадає 1.02 гривні поточних активів. Зазвичай, оптимальним вважається значення в межах 1.5-2.0. Значення нижче 1.0 свідчить про можливі проблеми з платоспроможністю [24].

Отже, значення 1.02 вказує на обмежену здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання. Підприємству слід звернути увагу на управління обіговими коштами, щоб покращити ліквідність. Коефіцієнт фінансової залежності показує, яку частку в активах підприємства складають власні кошти й розраховується за формулою 2.1 [24]:

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{Сума активів}} 100\% \quad (2.1)$$

В даному випадку, власні кошти складають 20.94% від усіх активів. Вважається, що, чим вище цей коефіцієнт, тим фінансово стабільнішим є підприємство. Рекомендоване значення зазвичай більше 50%, щоб підприємство було фінансово незалежним.

Коефіцієнт фінансової залежності 20.94 означає, що більша частина активів підприємства фінансується за рахунок позикових коштів. Це підвищує фінансові ризики та робить підприємство більш залежним від кредиторів.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує, скільки позикових коштів припадає на кожну гривню власних коштів. Його розраховували за формулою 2.2:

$$\text{Коеф. співв. позик. та власн. коштів} = \frac{\text{Позикові кошти}}{\text{Власні кошти}} \quad (2.2)$$

Значення 19.94 означає, що на кожну гривню власних коштів припадає майже 20 гривень позикових коштів. Зазвичай, оптимальним вважається значення менше 1 (або 100%). Значення більше 1 вказує на значну залежність

від позикових коштів. Високе значення коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів підтверджує, що підприємство сильно залежить від кредиторів. Це збільшує фінансовий ризик та може призвести до проблем з платоспроможністю у разі погіршення економічної ситуації.

На рис. 2.2 представлена структура активів підприємства за 2024 р. Зростання як необоротних, так і оборотних активів свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Це може бути результатом успішної діяльності та зростання бізнесу.

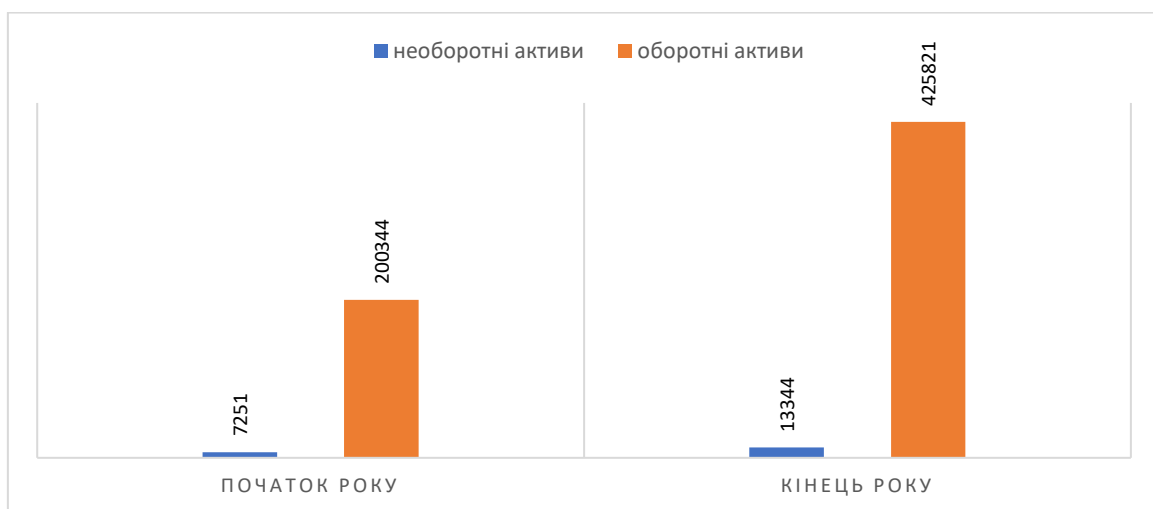


Рис. 2.2. Структура активів підприємства за 2024 р.

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

Необоротні активи протягом року зросли майже вдвічі з 7251 до 13344, що може свідчити про інвестиції у нові основні засоби, обладнання, нематеріальні активи або інші довгострокові активи. Збільшення необоротних активів, як правило, є позитивною ознакою, оскільки це може підвищити виробничі потужності та конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

Зростання оборотних активів було ще більшим що свідчить про збільшення запасів і дебіторської заборгованості. Значне зростання оборотних активів може свідчити про збільшення обсягів продажів, покращення управління запасами або зростання дебіторської заборгованості.

Аналіз структури необоротних активів представлений на рис. 2.2.

Дебіторська заборгованість становить найбільшу частину оборотних активів. Це може бути пов'язано з політикою надання товарного кредиту покупцям, відстрочкою платежу, сезонними коливаннями продажів або неефективним процесом стягнення заборгованості.

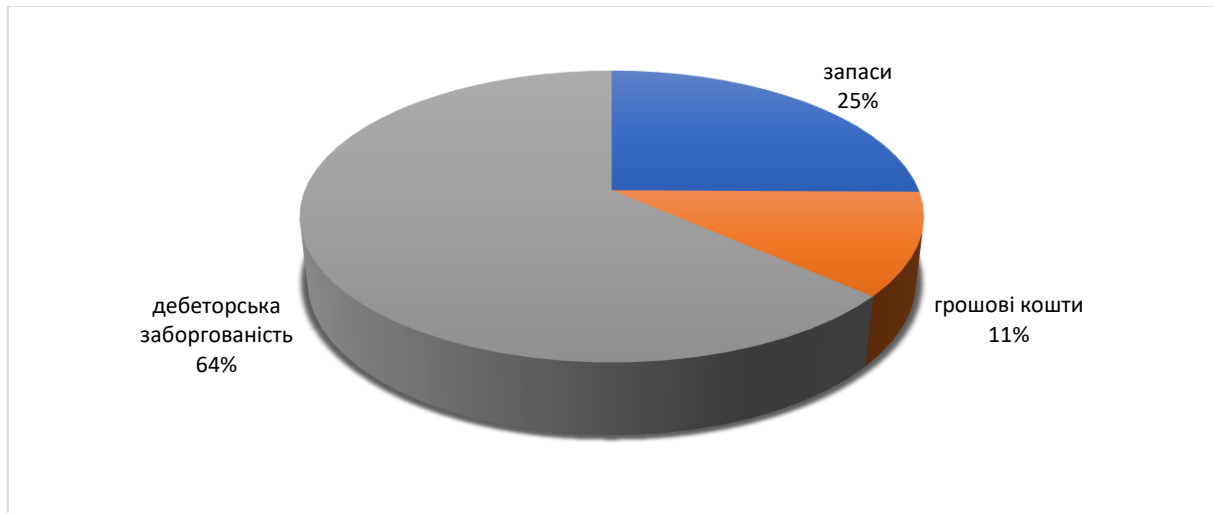


Рис. 2.3. Структура оборотних активів підприємства у 2024 р.

*Джерело:* створено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Високий рівень запасів, що також займають значну частку в структурі оборотних активів може свідчити про широкий асортимент товарів, сезонність попиту або неефективне управління запасами.

Грошові кошти складають відносно невелику частину оборотних активів. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство активно використовує грошові кошти для фінансування операційної діяльності, погашення кредиторської заборгованості або здійснення інвестицій.

Проаналізовані показники дозволять зробити висновки про можливі ризики, з якими може зустрітися організація. Висока дебіторська заборгованість: Збільшує ризик неплатежів та потребує ефективного управління процесом стягнення заборгованості. Високий рівень запасів може призвести до збільшення витрат на зберігання, ризику закінчення терміну придатності товарів та зменшення прибутковості, а низький рівень грошових

коштів зменшує фінансову гнучкість підприємства та здатність оперативно реагувати на зміни ринку.

Далі проаналізуємо деякі показники ліквідності досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Показники ліквідності підприємства**

| Показник                                                                          | Результат розрахунку | Теоретично достатні значення показника |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|
| 5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)                   | 0,013                | > 0,1 (10%)                            |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок) | 0,05                 | > 0,5 (50%)                            |
| 7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман <sub>вок</sub> )        | 0,12                 | > 0,2 (20%)                            |

*Джерело:* розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок), розрахований за формулою 2.3.

$$K_{\text{вок}} = \frac{\text{Власний капітал(ВК)} - \text{необоротні активи(НА)}}{\text{Оборотні активи(ОА)}} \quad (2.3)$$

Рекомендоване значення Квок > 0,1 (або 10%). Значення 0,013 (1,3%) є дуже низьким і свідчить про значну залежність аптеки від залучених коштів (кредиторської заборгованості) для фінансування оборотних активів. Тому аптека може мати проблеми з оплатою поточних зобов'язань, особливо якщо виникнуть затримки з надходженням грошей від покупців або проблеми з постачанням. Аптеці слід розглянути шляхи збільшення ВОК, наприклад, залучення додаткового капіталу від власників або реінвестування прибутку.

Причинами низького рівня Квок такий низький може бути занадто велика кредиторська заборгованість, низька рентабельність або неефективне управління оборотними активами.

Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок) розрахований за формулою 2.4:

$$\text{Кзвок} = \frac{\text{Власний капітал (ВК)} - \text{необоротні активи (НА)}}{\text{Запаси і витрати (ЗВ)}} \quad (2.4)$$

Рекомендоване значення Кзвок > 0,5 (або 50%). В ідеалі має бути близьким до 1. Значення 0,05 (5%) є дуже низьким. Це означає, що лише 5% запасів аптеки фінансується за рахунок власних оборотних коштів, а решта — за рахунок залучених коштів (в основному кредиторської заборгованості перед постачальниками). Аптека може мати труднощі з оплатою постачальникам, якщо продажі будуть нижчими за очікувані або якщо виникнуть проблеми з оборотністю запасів. Зростання відсоткових ставок або погіршення умов кредитування можуть негативно вплинути на фінансовий стан аптеки.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кманвок) = був розрахований за формулою 2.5:

$$\text{Кманвок} = \frac{\text{Власні оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Власні оборотні активи}} \quad (2.5)$$

Рекомендоване значення Кманвок > 0,2 (або 20%). Чим вище значення, тим більше свободи маневру має підприємство. Значення 0,12 (12%) є нижчим за рекомендований рівень. Це означає, що лише невелика частина ВОК аптеки не пов'язана із запасами і може бути використана для інших операційних потреб, таких як оплата поточних витрат, маркетингові заходи або інвестиції в розвиток. Отже, аптека має обмежені можливості для реагування на непередбачені обставини або використання вигідних можливостей, оскільки більша частина ВОК вже інвестована в запаси, тому підприємству слід прагнути до зменшення частки запасів у структурі оборотних активів, щоб збільшити фінансову гнучкість.

Фінансова стійкість підприємства може бути визначена шляхом аналізу відносних показників (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Розрахунок відносних показників фінансової стійкості підприємства**

| Показник                                  | Формула для розрахунку                                        | Джерело інформації, ф. №1        | Результати розрахунку | Рекомендоване значення |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Коефіцієнт автономії                      | $\frac{\text{власний капітал}}{\text{капітал}}$               | $\frac{p.1495}{p.1900}$          | 0,06                  | > 0,4–0,5 (40–50%)     |
| Коефіцієнт фінансової залежності          | $\frac{\text{капітал}}{\text{власний капітал}}$               | $\frac{p.1900}{p.1495}$          | 15,6                  | < 1,5.                 |
| Коефіцієнт фінансового ризику             | $\frac{\text{залучений капітал}}{\text{власний капітал}}$     | $\frac{p.1900 - p.1495}{p.1495}$ | 14,7                  | < 1 (або 100%)         |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | $\frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{власний капітал}}$ | $\frac{p.1495 - p.1095}{p.1495}$ | 0,43                  | > 0,2–0,5 (20–50%).    |

*Джерело:* розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

За даними аналізу аптека перебуває у вкрай нестабільному фінансовому стані та має високий ризик банкрутства. Надмірна залежність від залучених коштів робить її дуже вразливою до змін зовнішнього середовища та внутрішніх проблем.

Нормативне значення коефіцієнту автономії > 0,4–0,5 (40–50%) – підприємство фінансово незалежне. Досліджуване підприємство має дуже низький показник. Це означає, що лише 6% активів аптеки фінансуються за рахунок власного капіталу, а решта 94% — за рахунок залучених коштів (кредити, позики, кредиторська заборгованість). Аптека практично повністю залежить від зовнішніх джерел фінансування. Це створює значні ризики,

оскільки будь-які зміни умов кредитування або проблеми з поверненням боргів можуть призвести до фінансової кризи.

Якщо значення коефіцієнту автономії  $< 1,5$  — підприємство фінансово незалежне. Досліджуване підприємство має показник 15,6, який підтверджує критичну залежність аптеки від залучених коштів. Кожна гривня власного капіталу «підтримує» 15,6 гривень залучених коштів. Отже, будь-яке коливання на ринку, збільшення відсоткових ставок по кредитах, затримки платежів від покупців або постачальників можуть швидко призвести до неплатоспроможності аптеки.

Для коефіцієнту фінансового ризику — показник 14,7 зависокий. Нормативне значення:  $< 1$  (або 100%) — переважає власний капітал. Це високий показник, близький до коефіцієнта фінансової залежності, що підкреслює високий фінансовий ризик аптеки. Залучені кошти в 14,7 разів перевищують власний капітал. Існує велика ймовірність виникнення проблем з платоспроможністю, оскільки обслуговування боргу потребує значних фінансових ресурсів. Аптека може витрачати значну частину прибутку на виплату відсотків, що обмежує можливості для розвитку та інвестицій.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має нормативне значення:  $> 0,2-0,5$  (20–50%), який забезпечує достатню маневреність. Значення 0,43 знаходиться в межах нормативного діапазону. Це означає, що 43% власного капіталу аптеки не пов'язані з необоротними активами (основними засобами, нематеріальними активами) і можуть бути використані для фінансування оборотних активів або інших потреб. Хоча коефіцієнт маневреності і не є критичним, він не може компенсувати вкрай низький коефіцієнт автономії та високі коефіцієнти фінансової залежності та ризику. Маневреність не має великого значення, коли власний капітал складає лише невелику частину загальних активів.

## 2.2. Аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «Аптека низьких цін Полтава»

ТОВ «Аптека низьких цін Полтава» налічує 25 аптек, серед яких 15 працюють під брендом «АНЦ», 10 — «Аптека копійка» і 1 — «Аптека Шара@». Разом на підприємстві у 2024 р працювали 231 працівник, у 2023 — 249, тобто відбулося зниження кількості персоналу на 7,8%.

Аналіз характеристик персоналу за фахом та займаними посадами представлений на рис. 2.4.

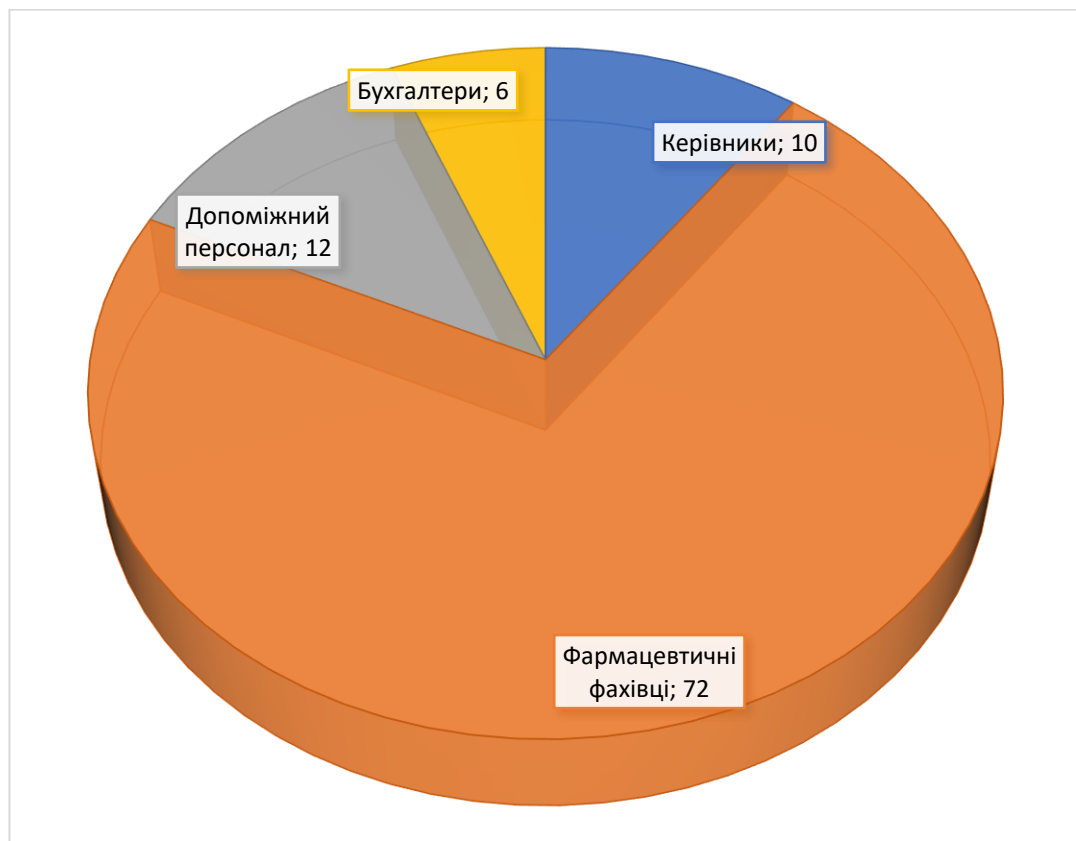


Рис. 2.4 Аналіз складу персоналу досліджуваного підприємства за фахом та займаними посадами

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

До фармацевтичних працівників віднесені завідувачі відділів, фармацевти, помічники фармацевтів й маркувальники. До керівників — завідувачі аптек і їх заступники, за наявності.

Розподіл фармацевтичних фахівців за рівнем освіти представлений на рис. 2.5. Майже половина працівників досліджуваного підприємства (48%) з вищою освітою.

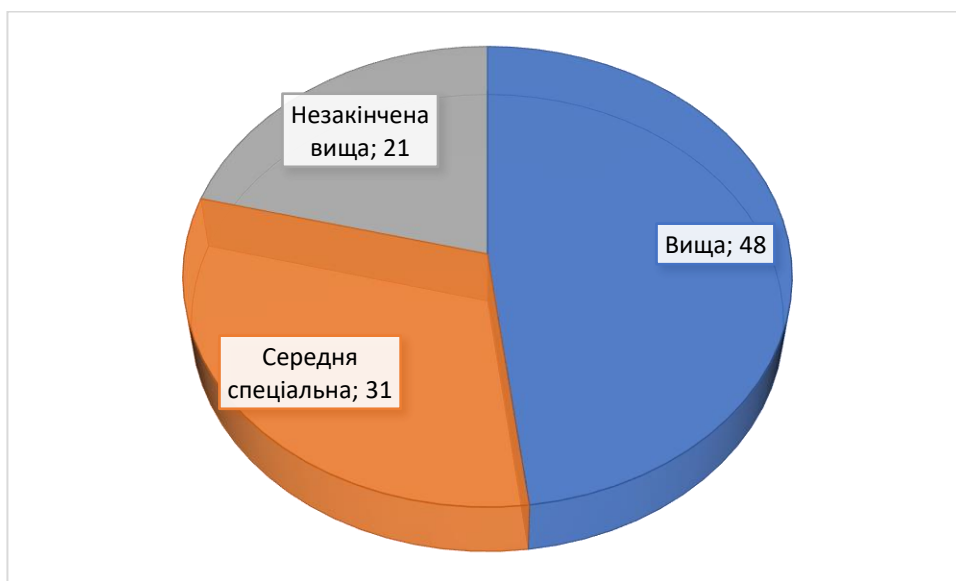


Рис. 2.5. Розподіл фармацевтичних фахівців за рівнем освіти  
Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Більша частка співробітників підприємства працює на ньому від 1 до 5 років (62%) (рис. 2.6). Слід зазначити, що тих, хто працює понад 10 років лише 4%.

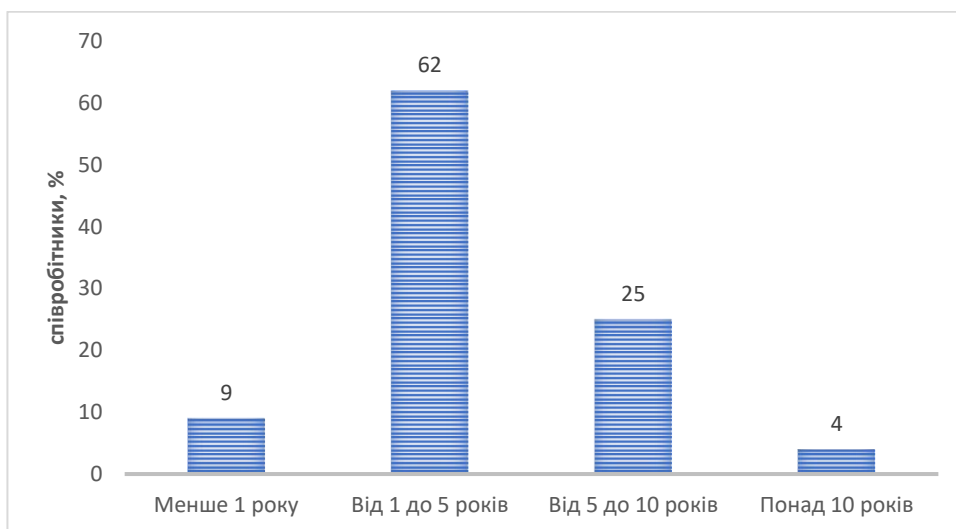


Рис. 2.6. Розподіл співробітників досліджуваного підприємства за тривалістю роботи на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Набір персоналу здійснюється через оголошення про вакансії на сайтах work.ua robota.ua тощо, через інші подібні ресурси або через регіональне відділення Служби зайнятості. Аналіз оголошень про наявні вакансії в мережі «Аптека АНЦ», дозволив виділити основні переваги підприємства, які на думку керівництва здатні привабити майбутніх працівників. Це найвищий рівень заробітної плати серед усіх аптечних мереж; можливість необмежено впливати на свій дохід; щомісячна доплата для співробітників з вищою освітою та курсами організації + компенсація курсів «Організація та управління фармацією. Окрім того, підприємство пропонує можливість проходження інтернатури всередині компанії; оплачуване навчання на старті та заохочує до навчання, надаючи можливість кар'єрного зростання. Слід зазначити, що АНЦ в оголошеннях про вакансію наголошує на офіційному оформленні з першого робочого дня, обіцяє забезпечити фахівців генератором та всіма інструментами, які потрібні для роботи та пропонує бонуси за приведення на роботу друга. Для вирішення будь-яких питань гарантується підтримка від куратора та центрального офісу компанії.

На сайті аптечної мережі АНЦ є сторінка «Кар'єра в «АНЦ», яка призначена для майбутніх співробітників, тобто, можна отримати роботу не через загальні сайти роботи, а просто заповнити анкету на сайті за посиланням. На цій сторінці йдеться про переваги роботи в аптечній мережі, де наголошується, що у мережі аптека і її співробітники є головною ланкою системи. А офіс грає роль сервісного підрозділу, який бере не себе поточну рутинну роботу.

Мережа аптек АНЦ має свою внутрішню систему навчання, де працюють 14 регіональних менеджерів, які на постійній основі розвивають навички і професіоналізм персоналу аптек. Для залучення молоді компанія надає можливість студентам проходити стажування й за кожним закріплюється персональний наставник. Щомісяця компанія розробляє й додає декілька нових курсів для особистісного зростання співробітників.

В мережі аптек АНЦ впроваджено програму «кадровий резерв», згідно з якою кожен співробітник одразу може навчатися для подальшого підвищення. У цьому разі він одразу готовий до роботи на новій, більш відповідальній, посаді. Користуючись програмою вже 80 фармацевтів стали завідувачами аптек, а 12 завідувачів піднялися на посади кураторів.

### **2.3. Оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання праці**

Мотивація фармацевтів є надзвичайно важливою з багатьох причин, що впливають як на успіх самого фармацевтичного бізнесу, так і на добробут пацієнтів. Мотивовані фармацевти прагнуть до постійного навчання та вдосконалення своїх знань, що дозволяє їм надавати пацієнтам якісну консультацію щодо вибору ліків, їх застосування, можливих побічних ефектів та взаємодії з іншими препаратами. У свою чергу, це допомагає утримати клієнтів й підвищити імідж аптеки, що не може не відобразитися на результатах її господарської діяльності.

У науковій літературі обґрунтовується існування шести основних факторів трудової мотивації: матеріальна винагорода, умови роботи, колектив, керівник, зміст роботи та перспективи розвитку. Поряд з цим зазначається, що існують чотири типи потреб: стабільність, досягнення, місія та статус. Поєднуючи наведені фактори та типи потреб, можна сформулювати структуру трудової мотивації персоналу, у тому числі й аптекних закладів.

Як свідчать результати, отримані під час дослідження, найчастіше в аптекних закладах України використовують показники, які можуть найбільше вплинути на ефективність роботи аптеки, а саме: виконання плану продажів у цілому і за окремими позиціями, в яких зацікавлена аптека, загальну кількість відпрацьованих годин, середню суму чеку, відсутність помилок у роботі й скарг з боку клієнтів тощо. Для заохочення співробітників здебільшого використовують матеріальну мотивацію, яка виражена у бонусах, преміях, та рівні заробітної плати у цілому. Слід зазначити, що матеріальні методи впливу часто використовуються в аптеках не тільки для заохочення, а й для покарання

у вигляді штрафів за помилки та невиконання встановлених показників. Умови праці фармацевтів, зокрема, інтенсивність робочого процесу, тривалість робочих змін, обмежені можливості для відпочинку та статичне навантаження, мають виражений демотивуючий вплив. З огляду на це, навіть незначні покращення умов праці, що вирізняють аптеку на фоні інших суб'єктів роздрібної реалізації, можуть мати позитивний вплив на задоволеність та лояльність персоналу.

За представленням компанії, АНЦ пропонує найвищий на ринку рівень оплати праці. Система грошової мотивації побудована так, що кращі співробітники можуть отримувати дохід на 50% вищий ніж базова. За такої умови співробітники можуть отримувати конкурентну зарплату. Це забезпечено тим, що товарообіг в аптеках АНЦ у середньому на 50% вищий, ніж у інших, саме це дає можливість отримувати гарні результати й премії. Забезпечуються це, у тому числі і застосуванням роботизації, яка прискорює обслуговування на 40%. Також на сторінці «Кар'єра в «АНЦ» на сайті мережі стверджується, що підсумкова зарплата фармацевта може бути вищою від зарплати завідувача за умови гарних результатів роботи.

Для оцінки системи мотивації, яка існує у досліджуваному підприємстві, а також для формування пропозицій щодо її удосконалення нами була розроблена анкета та проведено вибіркове опитування співробітників. Усього було опитано 92 працівника, серед яких були представлені фармацевти, помічники фармацевтів, завідувачі відділів та завідувачі аптек, які працюють у різних аптеках мережі. Опитування проводилось за допомогою Google forms і було анонімним.

Важливим параметром для управління трудовими ресурсами і для визначення напрямків мотивації співробітників є задоволеність роботою у організації. Загальна оцінка рівня задоволеності роботою показала, що 55% опитаних співробітників задоволені роботою повністю або скоріше задоволені. 25 відсотків незадоволені, при чому, 10 % з них зовсім не

задоволені (рис. 2.7). Скоріше за все, ці фахівці будуть розмірковувати над зміною місця роботи.

У анкеті були запропоновані мотиватори, демотиватори, як пропонувалося проранжирувати за ступенем значущості для свого нинішнього місця роботи. Серед найважливіших мотивуючих факторів були вказані у більшості анкет заробітна плата, можливість працювати за фахом та навчатися за рахунок компанії, гнучкий графік роботи та близькість до дому, оскільки у більшості випадків співробітники можуть обирати аптеку саме за цим принципом. (рис. 2.8).

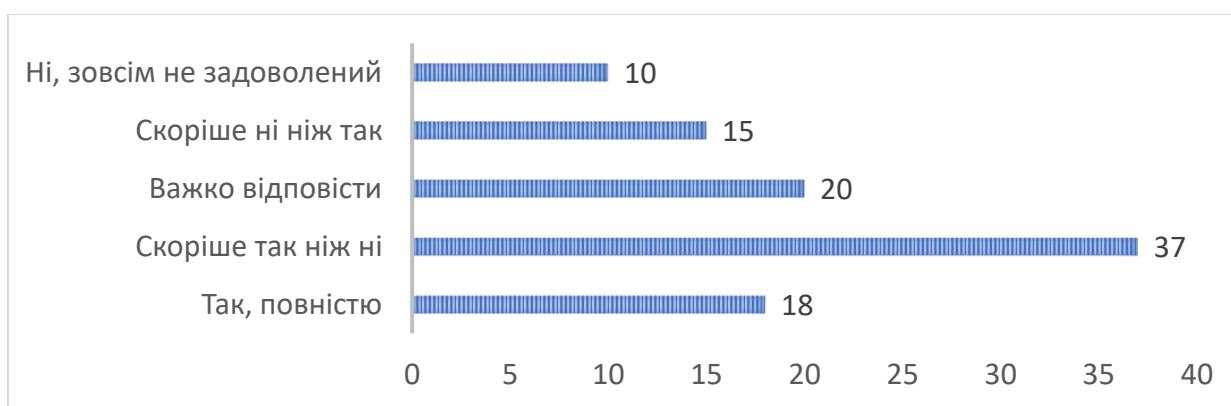


Рис. 2.7. Оцінка співробітниками своєї задоволеності роботою в компанії



Рис. 2.8 Рейтинг мотивуючих факторів за оцінкою опитаних працівників компанії

Важливим етапом у аналізі системи мотивації є визначення факторів невдоволеності. Усунення причин незадоволеності може сприяти створенню більш комфортних умов праці та підвищенню ефективності роботи підприємства. Аналіз результатів дослідження показав, що найбільш вагомий внесок у незадоволеність вносить напружений характер праці співробітників, тривалість змін й відсутність перерви, а окрім того, співробітників не задовольняють відносини у колективі, що робить роботу некомфортною (рис. 2.9).

Серед факторів задоволеності роботою, більшість співробітників вказали рівень технічної оснащеності, санітарно-гігієнічні умови та відповідність роботи особистим здібностям (рис. 2.10).



Рис. 2.9. Рейтинг факторів незадоволеності роботою за оцінкою опитаних працівників компанії

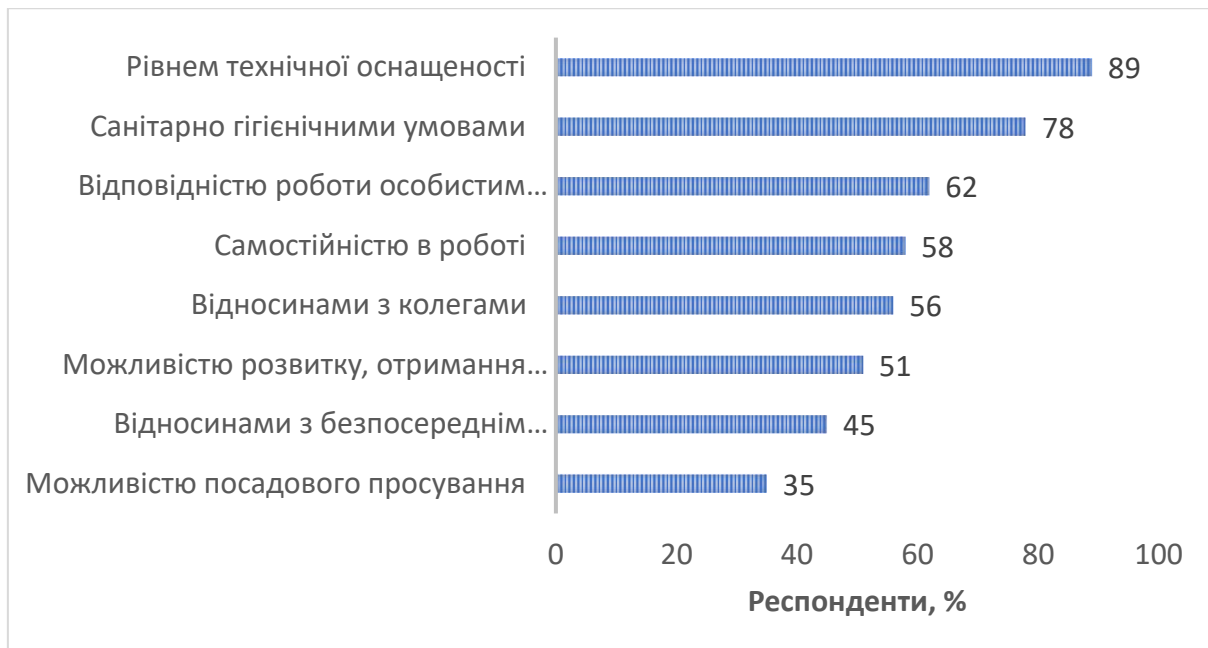


Рис. 2.10. Рейтинг факторів задоволеності роботою за оцінкою опитаних працівників компанії

## Висновки до розділу 2

1. Проведено загальний аналіз діяльності підприємства та основних показників його господарської діяльності. Визначено, що підприємство Аптека АНЦ Полтава належить до мережі аптек АНЦ, яка є лідером у роздрібному сегменті фармацевтичного ринку України. Аналіз фінансових показників показує зростання доходів та збільшення чистого прибутку майже на 40%. Однак, значне збільшення зобов'язань потребує уважного аналізу та контролю. А розраховані коефіцієнти ліквідності та фінансової залежності вказують та на обмежену здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання.
2. Проаналізовано кадрову політику підприємства, характеристики персоналу за фахом, займаними посадами і рівнем освіти та тривалістю роботи на підприємстві. Визначено, що мережа аптек АНЦ має свою внутрішню систему навчання, використовує програму «кадровий резерв», згідно з якою кожен співробітник може навчатися для подальшого підвищення.

3. Поведено аналіз та оцінку існуючої системи мотивації та стимулювання праці шляхом опитування співробітників. При аналізі факторів незадоволеності роботою виявилось, що найбільш вагомий внесок у незадоволеність вносить напружений характер праці співробітників, а серед факторів задоволеності роботою, більшість співробітників вказали рівень технічної оснащеності, санітарно-гігієнічні умови та відповідність роботи особистим здібностям.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи матеріального стимулювання

Сьогодні в аптечних мереж можна спостерігати, як фахівці, що мають різне навантаження отримують практично однакову заробітну плату. Така система не може стимулювати досягнення цілей. Багатьох співробітників аптек турбує відсутність у них пілґ, повноцінного обідньої перерви, восьмигодинного робочого дня, можливості працювати сидячи, гідної зарплати. Для реалізації мотиваційної політики організації необхідно розробити модель системи мотивації персоналу як комплексно-цільову систему, що забезпечує єдність інтересів підприємства та його персоналу.

План впровадження системи мотивації персоналу складається з п'яти етапів. рис.3.1. демонструє логічну послідовність дій, необхідних для успішного впровадження системи мотивації в аптечній мережі.

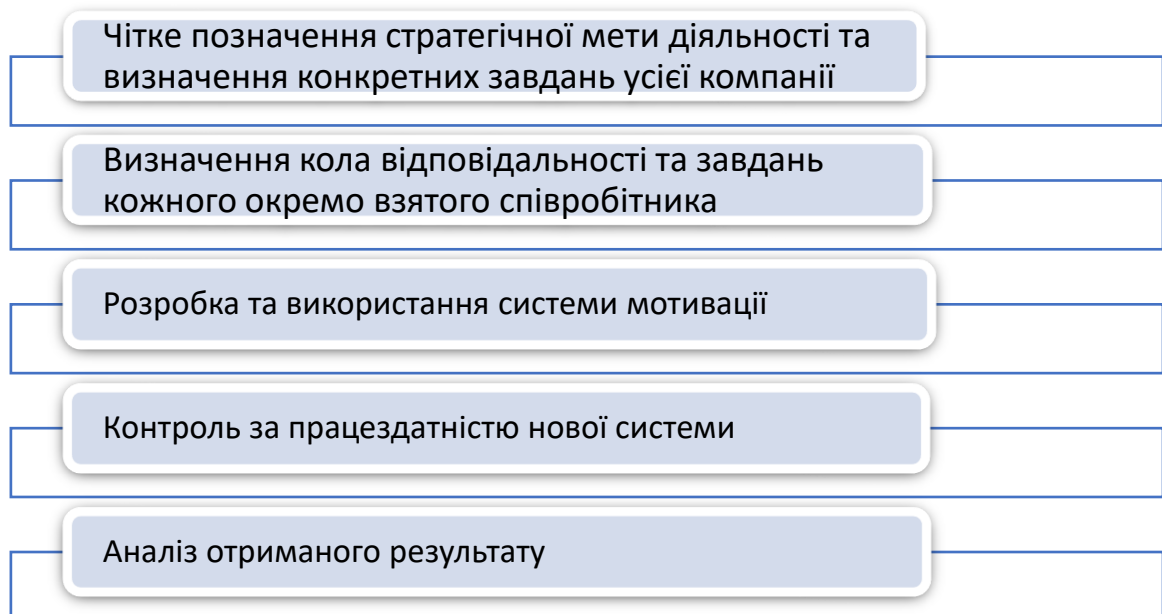


Рис. 3.1. План впровадження системи мотивації

Джерело: розроблено автором

Підхід починається з чіткого визначення стратегічних цілей та завдань компанії, що є фундаментом для розробки ефективної системи мотивації. Далі відбувається розподіл відповідальності та завдань між співробітниками, що дозволяє кожному зрозуміти свій внесок у досягнення загальної мети. Після розробки та впровадження системи мотивації важливо здійснювати контроль за її працездатністю та аналізувати отримані результати для внесення необхідних коригувань.

Для формулювання стратегічної мети, яка є основою системи мотивації треба почати з розгляду місії аптечної мережа АНЦ:

«Наша місія полягає в тому, щоб допомагати людям жити більш здоровим і кращим життям, забезпечуючи їх якісними медичними послугами та медикаментами за доступними цінами. Ми прагнемо створювати інноваційні рішення для покращення здоров'я та добробуту своїх клієнтів, бути турботливим помічником у питаннях ліків, гігієни та краси».

Виходячи з змісту, який закладено у місії, пріоритетним є забезпечення якості послуг, широкого асортименту та доступних цін. Отже, система мотивації повинна базуватися на оцінці професіоналізму співробітників та заохоченні професійного зростання.

Фактори, які впливають на мотивацію керівників та фармацевтів відрізняються.

Складові елементи матеріальної мотивації фармацевтів і асистентів фармацевта представлені на рис. 3.2. Серед них є додаткові стимулюючі виплати, сума яких може бути незначною, головне завдання такого стимулювання полягає у приділенні уваги працівнику, відзначення його певних здобутків. Прикладом таких виплат може бути доплата за стаж. Але основним елементом у системі матеріальної мотивації повинно бути виконання плану у цілому та за окремими показниками, які є найбільш важливими для аптеки. Це можуть бути окремі бонусні позиції. Виробники лікарських засобів пропонують аптечним пунктам певні види бонусів за реалізацію товарів їх марки, у зв'язку з чим частина отриманих аптекою



Рис. 3.2. Пропозиції щодо використання елементів системи матеріальної мотивації фармацевтів і асистентів фармацевта

бонусів перерозподіляється між співробітниками, залежно від частки з участі. Бонусами для співробітника можуть бути додаткові оплачувані дні до відпустки, фінансова винагорода, матеріальні сувеніри тощо.

Також важливим напрямком мотивації є заохочення реалізації в першу чергу лікарських засобів, які приносять найбільший дохід аптечному пункту. Під найбільшим доходом розуміється реалізація товару із найвищим рівнем націнки. При реалізації таких ліків змінна складова заробітної плати збільшується.

Для підвищення економічної ефективності діяльності аптеки є важливим показником виконання плану реалізації взаємозалежних аптечних продуктів, тобто. продаж ліків що використовуються при проведенні комплексної терапії і використовуються як доповнення один до одного (наприклад, протизастудний засіб та вітаміни). Виконання розглянутого плану сприяє збільшенню змінної частини заробітної плати співробітника. З іншого боку, це впливає на збільшення суми середнього чека покупця. Продаж додаткових

позицій із аптечного асортименту (не пов'язаних один з одним). В даному випадку змінна складова оплати праці фармацевта буде зростати.

Слід зазначити, що врахування великої кількості показників може ускладнити реалізацію такої системи мотивації через складність розрахунків, тому серед двох останніх показників можна зосередитися лише на сумі чека.

Виконання фармацевтами додаткових обов'язків може бути винагороджені як фінансово, так і шляхом надання додаткових вихідних днів. До додаткових обов'язків можна віднести здійснення замовлення товару для аптеки. Важливим є кураторство нових співробітників з метою їх адаптації до умов роботи в аптеці і як наслідок підвищення продуктивності праці новачків. Наставниками можуть бути тільки досвідчені фармацевти або провізори, які пропрацювали в аптеці тривалий час. Зараз у зв'язку з великою потребою у фармацевтичних кадрах деякі аптечні мережі пропонують матеріальну винагороду за залучення у аптеку нових ефективних фармацевтів.

Матеріальна мотивація потрібна для старшого на зміні, тобто для співробітника, який відповідатиме за всю роботу зміни фармацевтів, а також для тих співробітників, що сприяють вдосконаленню діючих в аптеці бізнес-процесів та впровадженню нових.

Також необхідна матеріальна мотивація для співробітників, що поповнюють клієнтську базу аптеки. Винагороджувати можна за оформлення нових дисконтних карток та за реалізацію подарункових сертифікатів.

Складові, які впливають на змінну складову заробітної плати завідуючої аптекою в запропонованій системі мотивації, суттєво відрізняються від показників, що використовуються для мотивації фармацевтів. Поряд з виконанням аптекою плану реалізації, для роботи завідувача важливими є загальні показники діяльності аптеки, а саме: збільшення кількості постійних покупців, ефективна робота з асортиментом, яка забезпечує не лише наявність товарів, а й створення розумного запасу та контроль термінів придатності, що дозволяє не допускати наявності лікарських засобів з терміном придатності, що вже закінчився або близьким до закінчення (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Пропозиції щодо використання елементів системи матеріальної мотивації завідувачів аптек

Джерело: розроблено автором

Але основним елементом в оцінювання роботи завідувача аптеки є грамотне управління кадрами, де головними критеріями виступають низькі показники плинності; виконання колективом аптеки прийнятих до аптечної мережі стандартів; високі бали працівників під час проходження оцінки персоналу всередині мережі.

Матеріальне заохочення мотивує співробітників на більш активну та старанну роботу лише на короткостроковий період, в той час як методи нематеріальної мотивації персоналу мають постійний вплив, стимулюючи творчу активність, підвищення професійного рівня та лояльності до компанії. Добре сформована система нематеріальної мотивації персоналу повинна стати частиною корпоративної культури. Система має бути максимально відкритою, що дасть можливість співробітнику знати, яку підтримку компанія надає для

лояльних працівників. Аналіз нематеріальних мотивів дозволив визначити, що для завідувачів важливу роль відіграє гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, можливість кар'єрного зростання, навчання. Для фармацевтів помічників фармацевта важливим є покращення умов праці, можливість додаткової відпустки або відгулу і не менш важливо мати можливість кар'єрного зростання, а ось похвала з боку керівництва не має великого значення.

Для залучення фахівців вищого класу до своїх аптек і підвищення ефективності діючих фахівців керівництво має використовувати як засоби матеріального стимулювання, а й матеріальної мотивації. Пропозиції щодо використання елементів системи нематеріальної мотивації наведені на рис. 3.4

Додатково наведемо форми визнання заслуг співробітників перед компанією, які мають доведену ефективність, але не завжди використовуються в аптеках.

Форми суспільного визнання особистих досягнень:

- підвищення на посаді;
- поліпшене розташування, обладнання, планування робочого місця;
- вручення подарунків, які враховують хобі працівників;
- надання бажаного часу відпустки;
- надання додаткових вихідних днів;
- нагородження відзнаками, грамотами, що вручаються в присутності колег;
- розширене медичне страхування з повним чи частковим покриттям витрат на ті чи інші види лікування;
- оплата кількох лікарняних днів на рік без оформлення лікарняного листа;

формування заощаджень при виході на пенсію або у разі розірвання трудового договору.



Рис. 3.4. Пропозиції щодо використання елементів системи нематеріальної мотивації

Джерело: розроблено автором

Для підрахунку змінної частини мотивації необхідно в подальшому розробити систему KPI (ключових показників ефективності), яка повинна базуватись на розроблених пропозиціях і мати свої особливості для кожної категорій працівників аптечної мережі.

Для реалізації нематеріального підходу до мотивації важливими є не лише індивідуальні, а й групові показники. Так до форм визнання ефективної діяльності професійної групи можна віднести наступні:

- організація урочистих обідів на честь колективу;
- організація корпоративних свят для співробітників та членів їх сімей;
- вручення пам'ятних сувенірів та цінних подарунків кожному члену групи
- проведення тренінгів та змагань для згуртування колективу

### **3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів**

Ефективність системи мотивації персоналу в організації оцінюється за двома основними критеріями: ефективність у контексті управління організацією і здатність до задоволення потреб працівників.

Ефективність управління організацією визначається здатністю системи мотивації виконувати задані функції та досягати цілей підприємства, враховуючи соціально-економічні витрати, що є прийнятними з управлінської точки зору. Важливим аспектом є інтеграція мотиваційної політики з загальними цілями компанії, зокрема з її місією, стратегією та цілями. Хоча організаційні цілі часто формуються в кількісних показниках, а мотиваційна політика лише частково відображає цей аспект, оцінка односпрямованості цілей та відповідності системи мотивації основним принципам управління підприємством є необхідною умовою. Ефективність також залежить від здатності системи досягати поставлених цілей з мінімальними витратами, що забезпечується як ефективністю окремих елементів системи, так і ефективністю процедур, що їх поєднують.

Здатність задовольняти потреби працівників визначається наявністю в системі мотивації механізмів, що дозволяють реалізувати ключові потреби персоналу. Важливо зазначити, що ефективність системи мотивації не є

простою сумою ефективності її компонентів. Синергетичний ефект виникає завдяки організаційним механізмам та процедурам, які поєднують різні елементи мотивації, і саме вони визначають загальну ефективність системи. Тому, окрім аналізу ефективності окремих компонентів, необхідно досліджувати операційні механізми системи мотивації.

Однак крім цифрових показників, в рамках першого із зазначених вище рівнів оцінки ефективності системи мотивації персоналу оцінюється і односпрямованість цілей, а також ступінь відображення в системі мотивації основних принципів управління підприємством, є обов'язковими по відношенню до всіх мотиваційним програмам.

Для розрахунку змінної частини заробітної плати повинні бути розроблені КРІ для кожної категорії працівників, де рекомендується використовувати не більше 3-4 показників, для керівного складу — 5–6.

Необхідно провести виміри показників господарської діяльності до впровадження системи мотивації, потім провести виміри вдруге, через деякий період часу після її впровадження. Треба ретельно задокументувати всі витрати, пов'язані з впровадженням та підтримкою нової системи мотивації (зарплати, бонуси, навчання, програмне забезпечення, консультації тощо) й для кожного КРІ розрахувати відсоткову зміну між періодом "До" і періодом "Після". Позитивне значення вказує на покращення, негативне — на погіршення. Зміни розраховуються за формулою:

$$\text{Зміни Показника } X = \frac{X_2 - X_1}{X_1} 100\%, \quad (3.1)$$

Де

- $X_1$  — значення до впровадження;
- $X_2$  — значення до впровадження.

Оцінка фінансового ефекту може здійснюватися у двох напрямках: розраховують додатковий прибуток, отриманий завдяки збільшенню обсягу продажів, середнього чека тощо (якщо ці показники зросли) та оцінюють економію коштів завдяки зниженню плинності кадрів (витрати на пошук, навчання нових працівників).

Для оцінки ефективності проводять розрахунок коефіцієнту ефективності за формулою 3.1

$$K_e = \frac{\text{Прибуток від впровадження} - \text{Витрати на впровадження}}{\text{Витрати на впровадження}} \quad (3.2)$$

де

- прибуток від впровадження — це сума всіх фінансових ефектів, отриманих завдяки покращенню КРІ;
- витрати на впровадження — це всі витрати, пов'язані з впровадженням та підтримкою системи мотивації.

Для розрахунку коефіцієнта ефективності визначимо витрати на розробку, впровадження і адміністрування системи мотивації (табл. 3.1, рис. 3.5).

Таблиця 3.1

#### Витрати на впровадження системи мотивації

| №                                                     | Напрямок                                                                                                 | Показник                  | Сума/міс, грн |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|
| 1                                                     | 2                                                                                                        | 3                         | 4             |
| Витрати на розробку та впровадження системи мотивації |                                                                                                          |                           |               |
| 1                                                     | Оплата праці співробітників HR-відділу, відділу аналітики, керівництва, які залучені до розробки системи |                           | 20 000        |
| 2                                                     | Витрати на дослідження, аналіз даних, проведення опитувань                                               |                           | 20 000        |
| 3                                                     | Вартість програмного забезпечення для управління мотивацією                                              |                           | 10 000        |
| Фінансові мотиваційні інструменти                     |                                                                                                          |                           |               |
| 4                                                     | Збільшення фонду заробітної плати (премії, бонуси, надбавки)                                             | 20%                       | 690 000       |
| 5                                                     | Витрати на страхові програми (медичне страхування, страхування життя)                                    | 3 000 грн/ рік на 1 прац. | 57750         |
| 6                                                     | Податки та відрахування з фонду оплати праці: ЄСВ, ПДФО, ВЗ                                              | 45% від фонду ОП          | 310 500       |

Продовж. таб. 3.1

| 1                                            | 2                                                                                                                                  | 3                                | 4       |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|
| Нефінансові мотиваційні інструменти          |                                                                                                                                    |                                  |         |
| 7                                            | Вартість тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації:                                                                     | 1 000 грн/на 1 працівника на рік | 19 250  |
| 8                                            | Витрати на організацію та проведення навчання                                                                                      | 5 000 на 1 захід                 | 5 000   |
| 9                                            | Витрати на організацію та проведення корпоративних заходів                                                                         | 10 000 на 1 захід                | 10 000  |
| 10                                           | Забезпечення комфортних умов праці (ремонт обладнання, спецодяг, чай, кава)                                                        | 5 000 грн/міс                    | 5 000   |
| 11                                           | Забезпечення спецодягом                                                                                                            | 1 000 грн на 1 працівника на рік | 19 250  |
| 12                                           | Нематеріальне заохочення (грамоти, призи тощо)                                                                                     | 1 000 грн/ нагорода              | 5 000   |
| Витрати на адміністрування системи мотивації |                                                                                                                                    |                                  |         |
| 13                                           | Оплата праці співробітників, які відповідають за адміністрування системи мотивації                                                 | 20 000 грн/міс                   | 20 000  |
| 14                                           | Витрати на програмне забезпечення для обліку та нарахування бонусів та премій                                                      | 10 000 грн/міс                   | 10 000  |
| 15                                           | Витрати на комунікацію (інформування працівників про систему мотивації, публікація результатів, проведення роз'яснювальної роботи) | 2 000 грн/міс                    | 2 000   |
|                                              | Разом:                                                                                                                             |                                  | 1198750 |

Джерело: розроблено автором



Рис. 3.5. Розподіл витрат на мотивацію персоналу за напрямками

Джерело: побудовано автором

Орієнтовно, виручка у всіх аптеках мережі становить 130 000 000 грн/міс. Якщо за прогнозом виручка зросте унаслідок впровадження системи мотивації на 15%, то це становитиме додатково підприємство отримає:

$$130\,000\,000 * 0,15 = 19\,500\,000 \text{ грн}$$

Для аптек можна прийняти середню націнку у 18%, тому доход можна визначити у сумі

$$19\,500\,000 * 0,18 = 3\,510\,000$$

Тоді:

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{351000 - 1198750}{1198750} = 2,68$$

Це означає, що кожна гривня, інвестована в систему мотивації, принесла 2,68 гривні прибутку.

Розрахуємо ефективність мотивації при різних результатах зростання продажу. Результати представлені у табл. 3.2.

**Розрахунок коефіцієнту ефективності мотивації при різних  
результатах діяльності підприємства**

| <b>Обсяг продажу, грн/міс</b> | <b>Прогноз зростання обсягу продажів, %</b> | <b>Прогноз зростання обсягу продажів, грн</b> | <b>Маржинальний прибуток</b> | <b>Коефіцієнт ефективності заходів</b> |
|-------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
| 130 000 000                   | 15%                                         | 19 500 000                                    | 3 510 000                    | 1,92                                   |
| 130 000 000                   | 10%                                         | 13 000 000                                    | 2 340 000                    | 0,95                                   |
| 130 000 000                   | 5%                                          | 6 500 000                                     | 1 170 000                    | -0,02                                  |

Отже, впровадження запропонованої системи мотивації буде ефективним лише у випадку збільшення обсягів продажу понад 10%.

Окрім кількісних показників, необхідно провести якісну оцінку, використовуючи наступні методи:

- опитування працівників, щоб з'ясувати їхнє ставлення до нової системи мотивації, чи розуміють вони її, чи вважають її справедливою та мотивуючою.
- інтерв'ю з керівниками аптеки, щоб з'ясувати їхню думку про вплив системи мотивації на продуктивність, клієнтський сервіс та інші аспекти роботи аптеки.
- аналіз відгуків клієнтів (онлайн, книга відгуків), щоб з'ясувати, чи покращився рівень обслуговування після впровадження нової системи мотивації.
- спостереження за роботою персоналу, щоб оцінити їхню залученість, ініціативність та рівень обслуговування клієнтів.

Впровадження ефективної системи мотивації — це інвестиція в персонал, яка може принести значні результати для аптечного бізнесу. Якщо можливо, слід створити контрольну групу (аптеку з аналогічними показниками, в якій не впроваджується нова система мотивації), щоб більш точно оцінити вплив нової системи.

Атмосфера взаємної підтримки та співпраці, коли фармацевти можуть допомагати один одному, ділитися знаннями та досвідом, є важливим елементом системи мотивації. Але створення такої системи залежить від персоналу й міжособистісних взаємин та потребує значних зусиль і розуміння керівником важливості цього фактору. До того ж ефект від такої мотивації дуже складно виміряти. А от заохочення фармацевтів до надання позитивного зворотного зв'язку один одному, відзначення успіхів та підтримка в складних ситуаціях може стати нормою корпоративної культури підприємства і підвищити рівень мотивації співробітників. Такий фактор мотивації, як зміст роботи та перспективи розвитку в аптеках теж має неоднозначний вплив. Так, часто завідувачі аптек вважають, що додаткові обов'язки та відповідальність, що передбачені посадою, не компенсуються відповідною заробітною платою, тож прагнути до такого положення вмотивовані далеко не всі співробітники.

Отже, забезпечення високої мотивації фармацевтів є критично важливим для досягнення ключових цілей аптеки: якісного обслуговування, ефективності, професійного розвитку та етичної поведінки. Результати досліджень свідчать про неповне використання мотиваційного потенціалу, що визначає необхідність подальшого вивчення підходів до мотивації фармацевтів

### **Висновки до розділу 3**

1. У результаті проведеного дослідження були розроблені пропозиції з метою удосконалення існуючої системи мотивації. Оскільки фактори, які впливають на мотивацію керівників та фармацевтів відрізняються, були запропоновані дві окремі схеми, у яких враховані складові, що будуть найбільше впливати на ефективність діяльності організації. До запропонованих складових нематеріальної мотивації входять заходи, що мотивують керівника на побудову довірчих відносин із персоналом, а співробітників — до створення атмосфери взаємної підтримки та безконфліктного середовища.

2. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів, проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих змін. Оцінка за кількісними показниками спирається на відносну зміну показників за кожним КРІ або розрахунком коефіцієнту ефективності. Якісна оцінка відбувається методом опитуванням співробітників та клієнтів, а також із застосуванням методів спостереження.

## ВИСНОВКИ

1. Розглянуто сутність, значення та види мотивації праці та її роль в управлінні персоналом;
2. Проаналізовані теоретичні підходи до мотивації, її основні концепції та моделі;
3. Визначено напрямки впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства;
4. Проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «АНЦ Полтава», його основні показники його діяльності за 2023–2024 рр.;
5. Проведено аналіз кадрової політики підприємства, розглянуті чисельність персоналу, плинність кадрів, система навчання та розвитку;
6. Проведено оцінку існуючої системи мотивації та стимулювання праці, виявлені проблеми та недоліки у системі мотивації та стимулювання. Результати досліджень свідчать про неповне використання мотиваційного потенціалу, що визначає необхідність подальшого вивчення підходів до мотивації фармацевтів
7. Розроблені рекомендації щодо удосконалення системи матеріального стимулювання ТОВ «АНЦ Полтава», запропоновані дві окремі схеми для фахівців та керівників, у яких враховані складові, що будуть найбільше впливати на ефективність діяльності організації. До запропонованих складових нематеріальної мотивації входять заходи, що мотивують керівника на побудову довірчих відносин із персоналом, а співробітників — до створення атмосфери взаємної підтримки та безконфліктного середовища.
8. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів, проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих змін..

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптека АНЦ : офіційний сайт. URL: <https://anc.ua/> (дата звернення: 17.04.2025)
2. Аптека АНЦ – переможець рейтингу топ-15 кращих аптек України по версії Ukrainian Business Award. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/apteka-anc-top/> (дата звернення: 17.04.2025)
3. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-114
5. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
6. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.
7. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
8. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення: 29.04.2025)
9. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С.166–172.
10. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

11. Кірсанов Д. Аптечний ритейл: продовження консолідації. *Щотижневик Аптека*. 2023. № 24. URL: <https://www.apteka.ua/article/683841> (дата звернення: 27.04.2025)
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
13. Котлер Ф. І., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
14. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38.
15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
16. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11(1). С. 204–209.
17. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21(6). С. 361–367.
18. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
19. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8
20. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
21. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

- 22.Симоненко К. Аптеки АНЦ під час війни: ключові факти та тренди 2024.  
URL: <https://rau.ua/dosvid/apteki-anc-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 17.04.2025)
- 23.Симоненко К., Щербина М. CEO АНЦ: За ринковою часткою АНЦ є лідером, але за кількістю аптек програє конкурентам більше ніж 30%.  
URL: <https://rau.ua/dosvid/apteki-anc-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 17.04.2025)
- 24.Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 149–156.
- 25.Стадник В. В., Одінцева Г. О. Менеджмент : підручник / за ред. В. В. Стадника. Київ : Центр учбової літ, 2020. 472 с.
- 26.Урсакий Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. I-II. С. 325-338.
- 27.Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 112-115.
- 28.Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник аграрника*. 2009. № 2(80). С. 86–98.
- 29.Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27.
- 30.Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.
- 31.Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15, № 3. С. 263–268.
- 32.George J., Jones G. Understanding and Managing Organizational Behavior. 6-th ed. London : Prentice Hall, 2012. 670 с.

33. Mescon H. M., Albert M., Khedouri F. Management. 3 ed. London : Harper & Row, 1988. 777 p.
34. Hill N. Think and grow rich. New York : Musica Books, 2017. 332 c.
35. Edwards J. R. Motivational Strategies to Increase Employee Productivity in Small Businesses. London : Walden University, 2024. 101 p.
36. Riak G. A., Bill D. B. A. The role of employee motivation. *Journal of Social Science and Humanities Research*. 2022. № 8(11). P. 40–44. DOI: 10.53555/sshr.v8i11.5388

## ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток 1 до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АПТЕКА АНЦ"

Територія: Святошинський р-н

Організаційно-правова форма господарювання:  
ТОВ

Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля  
фармацевтичними товарами в спеціалізованих  
магазинах

Середня кількість працівників (2): 231

Адреса, телефон: проспект Берестейський, буд. 125,  
корпус А, СВЯТОШИНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ,  
03179, Україна, тел. 3933626

|                                                                                                         |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Дата (рік,<br>місяць, число)<br><br>за ЄДРПОУ<br><br>за за<br>КАТОТТГ(1)<br><br>за КОПФГ<br><br>за КВЕД | КОДИ                |
|                                                                                                         | 31.12.2024          |
|                                                                                                         | 33549639            |
|                                                                                                         | UA80000000000875983 |
|                                                                                                         | 240                 |
|                                                                                                         | 47.73               |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2024 р.

| Актив                                                               | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець звітного<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3                                 | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                         |              |                                   |                               |
| Нематеріальні активи                                                | 1000         | 2 441,00                          | 6 729,00                      |
| первісна вартість                                                   | 1001         | 5 820,00                          | 12 543,00                     |
| накопичена амортизація                                              | 1002         | 3 379,00                          | 5 814,00                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                   | 1005         | 373,00                            | 661,00                        |
| Основні засоби                                                      | 1010         | 4 707,00                          | 5 954,00                      |
| первісна вартість                                                   | 1011         | 30 753,00                         | 34 930,00                     |
| знос                                                                | 1012         | 26 046,00                         | 28 976,00                     |
| Інвестиційна нерухомість                                            | 1015         | 0                                 | -                             |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                         | 1016         | 0                                 | -                             |
| знос інвестиційної нерухомості                                      | 1017         | 0                                 | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                     | 1020         | 0                                 | -                             |
| первісна вартість довгострокових біологічних<br>активів             | 1021         | 0                                 | -                             |
| накопичена амортизація довгострокових<br>біологічних активів        | 1022         | 0                                 | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                 |              |                                   |                               |
| які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 0                                 | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                           | 1035         | 0                                 | -                             |

## Продовж. ДОД. А

|                                                                         |             |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств     | 1036        | -                 | -                 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040        | 0                 | -                 |
| Відстрочені податкові активи                                            | 1045        | 0                 | -                 |
| Гудвіл                                                                  | 1050        | 0                 | -                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                         | 1060        | 0                 | -                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах             | 1065        | 0                 | -                 |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        | 0                 | -                 |
| <b>Усього за розділом І</b>                                             | <b>1095</b> | <b>7 521,00</b>   | <b>13 344,00</b>  |
| <b>ІІ. Оборотні активи</b>                                              |             |                   |                   |
| Запаси                                                                  | 1100        | 52 840,00         | 104 330,00        |
| виробничі запаси                                                        | 1101        | 48,00             | 227,00            |
| незавершене будівництво                                                 | 1102        | 0                 | -                 |
| готова продукція                                                        | 1103        | 0                 | -                 |
| товари                                                                  | 1104        | 52 792,00         | 104 103,00        |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | 0                 | -                 |
| Депозити перестрахування                                                | 1115        | 0                 | -                 |
| Векселі одержані                                                        | 1120        | 0                 | -                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 88 941,00         | 269 035,00        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             |             |                   |                   |
| за виданими авансами                                                    | 1130        | 0                 | -                 |
| з бюджетом                                                              | 1135        | 226,00            | 3 084,00          |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | 0                 | -                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        | 1140        | 0                 | -                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    | 1145        | 0                 | -                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 44 172,00         | 30 444,00         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | 0                 | -                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 13 928,00         | 18 356,00         |
| готівка                                                                 | 1166        | 919,00            | 1 032,00          |
| рахунки в банках                                                        | 1167        | 9 009,00          | 15 452,00         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 0                 | -                 |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180        | 0                 | -                 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                     | 1181        | 0                 | -                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | 0                 | -                 |
| резервах незароблених премій                                            | 1183        | 0                 | -                 |
| інших страхових резервах                                                | 1184        | 0                 | -                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 237,00            | 572,00            |
| <b>Усього за розділом ІІ</b>                                            | <b>1195</b> | <b>200 344,00</b> | <b>425 821,00</b> |
| <b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>0</b>          | <b>-</b>          |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>207 865,00</b> | <b>439 165,00</b> |

## Продовж. ДОД. А

| Пасив                                                                  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                      | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                              |             |                             |                            |
| Зареєстрований капітал                                                 | 1400        | 680,00                      | 680,00                     |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                        | 1401        | 0                           | -                          |
| Капітал у дооцінках                                                    | 1405        | 0                           | -                          |
| Додатковий капітал                                                     | 1410        | 0                           | -                          |
| емісійний дохід                                                        | 1411        | 0                           | -                          |
| накопичені курсові різниці                                             | 1415        | 0                           | -                          |
| Резервний капітал                                                      | 1415        | 0                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 1420        | 12 576,00                   | 20 295,00                  |
| Неоплачений капітал                                                    | 1425        | (0)                         | (-)                        |
| Вилучений капітал                                                      | 1430        | (0)                         | (-)                        |
| Інші резерви                                                           | 1435        | 0                           | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                            | <b>1495</b> | <b>13 256,00</b>            | <b>20 975,00</b>           |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                   |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                     | 1500        | 0                           | -                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                  | 1505        | 0                           | -                          |
| Довгострокові кредити банків                                           | 1510        | 0                           | -                          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                        | 1515        | 0                           | -                          |
| Довгострокові забезпечення                                             | 1520        | 0                           | -                          |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                            | 1521        | 0                           | -                          |
| Цільове фінансування                                                   | 1525        | 0                           | -                          |
| благодійна допомога                                                    | 1526        | 0                           | -                          |
| Страхові резерви                                                       | 1530        | 0                           | -                          |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                        | 1531        | 0                           | -                          |
| резерв збитків або резерв належних виплат                              | 1532        | 0                           | -                          |
| резерв незароблених премій                                             | 1533        | 0                           | -                          |
| інші страхові резерви                                                  | 1534        | 0                           | -                          |
| Інвестиційні контракти                                                 | 1535        | 0                           | -                          |
| Призовий фонд                                                          | 1540        | 0                           | -                          |
| Резерв на виплату джек-поту                                            | 1545        | 0                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                           | <b>1595</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                        |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                         | 1600        | 0                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610        | 0                           | -                          |
| товари, роботи, послуги                                                | 1615        | 189 704,00                  | 293 007,00                 |

## Продовж. ДОД. А

|                                                                                                          |             |                   |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 1 377,00          | 875,00            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 843,00            | 873,00            |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 5,00              | 1,00              |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 0                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635        | 0                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640        | 0                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        | 0                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650        | 0                 | -                 |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 0                 | -                 |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0                 | -                 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0                 | -                 |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 3 523,00          | 124 307,00        |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>194 609,00</b> | <b>418 190,00</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>          | <b>-</b>          |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>          | <b>-</b>          |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>207 865,00</b> | <b>439 165,00</b> |

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

**ДОДАТОК Б****ВІДНОШЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В АПТЕЦІ**

Ми проводимо соціологічне дослідження з метою вивчення відношення працівників до системи мотивації в аптеці. Опитування є анонімним, усі отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді для наукових цілей..

**Як Ви оцінюєте рівень матеріальної мотивації (зарплата, бонуси, премії)? Чому?\***

- a) Дуже задоволений/а
- b) Задоволений/а
- c) Не зовсім задоволений/а
- d) Незадоволений/а
- e) Взагалі незадоволений/а
- f) Інше:

**Чи відчуваєте Ви, що Ваші зусилля оцінюються та винагороджуються? \***

- a) Так, завжди
- b) Часто
- c) Рідко
- d) Ніколи

**Яка форма нематеріальної мотивації для Вас є найбільш ефективною? \***

- a) Визнання колегами та керівництвом
- b) Можливість кар'єрного росту
- c) Покращення умов праці
- d) Гнучкий графік
- e) Другое:

**Як часто Ви отримуєте зворотний зв'язок від керівництва щодо Вашої роботи? \***

- a) Щотижня
- b) Щомісяця
- c) Рідше, ніж раз на місяць
- d) Ніколи

**Чи є у вас можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації? \***

- a) Так, є можливості та підтримка
- b) Є можливості, але підтримка обмежена
- c) Можливості обмежені або відсутні
- d) Ніколи не було можливості для розвитку

**Як ви оцінюєте вплив вашої роботи на досягнення загальних цілей аптеки? \***

- a) Моя робота є важливою для досягнення цілей аптеки
- b) Моя робота має деяке значення
- c) Моя робота не має значного впливу
- d) Складно відповісти

**Чи відчуваєте ви конкуренцію серед колег? \***

- a) Так, здорову конкуренцію
- b) Так, але вона негативно впливає
- c) Ні, немає конкуренції
- d) Взагалі не помічаю конкуренції

**Що, на Вашу думку, можна покращити в системі мотивації на Вашому підприємстві? \***

**Яка Ваша посада в аптеці?**

- a) Завідуючий
- b) Фармацевт
- c) Фармацевт-стажер (практикант)

**Вкажіть Вашу стать \***

- a) Жіноча
- b) Чоловіча
- c) Інше

**Якого Ви віку? \***

- a) до 20 років
- b) 20-25 років
- c) більше 25 років

**Яка Ваша освіта? \***

- a) Коледж
- b) Вище не закінчене
- c) Вище закінчене
- d) Інше: