

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ
ПРОГРАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МОБ22 (3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Олена КІПОРЕНКО

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

Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: доцент ЗВО кафедри економіки та
менеджменту Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна

Ірина ПОПОВА

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Олена КІПОРЕНКО на тему «Розроблення та впровадження мотиваційних програм в організації».

Мета дослідження: розробити теоретичні і практичні засади впровадження ефективних мотиваційних програм в організації як важливого інструменту підвищення результативності управління персоналом з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку праці, змін у мотиваційних очікуваннях працівників та стратегічних потреб організації.

Завдання: розкрити сутність, значення та роль мотивації персоналу в системі управління організацією; дослідити основні теорії мотивації; проаналізувати кадровий склад досліджуваної організації, умови праці та особливості використання трудового потенціалу в організації; обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням виявлених проблем; визначити механізм впровадження запропонованої мотиваційної програми в діяльність організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації в частині формування та реалізації мотиваційної політики.

Предметом дослідження є засади, принципи, методи та практичні механізми розроблення і впровадження мотиваційних програм як інструменту підвищення ефективності діяльності персоналу та забезпечення стратегічного розвитку організації.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 39 найменувань і містить 7 рисунків, 19 таблиць та 4 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 77 сторінок, перелік посилань займає 4 сторінки.

Ключові слова: мотивація персоналу; мотиваційні програми; управління персоналом; система стимулювання; матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; кадрова політика; система заохочення; корпоративна культура; управлінські рішення; HR-менеджмент; оцінювання персоналу.

ABSTRACT

Olena KIPORENKO on the topic: «Development and implementation of motivation programs in an organization»

The purpose of the study: To develop theoretical and practical foundations for implementing effective motivational programs in an organization as an important tool for improving the efficiency of personnel management, taking into account current labor market trends, changes in employees' motivational expectations, and the strategic needs of the organization.

Tasks: To reveal the essence, significance, and role of personnel motivation in the organization's management system; to examine the main motivation theories; to analyze the staff composition of the studied organization, working conditions, and features of human resource utilization; to substantiate directions for improving the personnel motivation system based on identified problems; to define the mechanism for implementing the proposed motivational program in the organization's activities.

The object of the study the process of personnel management in an organization in terms of forming and implementing motivational policy.

The subject of the study principles, methods, and practical mechanisms for developing and implementing motivational programs as a tool for improving personnel performance and ensuring the strategic development of the organization.

Structure and scope of the qualification work: the thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions, and a list of references comprising 38 sources. It contains 7 figures and 19 tables. The total volume of the thesis is 77 pages, of which the list of references occupies 4 pages.

Key words: personnel motivation; motivational programs; human resource management; incentive system; material motivation; non-material motivation; personnel policy; reward system; corporate culture; managerial decisions; HR management; performance appraisal.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Сутність, значення та роль мотивації персоналу	9
1.2 Теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом	17
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»	30
2.1 Загальна характеристика КП «Муніципальна аптека міста Харкова	30
2.2 Аналіз кадрового складу та умов праці персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова»	38
2.3 Оцінка діючої системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова»	44
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ В КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»	56
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення мотивації персоналу	56
3.2 Розроблення комплексу матеріальних та нематеріальних стимулів	59
3.3 Механізм впровадження мотиваційної програми	64
3.4 Оцінка ефективності запропонованих заходів	67
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції на ринку праці та трансформації моделей зайнятості особливої ваги набуває проблема підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Одним із ключових інструментів забезпечення продуктивності праці, залученості та лояльності персоналу є розроблення та впровадження дієвих мотиваційних програм в організації. Саме система мотивації визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей, формує їх поведінкові орієнтири та впливає на якість виконання професійних обов'язків.

У практичній діяльності організацій часто спостерігається використання формальних або застарілих мотиваційних механізмів, що не враховують сучасні потреби персоналу, індивідуальні очікування та зміну ціннісних орієнтирів працівників. Невідповідність між мотиваційними інструментами та реальними потребами колективу призводить до зниження рівня продуктивності, зростання плинності кадрів, зменшення залученості та ослаблення корпоративної культури.

Особливої актуальності питання розроблення мотиваційних програм набуває в умовах цифровізації бізнес-процесів, поширення гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та підвищених вимог до професійної мобільності працівників. Сучасні організації потребують комплексних мотиваційних систем, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, соціальної підтримки та визнання результатів праці.

Отже, дослідження процесів розроблення та впровадження мотиваційних програм в організації є своєчасним і практично значущим. Воно спрямоване на обґрунтування ефективних підходів до формування мотиваційної політики, здатної забезпечити підвищення результативності

діяльності персоналу, зміцнення конкурентних позицій організації та її довгострокову стійкість у сучасних умовах розвитку.

Останнім часом у науковій літературі значну увагу приділено питанням розроблення та впровадження мотиваційних програм як складової системи управління персоналом. Дослідники Г. Азаренкова та Л. Шкалова [1], О. Бандурка та О. Корнієнко [2], О.Беляєв [3] наголошують на стратегічній ролі мотивації у забезпеченні ефективності діяльності організації, підвищенні продуктивності праці та формуванні стійких конкурентних переваг. У їхніх працях обґрунтовується необхідність переходу від фрагментарних стимулюючих заходів до комплексної мотиваційної політики, інтегрованої у загальну стратегію розвитку організації.

У публікаціях В. Коваль [13], Т. Омеляненко [24] розглядаються сучасні концепції мотивації персоналу, зокрема теорії змістовної та процесуальної мотивації, а також практичні механізми їх застосування в організаціях різних сфер діяльності. Автори підкреслюють важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, формування системи винагород, розвитку корпоративної культури та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Окрему увагу приділено впливу мотиваційних програм на рівень залученості працівників та їх професійний розвиток.

Практичний аспект теми висвітлюється у рекомендаціях міжнародних професійних об'єднань з управління персоналом, таких як Society for Human Resource Management та Chartered Institute of Personnel and Development, де підкреслюється необхідність системного підходу до формування мотиваційної політики, орієнтованої на результативність, інноваційність та утримання талантів. У дослідженнях О.Потьомкіна [27], В. Тукаленко [34], В. Власюк [6] обґрунтовується доцільність використання цифрових HR-інструментів, програм управління ефективністю (performance management), гнучких систем винагород та програм нематеріального заохочення.

Водночас у наукових працях зазначається низка проблем, пов'язаних із впровадженням мотиваційних програм, зокрема формалізація стимулювання, недостатній рівень персоналізації мотиваційних заходів, обмеженість ресурсів та неврахування специфіки організаційного середовища. Наголошується також на необхідності адаптації міжнародного досвіду до умов українських організацій і розроблення комплексних моделей мотивації, що поєднують економічні, соціальні та психологічні аспекти впливу на персонал.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про актуальність дослідження проблематики розроблення та впровадження мотиваційних програм в організації та підтверджує потребу у подальшому теоретичному й практичному обґрунтуванні ефективних механізмів мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи полягає у розробленні теоретичних і практичних засад формування та впровадження ефективних мотиваційних програм в організації як важливого інструменту підвищення результативності управління персоналом з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку праці, змін у мотиваційних очікуваннях працівників та стратегічних потреб організації.

Об'єкт та предмет дослідження. Як об'єкт було визначено процес управління персоналом в організації в частині формування та реалізації мотиваційної політики, а предметом дослідження виступають теоретичні засади, принципи, методи та практичні механізми розроблення і впровадження мотиваційних програм як інструменту підвищення ефективності діяльності персоналу та забезпечення стратегічного розвитку організації.

Основні завдання роботи. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити сутність, значення та роль мотивації персоналу в системі управління організацією, визначити її місце у забезпеченні ефективності діяльності та розвитку організації;
- дослідити основні теорії мотивації та обґрунтувати можливості їх практичного застосування в сучасній системі управління персоналом;

- здійснити загальну характеристику діяльності організації як об'єкта дослідження;
- проаналізувати кадровий склад, умови праці та особливості використання трудового потенціалу в організації;
- оцінити діючу систему мотивації та стимулювання праці, визначити її переваги та недоліки;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням виявлених проблем;
- розробити комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів в межах мотиваційної програми;
- визначити механізм впровадження запропонованої мотиваційної програми в діяльність організації;
- здійснити оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів та їх впливу на результати діяльності організації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили системність та обґрунтованість отриманих результатів.

Теоретичну основу дослідження становлять методи аналізу та синтезу, які застосовувалися для вивчення сутності мотивації персоналу, теорій мотивації та сучасних підходів до формування мотиваційних програм. Метод узагальнення дозволив систематизувати наукові підходи та сформулювати концептуальні положення дослідження.

Порівняльний метод застосовано для аналізу різних теорій мотивації та сучасних практик стимулювання праці з метою визначення їх переваг і можливостей адаптації.

У межах аналітичної частини роботи використано метод економічного аналізу для оцінки діючої системи мотивації, кадрового складу та умов праці в організації. Методи спостереження та порівняння сприяли виявленню проблемних аспектів у сфері стимулювання персоналу.

Для розроблення мотиваційної програми застосовано метод моделювання, що дозволив сформувати комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів та визначити механізм її впровадження. Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалася з використанням логічного узагальнення та елементів прогнозного аналізу.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження, достовірність отриманих результатів і обґрунтованість практичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної мотиваційної програми в організації як інструменту підвищення результативності управління персоналом. Запропоновані положення можуть бути використані для вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання праці, підвищення рівня залученості та лояльності працівників, а також оптимізації внутрішніх управлінських процесів (Додаток А).

Дослідження і публікації. Коляда Т. А., Кіпоренко О.О. Мотиваційні програми персоналу в організації: сутність та значення. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XII науково-практичної конференції з міжнародною участю (19 березня 2026 р., м. Харків)*. Харків: НФаУ, 2026. С. 192–193 (Додаток Б).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 38 найменувань і містить 7 рисунків, 19 таблиць та 4 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 77 сторінок, перелік посилань займає 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, значення та роль мотивації персоналу

У сучасних умовах функціонування організацій мотивація персоналу виступає одним із визначальних чинників забезпечення ефективності управління, стабільності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Людський капітал дедалі більше розглядається як ключовий ресурс організації, від якого залежить її конкурентоспроможність, інноваційність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому питання формування результативної системи мотивації набуває особливої актуальності.

Динамічні зміни економічного середовища, глобалізаційні процеси, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції та трансформація ринку праці зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стимулювання персоналу. Сучасні працівники орієнтуються не лише на рівень матеріальної винагороди, а й на можливості професійного розвитку, самореалізації, кар'єрного зростання, гнучких умов праці та позитивного соціально-психологічного клімату. У зв'язку з цим організації мають формувати комплексні мотиваційні програми, що поєднують економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу.

Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню якості виконання завдань, зміцненню трудової дисципліни та формуванню корпоративної культури. Вона забезпечує узгодження індивідуальних інтересів працівників зі стратегічними цілями організації, створюючи передумови для довгострокової співпраці, зниження плинності кадрів та підвищення рівня залученості персоналу.

Отже, у сучасних умовах мотивація персоналу є не лише інструментом стимулювання праці, а стратегічним механізмом управління людськими ресурсами, що визначає ефективність діяльності організації та її перспективи розвитку.

У наукових джерелах поняття «мотивація» трактується з різних позицій – психологічної, економічної, управлінської та соціологічної, що свідчить про її міждисциплінарний характер (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до трактування мотивації персоналу

Підхід	Сутність мотивації	Ключові характеристики	Основний об'єкт впливу
Психологічний	Мотивація розглядається як сукупність внутрішніх потреб, мотивів і спонукань, що визначають поведінку людини	Орієнтація на потреби, інтереси, цінності, емоції та очікування особистості	Внутрішній стан працівника, його потреби та поведінкові реакції
Економічний	Мотивація трактується як система матеріальних стимулів і економічних важелів, що спонукають до продуктивної праці	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати, економічна вигода	Результативність праці та економічні інтереси працівника
Управлінський	Мотивація є функцією менеджменту, спрямованою на досягнення цілей організації через стимулювання персоналу	Система матеріальних і нематеріальних стимулів, управлінський вплив, стратегічна узгодженість	Досягнення організаційних цілей через поведінку персоналу
Соціологічний	Мотивація розглядається як процес формування трудової поведінки під впливом соціального середовища та групових взаємодій	Соціальні норми, статус, визнання, корпоративна культура, міжособистісні відносини	Соціальна взаємодія та адаптація працівника в колективі

Така систематизація дозволяє комплексно розглядати мотивацію персоналу як багатомірне явище, що поєднує індивідуальні, економічні, управлінські та соціальні чинники впливу.

У тлумачних словниках мотивація визначається як система внутрішніх спонукань, причин і факторів, що зумовлюють поведінку людини та спрямовують її діяльність на досягнення певної мети. З економічної точки зору мотивація розглядається як сукупність стимулів, що спонукають працівника до ефективної трудової діяльності та забезпечують узгодження його особистих інтересів з інтересами організації.

Вітчизняні науковці трактують мотивацію персоналу як процес цілеспрямованого впливу на поведінку працівників через систему матеріальних і нематеріальних стимулів. У працях українських дослідників наголошується, що мотивація є важливою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує формування трудової активності, професійного розвитку та лояльності працівників до організації. Особлива увага приділяється соціально-економічним умовам функціонування підприємств і необхідності адаптації мотиваційних механізмів до національних особливостей ринку праці.

Зарубіжні дослідники розглядають мотивацію переважно через призму психологічних теорій потреб і поведінки. Зокрема, у працях Abraham Maslow мотивація пов'язується з ієрархією потреб людини, які визначають спрямованість її діяльності. Frederick Herzberg акцентував увагу на двофакторній моделі, розмежовуючи гігієнічні чинники та мотиватори, що впливають на задоволеність працею. David McClelland підкреслював роль потреб у досягненнях, владі та причетності як основних рушійних сил професійної поведінки. У сучасних західних дослідженнях мотивація також розглядається як елемент стратегічного управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності організації.

Отже, аналіз різних підходів дозволяє зробити висновок, що мотивація персоналу є складним багатокомпонентним процесом, який поєднує внутрішні потреби працівника, зовнішні стимули та управлінські механізми впливу на трудову поведінку.

Сутність мотивації персоналу полягає не лише у створенні сприятливих умов праці, а й у формуванні цілісної системи впливу на трудову поведінку працівників з метою забезпечення їх активної, зацікавленої та результативної участі в діяльності організації. Вона охоплює процес виявлення потреб працівників, визначення стимулів, здатних їх задовольнити, та формування такого організаційного середовища, у якому особисті цілі співробітників узгоджуються зі стратегічними пріоритетами підприємства.

Сутність мотивації персоналу доцільно розглядати як безперервний циклічний процес, у межах якого потреби працівника трансформуються у внутрішні мотиви, що спонукають його до трудової діяльності, а організація, у свою чергу, застосовує відповідну систему матеріальних і нематеріальних стимулів. У результаті відбувається узгодження індивідуальних інтересів працівника зі стратегічними цілями підприємства, формується певна трудова поведінка та забезпечується досягнення запланованих результатів. Отримана винагорода впливає на рівень задоволеності працівника, сприяє формуванню нових потреб і запускає наступний цикл мотиваційного процесу (рис.1.1).

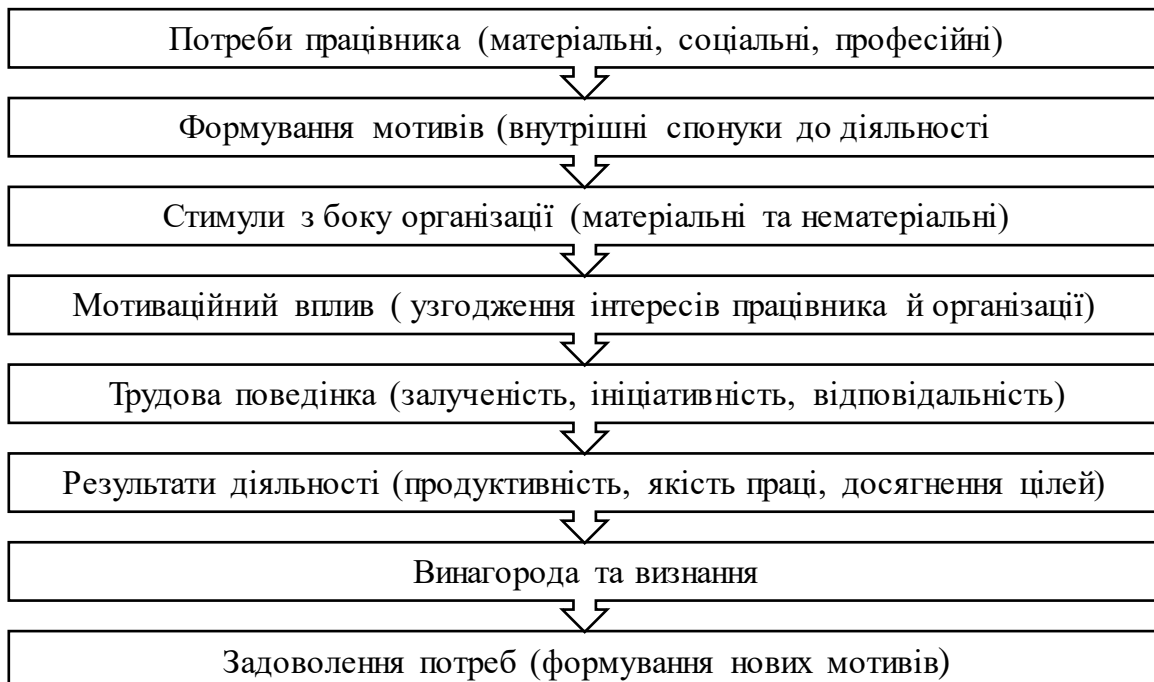


Рис.1.1. Сутність мотивації як безперервного циклічного процесу

Отже, мотивація постає як динамічна система взаємодії потреб, стимулів і результатів, що виступає важливим чинником сталого розвитку організації.

Мотивація виступає механізмом поєднання індивідуальних інтересів і корпоративних завдань. Працівник, який усвідомлює значущість власного внеску в досягнення загальних результатів, демонструє вищий рівень відповідальності, ініціативності та професійної самореалізації. У цьому контексті мотивація виконує координуючу функцію, спрямовуючи зусилля персоналу на реалізацію стратегічних цілей організації.

Сутність мотивації також проявляється у забезпеченні взаємозв'язку між результатами праці та винагородою. Чітке розуміння критеріїв оцінювання, справедливість розподілу матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорість управлінських рішень формують довіру до керівництва та підвищують рівень задоволеності працівників. Водночас важливим є врахування індивідуальних особливостей персоналу – віку, професійного досвіду, ціннісних орієнтацій, кар'єрних очікувань – що дозволяє підвищити адресність мотиваційних заходів.

Комплексна система мотивації включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, формування позитивного психологічного клімату). Їх збалансоване поєднання сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості працівника у якісному виконанні обов'язків, розвитку компетенцій та довгостроковій співпраці з організацією.

Крім того, мотивація персоналу виконує стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень мотивації позитивно впливає на продуктивність праці, інноваційну активність, якість обслуговування клієнтів та репутацію організації на ринку. Вона сприяє зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та формуванню стабільного трудового колективу.

Отже, сутність мотивації персоналу полягає у системному та цілеспрямованому впливі на внутрішні й зовнішні спонуки працівників, що забезпечує їх ефективну діяльність, професійний розвиток та гармонійне поєднання особистих і організаційних інтересів.

Значення мотивації персоналу полягає у її системному впливі на результати діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність до довгострокового розвитку. Високий рівень мотивації сприяє ефективному використанню трудового потенціалу, оскільки працівники демонструють більшу відповідальність, ініціативність і зацікавленість у досягненні поставлених цілей. У таких умовах підвищується продуктивність праці, покращується якість виконання функціональних обов'язків, скорочується кількість помилок і зростає загальна результативність діяльності підприємства (рис.1.2).

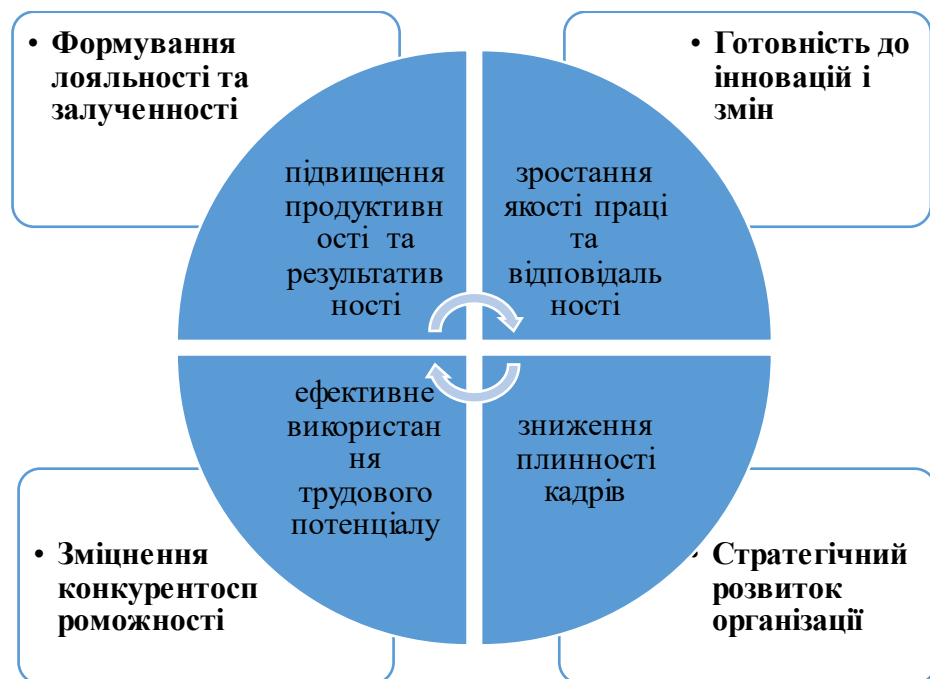


Рис. 1.2. Значення мотивації персоналу в діяльності організації

Мотивація також безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. За наявності ефективної системи стимулювання керівництво отримує зворотний зв'язок від персоналу, активну участь працівників у процесі прийняття рішень та більшу підтримку впроваджуваних змін. Це створює передумови для формування культури відповідальності та партнерської взаємодії між керівниками і підлеглими. У свою чергу, низький рівень мотивації може призводити до формального виконання обов'язків, зниження ініціативності та зростання внутрішніх конфліктів.

Особливого значення мотивація набуває в контексті забезпечення стабільності трудового колективу. Вона сприяє зміцненню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця. У сучасних умовах, коли ринок праці характеризується високою мобільністю та конкуренцією за кваліфіковані кадри, наявність дієвої мотиваційної системи стає важливою конкурентною перевагою організації.

Суттєвим є також те, що рівень мотивації визначає готовність працівників до інноваційної діяльності та змін. Зацікавлений і залучений персонал легше сприймає нові технології, підтримує трансформаційні процеси та активно бере участь у впровадженні нововведень. Це особливо актуально в умовах цифровізації, автоматизації та постійного оновлення бізнес-процесів.

У сучасній практиці управління дедалі більшої ваги набуває поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними формами заохочення. Якщо матеріальні винагороди забезпечують задоволення базових економічних потреб, то нематеріальні інструменти – можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкі умови праці, суспільне визнання – формують внутрішню зацікавленість та довгострокову прихильність працівників до організації. Саме баланс цих складових забезпечує сталість мотиваційного ефекту.

Роль мотивації у системі управління персоналом полягає у формуванні цілеспрямованого впливу на трудову поведінку працівників відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. Вона інтегрується в усі функції

менеджменту – планування, організацію, координацію та контроль – і виступає важливим інструментом реалізації кадрової та корпоративної політики. Через мотиваційні механізми забезпечується згуртованість колективу, зміцнення корпоративної культури, розвиток командної роботи та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Отже, мотивація персоналу є не лише засобом стимулювання трудової активності, а стратегічним ресурсом розвитку організації. Вона визначає ефективність використання людського капіталу, сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпечує адаптивність підприємства до сучасних економічних викликів.

Таким чином, розкрито сутність, значення та роль мотивації персоналу як важливої складової системи управління організацією. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що мотивація є багатогранною категорією, яка поєднує психологічні, економічні, управлінські та соціальні аспекти впливу на трудову поведінку працівників. Вона розглядається як безперервний процес формування внутрішніх спонукань і застосування зовнішніх стимулів, спрямований на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Обґрунтовано, що сутність мотивації проявляється у забезпеченні взаємозв'язку між потребами працівників, системою стимулювання та результатами їх діяльності. Ефективна мотиваційна система сприяє узгодженню особистих інтересів із стратегічними орієнтирами організації, підвищує продуктивність праці, якість виконання завдань і рівень залученості персоналу.

Встановлено, що в сучасних умовах господарювання особливого значення набуває комплексний підхід до формування мотивації, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення можливостей для професійного розвитку та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Таким чином, мотивація персоналу виступає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

1.2 Теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом

У сучасних умовах розвитку організацій, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринку праці та трансформацією ціннісних орієнтацій працівників, особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу. Людські ресурси розглядаються як ключовий стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації, а мотивація виступає базовим інструментом активізації трудового потенціалу працівників і підвищення результативності їхньої діяльності.

Теоретичні основи мотивації сформувалися в межах різних наукових підходів, які по-різному пояснюють природу поведінки людини в організації, механізми формування її потреб, інтересів та стимулів до праці. Дослідження класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє глибше зрозуміти закономірності трудової поведінки працівників та визначити ефективні інструменти управлінського впливу на їхню професійну активність. Саме поєднання теоретичних положень із практичними механізмами управління персоналом створює підґрунтя для розроблення дієвих мотиваційних програм в організації.

Мотивація персоналу визначається як процес активізації трудової діяльності працівників, спрямований на досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Вона ґрунтується на сукупності потреб, цінностей та стимулів, які формують поведінку працівника. У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до пояснення мотивації рис. 1.3.

Класичні або змістовні теорії мотивації зосереджуються на внутрішніх потребах людини як основному факторі, що визначає її поведінку та трудову активність. У межах цих теорій мотивація розглядається як процес задоволення певних потреб, які спонукають працівника до виконання професійних обов'язків, досягнення поставлених цілей та підвищення результативності діяльності. Представники цього підходу виходять із

припущення, що ефективність праці значною мірою залежить від того, наскільки організація здатна враховувати індивідуальні потреби працівників і створювати умови для їх задоволення. Найбільш відомими представниками цього напрямку є А. Маслоу, К. Альдерфер та Д. МакКлелланд, чий концепції стали основою формування сучасних підходів до мотивації персоналу.

Класичні теорії	Процесуальні теорії	Сучасні теорії
<ul style="list-style-type: none"> • Теорія ієрархії потреб А. Маслоу • Теорія ERG К. Альдерфера • Теорія потреб МакКлелланда 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Теорія очікувань В. Врума ○ Теорія справедливості А. Адамса ○ Теорія цілей Е. Лока 	<ul style="list-style-type: none"> • Теорія внутрішньої та зовнішньої мотивації Д. Десі та Р. Райана • Мотиваційні моделі на основі гейміфікації та цифрових технологій

Рис. 1.3. Теорії мотивації у науковій літературі

Однією з найвідоміших класичних теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка ґрунтується на припущенні, що потреби людини мають ієрархічну структуру та задовольняються послідовно — від нижчих до вищих рівнів. Згідно з цією теорією, на першому рівні перебувають фізіологічні потреби, які включають потреби в їжі, відпочинку, комфортних умовах праці та достатньому рівні матеріального забезпечення. У контексті діяльності організації ці потреби задовольняються через систему оплати праці, забезпечення належних умов роботи та соціальних гарантій. Наступний рівень становлять потреби безпеки, які пов'язані зі стабільністю зайнятості, захистом від економічних ризиків, наявністю соціальних гарантій і впевненістю у майбутньому. У системі управління персоналом задоволення цих потреб забезпечується через стабільність трудових відносин, дотримання трудового законодавства, надання соціальних пакетів та гарантій. Третій рівень ієрархії

становлять соціальні потреби, які проявляються у прагненні людини до спілкування, приналежності до колективу та формування позитивних міжособистісних відносин. У межах організації ці потреби реалізуються через формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, командної роботи та внутрішніх комунікацій. Четвертий рівень пов'язаний із потребами поваги та визнання, які передбачають прагнення людини до досягнення певного статусу, отримання професійного визнання та поваги з боку колег і керівництва. Для їх задоволення використовуються інструменти морального заохочення, системи преміювання, кар'єрного просування та професійного розвитку. Найвищим рівнем у ієрархії є потреба самореалізації, яка проявляється у прагненні людини максимально реалізувати свій потенціал, творчі здібності та професійні можливості. У практиці управління персоналом це досягається через створення умов для навчання, підвищення кваліфікації, участі у складних проектах, інноваційній діяльності та розвитку лідерських якостей.

Подальший розвиток ідей А. Маслоу отримав у теорії ERG, запропонованій Клейтоном Альдерфером. У межах цієї концепції всі потреби людини об'єднуються у три основні групи: потреби існування, потреби взаємодії та потреби зростання. Потреби існування охоплюють матеріальні умови життя і праці, включаючи рівень доходів, умови праці та соціальну захищеність. Потреби взаємодії пов'язані з міжособистісними відносинами, спілкуванням, соціальним визнанням та відчуттям приналежності до певної групи або колективу. Потреби зростання відображають прагнення людини до особистісного та професійного розвитку, самореалізації та досягнення нових результатів у професійній діяльності. На відміну від теорії Маслоу, модель ERG передбачає можливість одночасного існування кількох потреб і не вимагає їх суворої послідовності. Крім того, у цій теорії діє принцип фрустраційно-регресійного механізму, відповідно до якого у випадку неможливості задоволення потреб вищого рівня людина може повернутися до потреб нижчого рівня і намагатися задовольнити саме їх. Такий підхід

дозволяє більш гнучко пояснювати мотиваційну поведінку працівників і створює передумови для адаптації мотиваційних програм до різних категорій персоналу. У практиці управління персоналом ця теорія використовується для формування комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні стимули, розвиток міжособистісних відносин у колективі та створення можливостей для професійного розвитку працівників.

Важливе місце серед змістовних теорій мотивації займає також теорія потреб Девіда МакКлелланда, яка акцентує увагу на трьох ключових потребах, що формують поведінку людини у професійній діяльності: потребі досягнення, потребі влади та потребі приналежності. Потреба досягнення характеризується прагненням людини досягати високих результатів, вирішувати складні завдання та нести відповідальність за результати своєї діяльності. Працівники з високим рівнем потреби досягнення, як правило, прагнуть виконувати роботу, яка дозволяє оцінити їхні результати та дає можливість проявити ініціативу. Потреба влади проявляється у прагненні впливати на інших людей, контролювати ресурси та брати участь у процесі прийняття управлінських рішень. Особи з вираженою потребою влади часто демонструють лідерські якості та можуть бути ефективними керівниками або організаторами. Потреба приналежності пов'язана з прагненням до встановлення дружніх відносин, підтримки з боку колективу та участі у спільній діяльності. Працівники з домінуючою потребою приналежності надають великого значення міжособистісним відносинам, атмосфері співпраці та соціальній підтримці. Теорія МакКлелланда має значне практичне значення для управління персоналом, оскільки дозволяє враховувати індивідуальні мотиваційні характеристики працівників при розподілі обов'язків, формуванні команд та підборі кадрів на управлінські посади.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не лише на потребах працівників, а передусім на процесі формування їхньої мотиваційної поведінки. У межах цього підходу мотивація розглядається як результат складного психологічного процесу, у якому працівник оцінює можливі

результати своєї діяльності, очікувану винагороду, а також співвідношення власних зусиль і отриманих результатів. Основна ідея процесуальних теорій полягає в тому, що людина приймає рішення щодо рівня своєї трудової активності на основі раціональної оцінки ситуації, враховуючи власні очікування, досвід, систему цінностей і соціальне середовище. До найвідоміших процесуальних теорій мотивації належать теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Джона Стейсі Адамса та теорія постановки цілей Едвіна Лока.

Важливе місце серед процесуальних теорій мотивації займає теорія очікувань Віктора Врума, відповідно до якої мотивація працівника формується як результат взаємодії трьох ключових факторів: очікування щодо того, що витрачені зусилля приведуть до певного результату, впевненості в тому, що досягнутий результат буде винагороджений, а також суб'єктивної цінності цієї винагороди для конкретної особи. Згідно з цією концепцією, працівник приймає рішення про рівень власних зусиль залежно від того, наскільки він переконаний у можливості досягнення бажаного результату та отримання відповідної винагороди. Якщо працівник вважає, що його зусилля не призведуть до бажаних результатів або що отримана винагорода не буде відповідати витраченим зусиллям, рівень його мотивації значно знижується. У практиці управління персоналом положення цієї теорії використовуються для формування прозорої системи оцінювання результатів праці, встановлення чітких критеріїв ефективності діяльності, впровадження систем преміювання та стимулювання, які безпосередньо пов'язані з досягнутими результатами. Важливим аспектом є також забезпечення зрозумілості та передбачуваності мотиваційної системи, що дозволяє працівникам усвідомлювати взаємозв'язок між власними зусиллями, результатами діяльності та отриманою винагородою.

Значний вплив на розвиток теорії мотивації мала також теорія справедливості, запропонована Джоном Стейсі Адамсом. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що працівники оцінюють свою мотивацію не лише

з точки зору абсолютного розміру винагороди, але й з позиції справедливості її розподілу порівняно з іншими працівниками. Людина постійно порівнює співвідношення власних зусиль, витраченого часу, кваліфікації та отриманої винагороди із відповідними показниками інших членів колективу. У випадку, якщо працівник вважає, що це співвідношення є несправедливим, у нього виникає відчуття дисбалансу, яке може призвести до зниження трудової активності, втрати мотивації, погіршення ставлення до роботи або навіть до звільнення. Відповідно до цієї теорії, важливим завданням керівництва є забезпечення справедливості та прозорості системи винагороди, рівних можливостей для професійного розвитку та кар'єрного просування, а також формування довіри між працівниками та керівництвом організації. Практичне застосування теорії справедливості передбачає створення чіткої та зрозумілої системи оплати праці, впровадження об'єктивних критеріїв оцінювання результатів діяльності та забезпечення відкритої комунікації щодо принципів розподілу винагород.

Важливим елементом процесуального підходу до мотивації є також теорія постановки цілей, розроблена Едвіном Локом. Згідно з цією концепцією, рівень мотивації працівника значною мірою залежить від характеру поставлених перед ним цілей. Дослідження показали, що конкретні, чітко сформульовані та достатньо складні, але досяжні цілі сприяють підвищенню продуктивності праці та залученості персоналу. Працівники демонструють більш високі результати тоді, коли вони чітко розуміють, яких саме результатів очікує організація, та мають можливість оцінювати власний прогрес у процесі досягнення цих цілей. Важливу роль у цій теорії відіграє також механізм зворотного зв'язку, який дозволяє працівникам отримувати інформацію про результати своєї діяльності, коригувати власні дії та підвищувати ефективність роботи. У практиці управління персоналом принципи цієї теорії реалізуються через встановлення системи ключових показників ефективності діяльності, планування індивідуальних та командних

цілей, регулярну оцінку результатів праці та проведення управлінських комунікацій щодо досягнутих результатів.

Сучасні теорії мотивації формувалися під впливом трансформацій економічного середовища, розвитку інформаційних технологій, змін у структурі ринку праці та зростання ролі людського капіталу в діяльності організацій. На відміну від класичних підходів, які зосереджувалися переважно на базових потребах людини, сучасні теорії враховують динамічний характер мотиваційних факторів, індивідуальні особливості працівників, а також значний вплив соціальних, психологічних і технологічних чинників. У центрі уваги цих теорій перебуває не лише матеріальне стимулювання, але й створення умов для самореалізації, професійного розвитку, підвищення залученості персоналу та формування позитивного робочого середовища.

Однією з найвпливовіших сучасних концепцій є теорія внутрішньої та зовнішньої мотивації, розроблена Річардом Райаном та Едвардом Десі. У межах цієї теорії мотивація розглядається як багатовимірне явище, яке формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли людина виконує певну діяльність через інтерес до самої роботи, прагнення до саморозвитку, отримання задоволення від процесу діяльності та реалізацію власного потенціалу. Такий тип мотивації характеризується високим рівнем залученості працівника, творчою активністю, ініціативністю та відповідальністю за результати роботи. Зовнішня мотивація, у свою чергу, пов'язана із впливом зовнішніх стимулів, таких як заробітна плата, премії, соціальні пільги, система бонусів або інші матеріальні та нематеріальні заохочення. У практиці управління персоналом ефективність мотиваційної політики значною мірою залежить від здатності організації поєднувати ці два типи мотивації. Надмірна орієнтація лише на матеріальні стимули може знижувати внутрішню мотивацію працівників, тоді як створення умов для професійного розвитку, творчої діяльності, автономії у прийнятті рішень та участі у стратегічних процесах організації сприяє

формуванню більш стійкої мотиваційної поведінки. Застосування положень цієї теорії дозволяє керівництву організацій розробляти комплексні мотиваційні програми, які поєднують матеріальне стимулювання з розвитком корпоративної культури, системи навчання персоналу, участі працівників у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливим напрямом розвитку сучасних підходів до мотивації персоналу є використання мотиваційних моделей, що базуються на принципах гейміфікації та застосуванні цифрових технологій. Гейміфікація передбачає використання елементів ігрового процесу у неігрових сферах діяльності, зокрема в системі управління персоналом. Основна ідея цього підходу полягає у підвищенні рівня зацікавленості та залученості працівників шляхом використання інтерактивних завдань, системи балів, рейтингів, рівнів досягнень та цифрових нагород. Такий підхід сприяє формуванню більш динамічного та стимулюючого робочого середовища, у якому працівники мають можливість відстежувати власний прогрес, порівнювати результати з колегами та отримувати швидкий зворотний зв'язок щодо своєї діяльності. Сучасні інформаційні системи управління персоналом дозволяють інтегрувати елементи гейміфікації у процес оцінювання результатів роботи, навчання персоналу, розвитку професійних компетенцій та формування корпоративної культури. Використання цифрових платформ, мобільних додатків та спеціалізованих HRM-систем сприяє автоматизації процесів мотивації, підвищенню прозорості оцінювання результатів діяльності та формуванню індивідуалізованих мотиваційних програм для різних категорій працівників.

Узагальнююча інформація щодо теорій мотивації та їх застосування в управлінні персоналом наведено в табл. 1.2

Ефективне впровадження мотиваційних програм в організації потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання різних теоретичних підходів

до мотивації персоналу та використання широкого спектра управлінських інструментів.

Таблиця 1.2

Узагальнююча інформація щодо теорій мотивації та їх застосування в управлінні персоналом

Група теорій	Теорія / Автори	Ключова ідея	Практичне застосування в управлінні персоналом
Класичні	Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Потреби людини мають ієрархічну структуру: від базових до потреб самореалізації	Формування комплексної системи мотивації: гідна оплата праці, соціальні гарантії, можливості навчання та кар'єрного зростання
	Теорія ERG К. Альдерфера	Три групи потреб: існування, взаємодія, зростання; можливість одночасного впливу	Гнучке поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів залежно від потреб працівника
	Теорія потреб Д. МакКлелланда	Потреби досягнень, влади та приналежності	Використання індивідуального підходу до мотивації; формування кадрового резерву; делегування відповідальності
Процесуальні	Теорія очікувань В. Врума	Мотивація залежить від очікувань щодо зв'язку «зусилля – результат – винагорода»	Впровадження прозорої системи оцінювання результатів (KPI), чітка система преміювання
	Теорія справедливості А. Адамса	Люди оцінюють справедливість винагороди через порівняння з іншими	Забезпечення прозорості оплати праці, недопущення дискримінації, формування довіри в колективі
	Теорія цілей Е. Лока	Конкретні та складні цілі підвищують продуктивність	Встановлення чітких цілей, застосування системи показників ефективності, регулярний зворотний зв'язок
Сучасні	Теорія внутрішньої та зовнішньої мотивації Д. Десі та Р. Райана	Поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів	Баланс матеріального стимулювання та створення умов для професійної самореалізації
	Моделі гейміфікації та цифрової мотивації	Використання цифрових інструментів для підвищення залученості	Впровадження HRM-систем, онлайн-платформ оцінювання, рейтингів, цифрових бонусних програм

У сучасних умовах організації не можуть обмежуватися лише одним видом стимулювання, оскільки мотиваційні потреби працівників є різноманітними та змінюються під впливом економічних, соціальних і

психологічних факторів. Саме тому система мотивації повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, механізми постановки цілей, підтримку внутрішньої мотивації та використання сучасних цифрових технологій управління персоналом.

Важливим елементом мотиваційної системи є матеріальні стимули, які залишаються одним із базових інструментів впливу на трудову активність працівників. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, різноманітні надбавки, а також соціальні пільги, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки, компенсації витрат або інші види соціальної підтримки. Матеріальне стимулювання безпосередньо пов'язане з потребами існування та фінансовими очікуваннями працівників, забезпечує їх економічну стабільність та формує базовий рівень задоволеності працею. Водночас ефективність матеріальної мотивації значною мірою залежить від прозорості системи оплати праці, справедливості розподілу винагород та чіткого зв'язку між результатами роботи і отриманими заохоченнями.

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють нематеріальні форми мотивації, які спрямовані на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. До таких стимулів належать визнання досягнень, моральне заохочення, можливості професійного та кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, залучення до важливих проектів та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Нематеріальні стимули сприяють підвищенню рівня залученості працівників, формуванню їхньої лояльності до організації та розвитку корпоративної культури. У сучасних організаціях вони часто розглядаються як важливий інструмент підтримки внутрішньої мотивації, оскільки дозволяють працівникам відчувати значущість своєї роботи та можливість професійної самореалізації.

Важливим складником ефективної мотиваційної системи є також процес цілепокладання та оцінювання результатів діяльності. Застосування принципів теорії постановки цілей передбачає визначення чітких, конкретних

і досяжних завдань для працівників, а також встановлення системи показників ефективності діяльності. Використання ключових показників результативності дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи, формувати прозору систему винагород та забезпечувати зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу, стимулює досягнення більш високих результатів та забезпечує узгодженість індивідуальних і організаційних цілей.

Не менш важливим аспектом є забезпечення балансу між зовнішньою та внутрішньою мотивацією працівників. Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними та організаційними стимулами, тоді як внутрішня мотивація формується під впливом інтересу до роботи, можливостей саморозвитку, творчої діяльності та професійної самореалізації. Ефективна система мотивації повинна поєднувати ці два підходи, створюючи умови, за яких працівники не лише отримують матеріальну винагороду за свою працю, але й відчують задоволення від самого процесу діяльності. Саме таке поєднання дозволяє формувати стійку мотивацію до праці, підвищувати продуктивність та забезпечувати довгострокову ефективність діяльності організації.

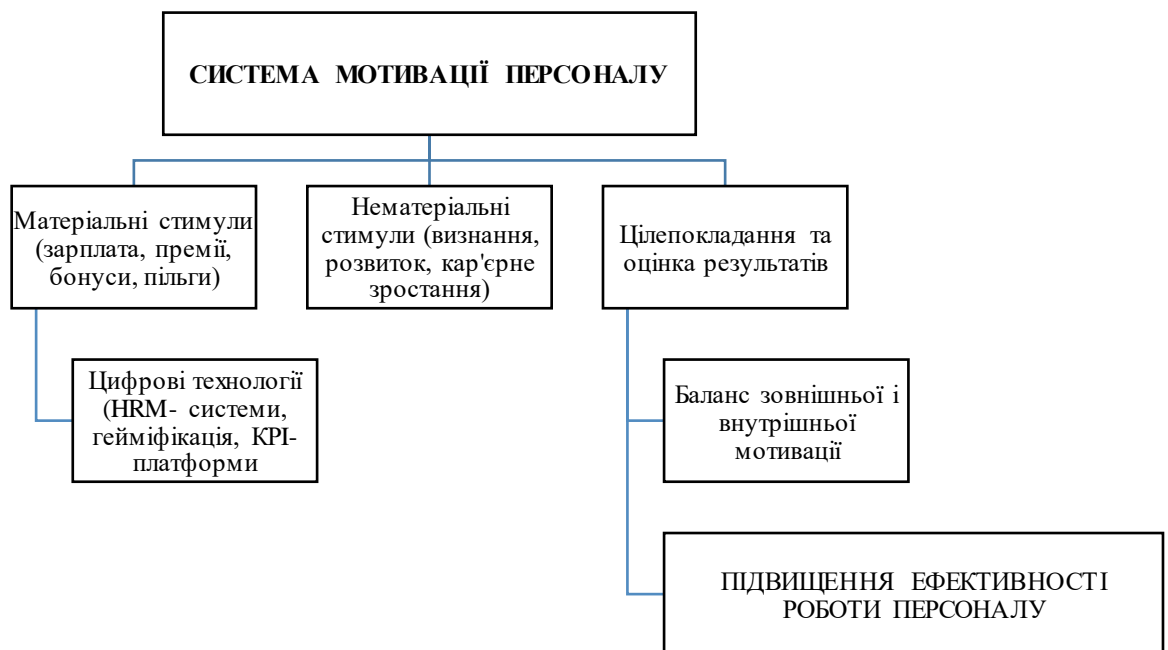


Рис. 1.4. Комплексна система мотивації персоналу в організації

У сучасних умовах важливим інструментом розвитку мотиваційних програм є інтеграція цифрових технологій у процес управління персоналом. Використання спеціалізованих HRM-систем, платформ управління продуктивністю та елементів гейміфікації дозволяє автоматизувати процес оцінювання результатів роботи, забезпечувати швидкий зворотний зв'язок і створювати більш прозору систему мотивації. Цифрові технології також відкривають можливості для персоналізації мотиваційних програм, формування індивідуальних планів розвитку працівників та використання інтерактивних інструментів стимулювання, таких як рейтинги, система балів, цифрові нагороди та інші елементи гейміфікації (рис. 1.4).

Резюмуючи зазначимо, ефективна система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на поєднанні різних підходів і інструментів управління, що враховують економічні, соціальні та психологічні потреби працівників. Комплексне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, чітке визначення цілей діяльності, підтримка внутрішньої мотивації та використання сучасних цифрових технологій створюють передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 1

Розкрито сутність, значення та роль мотивації персоналу як важливої складової системи управління організацією. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що мотивація є багатогранною категорією, яка поєднує психологічні, економічні, управлінські та соціальні аспекти впливу на трудову поведінку працівників. Вона розглядається як безперервний процес формування внутрішніх спонукань і застосування зовнішніх стимулів, спрямований на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Обґрунтовано, що сутність мотивації проявляється у забезпеченні взаємозв'язку між потребами працівників, системою стимулювання та

результатами їх діяльності. Ефективна мотиваційна система сприяє узгодженню особистих інтересів із стратегічними орієнтирами організації, підвищує продуктивність праці, якість виконання завдань і рівень залученості персоналу.

Встановлено, що в сучасних умовах господарювання особливого значення набуває комплексний підхід до формування мотивації, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення можливостей для професійного розвитку та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Таким чином, мотивація персоналу виступає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Констатовано, ефективна система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на поєднанні різних підходів і інструментів управління, що враховують економічні, соціальні та психологічні потреби працівників. Комплексне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, чітке визначення цілей діяльності, підтримка внутрішньої мотивації та використання сучасних цифрових технологій створюють передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КП «МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА»

2.1. Загальна характеристика КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Ефективність управління персоналом та впровадження мотиваційних програм значною мірою залежить від специфіки діяльності організації, її структури, масштабів функціонування та особливостей внутрішнього середовища. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз загальної характеристики підприємства, що дозволяє визначити організаційні, економічні та кадрові передумови формування системи мотивації персоналу. Дослідження діяльності конкретної організації створює можливість більш ґрунтовно оцінити особливості управління трудовими ресурсами, виявити існуючі проблеми у сфері мотивації персоналу та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

У межах даної кваліфікаційної роботи об'єктом практичного дослідження виступає КП «Муніципальна аптека міста Харкова», діяльність якої пов'язана із забезпеченням населення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та фармацевтичними товарами. Організація виконує важливу соціальну функцію, оскільки забезпечує доступність медикаментів для населення, зокрема для пільгових категорій громадян, та бере участь у реалізації державних і муніципальних програм у сфері охорони здоров'я.

Функціонування муніципальних аптечних закладів має свої специфічні особливості, які зумовлені поєднанням комерційної діяльності з виконанням соціально значущих завдань. Такі організації повинні забезпечувати не лише економічну ефективність своєї діяльності, але й дотримуватися високих стандартів фармацевтичного обслуговування, контролю якості лікарських засобів та відповідності вимогам законодавства у сфері охорони здоров'я. У

зв'язку з цим особливого значення набуває ефективна система управління персоналом, яка повинна сприяти підвищенню професійного рівня працівників, їх відповідальності, дисципліни та зацікавленості у результатах діяльності організації.

Аналіз загальної характеристики Муніципальної аптеки Харкова дозволяє визначити основні напрями її діяльності, організаційну структуру, особливості функціонування та кадровий потенціал. Отримані результати стануть основою для подальшого дослідження системи управління персоналом та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних програм у діяльності організації.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є Муніципальна аптека Харкова, діяльність якої спрямована на забезпечення населення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та іншими фармацевтичними товарами. Аптечні заклади муніципальної форми власності відіграють важливу роль у системі охорони здоров'я міста, оскільки виконують не лише комерційні, але й соціальні функції, забезпечуючи доступність медикаментів для різних категорій населення, зокрема для осіб, які користуються пільгами та державними програмами забезпечення лікарськими засобами.

Діяльність муніципальної аптеки здійснюється відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я, фармацевтичної діяльності та підприємницької діяльності. Основною метою функціонування такого підприємства є забезпечення населення якісними, безпечними та ефективними лікарськими засобами, а також надання фармацевтичних послуг відповідно до встановлених стандартів. У процесі своєї діяльності аптека здійснює закупівлю, зберігання, реалізацію лікарських препаратів, виробів медичного призначення, а також консультаційне обслуговування споживачів щодо їх правильного застосування.

Важливою складовою діяльності аптечного закладу є дотримання фармацевтичних стандартів, правил зберігання лікарських засобів, контролю

якості продукції та забезпечення належного рівня обслуговування споживачів. У зв'язку з цим особливого значення набуває кадровий потенціал організації, який включає фармацевтів, провізорів, управлінський та допоміжний персонал. Високий рівень професійної підготовки працівників, їх відповідальність та мотивація до ефективної діяльності є важливими чинниками забезпечення якості фармацевтичних послуг (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальні відомості про КП «Муніципальна аптека м.Харкова»

Показник	Характеристика
Повна назва	Комунальне підприємство «Муніципальна аптека міста Харкова»
Код ЄДРПОУ	37763205
Юридична адреса	61037, м. Харків, просп. Героїв Харкова, 197, Україна
Дата реєстрації	22.07.2011
Форма власності	Комунальна
Орган управління	Харківська міська рада (засновник)
Директор	Чумак Вікторія Дмитрівна
Кількість працівників	39 осіб
Основний вид діяльності (КВЕД)	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.73)
Додаткові види діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами; роздрібна торгівля медичними/ортопедичними товарами; дослідження ринку
Основне призначення	Забезпечення населення ліками та медичними товарами
Статутний капітал	9 600 ₴

Організаційна структура КП «Муніципальна аптека міста Харкова» має ієрархічний, лінійно-функціональний характер та забезпечує чіткий розподіл управлінських, виробничих і допоміжних функцій між працівниками підприємства. Така структура є типовою для аптечних закладів і сприяє ефективній координації діяльності, контролю за якістю обслуговування та дотриманню фармацевтичних стандартів.

На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю організації. До його основних функцій належать стратегічне планування розвитку підприємства, організація фінансово-господарської діяльності, забезпечення дотримання чинного законодавства у

сфері фармації, а також контроль за ефективністю функціонування всіх підрозділів аптеки.

До складу адміністративно-управлінського персоналу входять працівники, відповідальні за планування, організацію та контроль діяльності підприємства. Вони забезпечують управління кадровими ресурсами, організацію закупівель лікарських засобів, ведення діловодства, взаємодію з постачальниками та контролюючими органами. Важливу роль у цій групі відіграє бухгалтерія, яка здійснює фінансовий облік, формування звітності, контроль за витратами та розрахунки з контрагентами.

Окремим функціональним елементом структури є аптечний відділ, який очолює завідувач аптечного відділу. Він організовує роботу фармацевтичного персоналу, контролює процес відпуску лікарських засобів, забезпечує дотримання вимог належної аптечної практики та відповідає за якість фармацевтичного обслуговування населення.

Основну частину персоналу становлять фармацевтичні працівники – провізори та фармацевти, які безпосередньо здійснюють відпуск лікарських засобів, консультують відвідувачів щодо їх застосування, контролюють умови зберігання медикаментів та дотримуються встановлених стандартів якості. Їх діяльність є ключовою для забезпечення безпеки та ефективності фармацевтичного обслуговування.

Допоміжний персонал забезпечує технічну та організаційну підтримку діяльності підприємства. До його функцій належать логістика, приймання та зберігання товарів, господарське обслуговування та інші процеси, необхідні для безперебійної роботи аптеки.

Отже, організаційна структура КП «Муніципальна аптека міста Харкова» є чітко впорядкованою, функціонально збалансованою та орієнтованою на забезпечення ефективного управління, високої якості фармацевтичних послуг і дотримання вимог галузевих стандартів (рис.2.1).

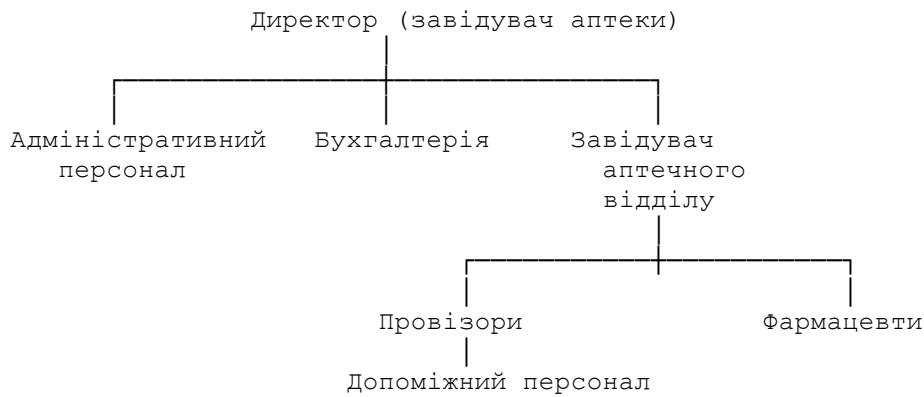


Рис. 2.1. Схема організаційної структури КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є важливим елементом дослідження ефективності функціонування організації, оскільки дозволяє оцінити результати її роботи, визначити основні тенденції розвитку та виявити фактори, що впливають на фінансову стабільність. Для підприємств фармацевтичної галузі особливе значення мають показники доходів від реалізації продукції, витрат на закупівлю лікарських засобів, рівень прибутковості та ефективність використання ресурсів.

Фінансово-господарська діяльність КП «Муніципальна аптека міста Харкова» пов'язана з реалізацією лікарських засобів, виробів медичного призначення та інших фармацевтичних товарів. Основним джерелом формування доходів підприємства є виручка від продажу фармацевтичної продукції, а також участь у державних і муніципальних програмах забезпечення населення лікарськими засобами. Водночас діяльність аптечного закладу потребує значних витрат, пов'язаних із закупівлею медикаментів, оплатою праці персоналу, утриманням приміщень та забезпеченням належних умов зберігання лікарських препаратів (Додаток В).

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники КП «Муніципальна аптека міста
Харкова» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Дохід, грн	73 554 000	73 193 000	62 070 000	-11 484 000
Чистий прибуток, грн	1 993 000	-201 000	-690 000	-2 683 000
Активи, грн	6 497 000	5 214 000	4 952 000	-1 545 000
Зобов'язання, грн	3 919 000	2 873 000	3 329 000	-590 000
Кількість працівників, осіб	35	38	39	+4

Таблиця 2.3

Структура необоротних активів підприємства за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення	Темп росту, %
Нематеріальні активи	2,1	3,4	5,0	+2,9	238,1
Основні засоби	245,6	230,2	209,4	-36,2	85,3
Довгострокові біологічні активи	198,5	265,7	342,4	+143,9	172,5
Інші необоротні активи	5,2	4,8	3,6	-1,6	69,2
Усього необоротних активів	451,4	504,1	214,4	-237,0	47,5

Таблиця 2.4

Структура оборотних активів підприємства за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення	Темп росту, %
Запаси	4620,3	4450,8	3839,9	-780,4	83,1
Готова продукція	4505,7	4302,1	3816,9	-688,8	84,7
Дебіторська заборгованість	298,6	362,7	504,0	+205,4	168,9
Грошові кошти	85,4	146,2	292,0	+206,6	341,9
Інші оборотні активи	48,2	32,5	29,2	-19,0	60,6
Усього оборотних активів	5052,5	4992,2	4481,0	-571,5	88,7

Загальна динаміка балансу підприємства

Показник	2023	2024	2025	Відхилення	Темп росту, %
Баланс	5503,9	5496,3	4695,4	-808,5	85,3

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників КП «Муніципальна аптека міста Харкова» за 2023–2025 роки свідчить про наявність негативних тенденцій у розвитку підприємства, що проявляються у скороченні обсягів діяльності, погіршенні фінансових результатів та зменшенні вартості активів.

У першу чергу, варто відзначити суттєве зниження доходу підприємства, який у 2025 році зменшився на 11 484 тис. грн (або на 15,6%) порівняно з 2023 роком. Це може бути пов'язано зі зниженням попиту, змінами у ринковому середовищі або посиленням конкуренції. Така тенденція негативно впливає на загальну фінансову стійкість підприємства.

Особливу увагу слід звернути на динаміку фінансового результату, яка має виражено негативний характер. Якщо у 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 1 993 тис. грн, то у 2024 році вже зафіксовано збиток у 201 тис. грн, який у 2025 році зріс до 690 тис. грн. Загальне відхилення становить -2 683 тис. грн, що свідчить про значне погіршення ефективності діяльності та потребує негайного управлінського реагування.

Аналіз майнового стану підприємства показав, що загальна вартість активів скоротилася на 1 545 тис. грн (23,8%), що є негативною тенденцією та може свідчити про скорочення масштабів діяльності або зниження ресурсного потенціалу. При цьому структура активів зазнала певних змін.

Зокрема, у складі необоротних активів спостерігається зменшення вартості основних засобів на 14,7%, що може бути наслідком їх зносу або відсутності оновлення матеріально-технічної бази. Водночас значно зросли нематеріальні активи (у 2,38 рази) та довгострокові біологічні активи (на

72,5%), що може свідчити про певну трансформацію структури активів, хоча загалом частка необоротних активів суттєво скоротилася.

У структурі оборотних активів переважають запаси, які становлять основну частину ресурсів підприємства. Проте їх обсяг зменшився на 16,9%, що може свідчити як про оптимізацію запасів, так і про скорочення обсягів реалізації. Водночас спостерігається значне зростання дебіторської заборгованості (на 68,9%), що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про уповільнення розрахунків із покупцями та потенційне погіршення ліквідності.

Позитивним моментом є зростання грошових коштів у 3,4 рази, що може свідчити про покращення поточної платоспроможності підприємства, однак цей фактор не компенсує загальне погіршення фінансового стану.

Аналіз зобов'язань показує їх скорочення на 15,1%, що може свідчити про зменшення боргового навантаження. Проте на фоні загального зниження активів це не забезпечує суттєвого покращення фінансової стійкості.

Окремо слід відзначити збільшення чисельності персоналу на 11,4%, що в умовах зниження доходів може свідчити про зростання витрат на оплату праці та додатковий тиск на фінансовий результат підприємства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність КП «Муніципальна аптека міста Харкова» у 2023–2025 роках характеризується:

- зниженням доходів і активів;
- переходом від прибуткової до збиткової діяльності;
- зростанням дебіторської заборгованості;
- структурними змінами активів;
- недостатнім рівнем ефективності використання ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу фінансово-господарської діяльності КП «Муніципальна аптека міста Харкова» за 2023–2025 роки, слід зазначити, що підприємство функціонує в умовах нестабільного економічного середовища та демонструє негативні тенденції розвитку.

Зокрема, встановлено зниження обсягів доходу, скорочення вартості активів та погіршення фінансових результатів, що проявилось у переході від прибуткової діяльності у 2023 році до збиткової у 2024–2025 роках. Така динаміка свідчить про зниження ефективності господарської діяльності та потребує удосконалення управлінських підходів.

Аналіз структури активів показав домінування оборотних активів, що є характерним для аптечних підприємств, однак їх загальний обсяг має тенденцію до скорочення. Негативним фактором є зростання дебіторської заборгованості, що може свідчити про погіршення розрахункової дисципліни та впливати на ліквідність підприємства. Водночас позитивним моментом є збільшення обсягу грошових коштів, що частково покращує поточну платоспроможність.

Зменшення зобов'язань свідчить про певне зниження боргового навантаження, однак це не компенсує загального погіршення фінансового стану. Крім того, зростання чисельності персоналу на фоні зниження доходів може створювати додатковий тиск на витрати підприємства.

Таким чином, фінансово-господарська діяльність КП «Муніципальна аптека міста Харкова» характеризується недостатнім рівнем ефективності, що обумовлює необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат, підвищення результативності використання ресурсів та вдосконалення системи управління. Отримані результати аналізу створюють підґрунтя для подальшого дослідження напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема через інтеграцію сучасних управлінських підходів і принципів сталого розвитку.

2.2 Аналіз кадрового складу та умов праці персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Кадровий потенціал є одним із ключових чинників ефективності діяльності комунального підприємства, оскільки саме персонал забезпечує

безперервність фармацевтичного обслуговування населення, якість надання послуг та реалізацію фінансово-економічних результатів. У КП «Муніципальна аптека міста Харкова» чисельність працівників протягом 2022–2026 років характеризується певною динамікою, що відображає як внутрішні організаційні зміни, так і вплив зовнішніх економічних умов.

Використовуючи аналіз наведений в табл.2.2, варто зазначити, за досліджуваній період спостерігається загальна тенденція до поступового збільшення чисельності персоналу: з 32 осіб у 2022 році до 39 осіб на 01.01.2026 року. Найбільше зростання відбулося у 2024 році (38 працівників), що може свідчити про розширення операційної діяльності або підсилення окремих функціональних підрозділів. Водночас у 2025 році відбулося незначне скорочення штату до 35 осіб, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат або зміною організаційної структури.

Загалом кадрова політика підприємства має ознаки нестабільності, оскільки коливання чисельності персоналу не завжди супроводжуються пропорційним зростанням фінансових результатів.

Одним із важливих показників ефективності використання кадрового потенціалу є дохід у розрахунку на одного працівника:

- 2022 рік: $\approx 1\,549\,688$ грн/працівника;
- 2023 рік: $\approx 2\,101\,543$ грн/працівника;
- 2024 рік: $\approx 1\,926\,132$ грн/працівника;
- 2025 рік: $\approx 1\,773\,428$ грн/працівника.

Найвищий рівень продуктивності праці спостерігався у 2023 році, що збігається з піковим рівнем доходу підприємства та позитивним фінансовим результатом. У наступні роки відбувається поступове зниження продуктивності, що свідчить про зменшення ефективності використання трудових ресурсів.

Фінансові показники підприємства характеризуються певною нестабільністю. У 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі

1 993 000 грн, однак у 2024 та 2025 роках знову зафіксовано збитки (-201 000 грн та -690 000 грн відповідно). Це може свідчити про:

- недостатню ефективність управління витратами;
- зростання операційного навантаження на персонал;
- необхідність перегляду системи мотивації праці;
- вплив зовнішніх факторів фармацевтичного ринку.

Збільшення чисельності персоналу у 2026 році до 39 осіб може бути реакцією керівництва на необхідність підвищення якості обслуговування та зменшення навантаження на працівників.

Умови праці персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» можна охарактеризувати як такі, що перебувають у стадії адаптації до змін зовнішнього середовища та фінансових результатів. Нестабільність прибутковості підприємства, коливання доходів і чисельності персоналу можуть опосередковано впливати на мотивацію працівників, рівень соціальних гарантій та загальну задоволеність умовами праці.

Водночас наявність поступового збільшення кадрового складу у 2026 році свідчить про прагнення підприємства до посилення кадрового потенціалу та забезпечення стабільності операційної діяльності.

Кадровий склад КП «Муніципальна аптека міста Харкова» характеризується помірним зростанням чисельності працівників, однак на тлі нестабільних фінансових результатів спостерігається зниження ефективності використання трудових ресурсів. Це вимагає вдосконалення системи управління персоналом, підвищення мотиваційних механізмів та оптимізації організаційної структури з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Нижче подано структуровані таблиці аналізу кадрового складу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» за 2026 рік (39 працівників) за основними соціально-демографічними ознаками: статтю, віком та освітою (табл.2.6; табл.2.7; табл.2.8).

Таблиця 2.6

Структура кадрового складу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» у
2026 році за статтю

Стать	Кількість осіб	Питома вага, %
Жінки	31	79,5
Чоловіки	8	20,5
Разом	39	100

У структурі персоналу домінують жінки (понад 79%), що є типовим для фармацевтичної сфери, де більшість посад (провізори, фармацевти, завідувачі аптек) традиційно займають жінки. Чоловіки представлені переважно на адміністративних та допоміжних посадах. Така структура не є дисбалансом, але свідчить про гендерну специфіку галузі.

Таблиця 2.7

Структура кадрового складу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» у
2026 році за віком

Вікова група	Кількість осіб	Питома вага, %
До 30 років	9	23,1
30–45 років	17	43,6
46–60 років	10	25,6
Понад 60 років	3	7,7
Разом	39	100

Найбільшу частку становлять працівники віком 30–45 років (43,6%), що свідчить про наявність відносно досвідченого та працездатного колективу. Молоді працівники до 30 років складають майже чверть персоналу, що позитивно впливає на оновлення кадрового складу та впровадження сучасних підходів у роботі. Водночас наявність працівників старших вікових груп (понад 46 років–33,3%) забезпечує передачу досвіду, але може потребувати поступової адаптації умов праці.

Більшість працівників (56,4%) мають профільну вищу фармацевтичну освіту, що є позитивним фактором для якості надання фармацевтичних послуг. Частка працівників із середньою спеціальною освітою (23,1%) свідчить про наявність виконавського персоналу. Наявність працівників з економічною та

управлінською освітою (17,9%) забезпечує функціонування адміністративно-управлінського блоку та підтримує ефективність управлінських процесів.

Таблиця 2.8

Структура кадрового складу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» у 2026 році за освітою

Рівень освіти	Кількість осіб	Питома вага, %
Вища фармацевтична	22	56,4
Вища немедична (економічна, управлінська)	7	17,9
Середня спеціальна (фармацевтична)	9	23,1
Інша освіта	1	2,6
Разом	39	100

Таким чином, що аналіз кадрового складу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» свідчить про збалансовану, але традиційну для фармацевтичної сфери структуру персоналу. Колектив характеризується переважанням жінок, домінуванням працівників середнього віку та достатньо високим рівнем професійної освіти.

Водночас наявність значної частки працівників старших вікових груп та певного відсотка персоналу без профільної вищої фармацевтичної освіти вказує на необхідність: посилення програм професійного розвитку; омолодження кадрового складу; підвищення кваліфікації персоналу; формування системи наставництва. У сукупності це дозволить підвищити ефективність кадрового потенціалу підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на фармацевтичному ринку.

Резюмуючи зазначимо, що проведений аналіз кадрового складу та умов праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» дозволяє зробити висновок, що підприємство загалом забезпечене трудовими ресурсами, які відповідають специфіці фармацевтичної діяльності, однак ефективність їх використання потребує подальшого вдосконалення.

Кадрова структура характеризується домінуванням жінок, що є типовим для галузі, а також переважанням працівників середнього віку, які мають достатній рівень професійного досвіду. Освітній рівень персоналу є відносно

високим: більшість працівників мають профільну фармацевтичну освіту, що позитивно впливає на якість обслуговування населення. Водночас наявність частки працівників із середньою спеціальною або непрофільною освітою свідчить про необхідність посилення політики професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Аналіз динаміки чисельності персоналу показав тенденцію до її зростання, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільність операційної діяльності. Проте це не супроводжується відповідним підвищенням фінансових результатів: на фоні коливань доходу та наявності збитків у окремі роки спостерігається зниження продуктивності праці. Це вказує на недостатню ефективність управління персоналом та потребу в оптимізації використання трудових ресурсів.

Умови праці на підприємстві в цілому можна оцінити як задовільні, однак вони формуються під впливом фінансової нестабільності, що може негативно позначатися на рівні мотивації працівників, соціальних гарантіях та загальній задоволеності роботою. Відсутність стійкої позитивної динаміки прибутковості обмежує можливості матеріального стимулювання персоналу.

Таким чином, ключовими проблемними аспектами є:

- зниження продуктивності праці;
- нестабільність фінансових результатів;
- потреба в оновленні та розвитку кадрового потенціалу;
- недостатня ефективність системи мотивації.

З огляду на це, підприємству доцільно зосередити увагу на вдосконаленні системи управління персоналом, зокрема через розвиток механізмів стимулювання праці, підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію кадрової структури та покращення умов праці. Це стане основою для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

2.3 Оцінка діючої системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від дієвості системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Для КП «Муніципальна аптека міста Харкова», як суб'єкта комунального сектору, ця система має особливе значення, оскільки поєднує соціальну спрямованість діяльності з необхідністю забезпечення економічної результативності.

На досліджуваному підприємстві застосовується переважно традиційна система мотивації, яка базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Основу матеріального стимулювання становить заробітна плата, що включає посадовий оклад та можливі доплати (за стаж роботи, інтенсивність праці, виконання додаткових обов'язків). Преміювання носить обмежений та нерегулярний характер і не має чітко визначеної залежності від індивідуальних результатів праці.

Нематеріальна мотивація представлена такими елементами, як стабільність зайнятості, соціальні гарантії, сприятливий психологічний клімат у колективі та підтримка з боку керівництва. Водночас система нематеріального стимулювання не є формалізованою та не має системного характеру.

Таким чином, діюча система мотивації має переважно підтримуючий характер і не орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства у поєднанні з динамікою чисельності персоналу свідчить про недостатню ефективність існуючої системи мотивації. Зокрема, незважаючи на відносно стабільну або навіть зростаючу чисельність працівників (з 32 осіб у 2022 році до 39 осіб у 2026 році), фінансові результати підприємства залишаються нестабільними.

Позитивний фінансовий результат був досягнутий лише у 2023 році, тоді як у 2022, 2024 та 2025 роках підприємство працювало зі збитками. Одночасно спостерігається тенденція до зниження продуктивності праці (доходу на одного працівника), що свідчить про відсутність прямого зв'язку між результатами діяльності та винагородою працівників.

Зазначене підтверджує, що діюча система стимулювання не виконує своєї основної функції – підвищення ефективності трудової діяльності.

З метою діючої оцінки системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» було проведено SWOT-аналіз, оскільки він дозволяє комплексно оцінити її поточний стан шляхом виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз. Такий підхід забезпечує системне бачення проблем і резервів розвитку, що особливо важливо в умовах нестабільних фінансових результатів підприємства та зниження продуктивності праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільність зайнятості персоналу Наявність базових соціальних гарантій Досвідчений кадровий склад Сприятливий психологічний клімат Відносна укомплектованість штату	Відсутність чіткої системи преміювання Слабкий зв'язок між результатами праці та оплатою Відсутність KPI та оцінки ефективності Обмежені можливості матеріального стимулювання Зниження продуктивності праці
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження системи KPI Розвиток нематеріального стимулювання Підвищення кваліфікації персоналу Удосконалення колективного договору Цифровізація HR-процесів	Зниження мотивації персоналу Плинність кадрів Погіршення якості обслуговування Фінансова нестабільність підприємства Професійне вигорання працівників

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стан системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві. До ключових сильних сторін слід віднести стабільність зайнятості, наявність соціальних гарантій та достатньо досвідчений кадровий склад, що формує основу для забезпечення

безперервної діяльності підприємства. Сприятливий психологічний клімат у колективі також є важливим нематеріальним чинником підтримки трудової активності персоналу.

Водночас система мотивації має суттєві недоліки. Зокрема, відсутність чітко структурованої системи преміювання та показників ефективності (KPI) призводить до слабкого зв'язку між результатами праці та рівнем оплати. Обмеженість фінансових ресурсів підприємства знижує можливості матеріального стимулювання, що негативно позначається на загальному рівні продуктивності праці.

Серед можливостей варто виділити впровадження сучасних підходів до управління персоналом, зокрема використання KPI, розвиток нематеріальної мотивації та вдосконалення колективного договору. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів і посилити зацікавленість працівників в результатах діяльності підприємства.

Разом з тим існують і певні загрози, серед яких найбільш суттєвими є ризик зниження мотивації персоналу, плинність кадрів, професійне вигорання та вплив фінансової нестабільності. У разі ігнорування зазначених факторів це може призвести до погіршення якості обслуговування та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи мотивації та стимулювання праці шляхом її трансформації у більш гнучку, результатоорієнтовану та адаптивну до сучасних умов функціонування.

Проведення PEST-аналізу також є доцільним для оцінки впливу зовнішнього середовища на систему мотивації та стимулювання праці підприємства. Оскільки КП «Муніципальна аптека міста Харкова» функціонує в умовах державного регулювання, економічної нестабільності та соціальних змін, врахування політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів дозволяє виявити обмеження та можливості розвитку мотиваційної

системи. Це забезпечує більш обґрунтований підхід до формування ефективної кадрової політики (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Фактор	Характеристика впливу
P (Political) політичні	Державне регулювання фармацевтичної діяльності; соціальна спрямованість комунального підприємства; обмеження у формуванні системи оплати праці
E (Economic) економічні	Нестабільність фінансових результатів; обмеженість фінансових ресурсів; інфляційні процеси; зниження прибутковості
S (Social) соціальні	Зростання вимог працівників до рівня оплати та умов праці; ризик професійного вигорання; потреба у стабільності зайнятості
T (Technological) технологічні	Необхідність впровадження цифрових HR-інструментів; автоматизація процесів; розвиток сучасних методів управління персоналом

Результати PEST-аналізу свідчать, що система мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів. Найбільший вплив мають економічні обмеження, зокрема нестабільність фінансових результатів, що знижує можливості підприємства щодо матеріального стимулювання персоналу.

Політичні фактори, зокрема державне регулювання та соціальна спрямованість діяльності, обмежують гнучкість управління оплатою праці. Соціальні фактори формують підвищені очікування працівників щодо умов праці та рівня винагороди, що потребує вдосконалення мотиваційних підходів. Технологічні фактори, у свою чергу, відкривають можливості для модернізації системи управління персоналом через впровадження сучасних цифрових рішень.

Отже, діюча система мотивації потребує адаптації до впливу зовнішнього середовища, що передбачає підвищення її гнучкості, результатоорієнтованості та використання сучасних інструментів управління персоналом.

З метою комплексної оцінки ефективності діючої системи мотивації та стимулювання праці у КП «Муніципальна аптека міста Харкова» було проведено анкетування працівників підприємства (Додаток Г). Дослідження мало на меті визначити рівень задоволеності персоналу матеріальними та нематеріальними аспектами мотивації, виявити проблемні зони та сформулювати аналітичну основу для подальшого вдосконалення кадрової політики.

Анкетування проводилося у формі анонімного опитування, що забезпечило об'єктивність та щирість відповідей. У дослідженні взяли участь 20 працівників, що становить понад половину загальної чисельності персоналу, а отже, отримані результати відображають загальні тенденції в оцінці системи мотивації на підприємстві.

Анкета складалася з 18 питань, які були згруповані за такими блоками: загальна інформація про респондентів; оцінка матеріальної мотивації; оцінка нематеріальної мотивації; оцінка умов праці; загальна оцінка системи мотивації. Більшість питань передбачала оцінювання за п'ятибальною шкалою, що дозволило здійснити кількісний аналіз отриманих результатів.

Результати опитування свідчать про відносно низький рівень задоволеності працівників матеріальними аспектами мотивації:

- задоволені рівнем заробітної плати – 41% респондентів;
- вважають оплату праці справедливою – 38%;
- розуміють принципи нарахування заробітної плати – 52%;
- позитивно оцінюють систему преміювання – лише 34%.

Це свідчить про наявність суттєвих недоліків у системі матеріального стимулювання, зокрема її недостатню прозорість та слабку прив'язку до результатів праці.

Нематеріальні аспекти мотивації отримали дещо вищі оцінки:

- відчують підтримку керівництва – 57%;
- задоволені психологічним кліматом – 63%;
- вважають, що мають можливості для професійного розвитку – 46%;
- відчують визнання своїх досягнень – 42%.

Отже, соціально-психологічний клімат у колективі є відносно сприятливим, однак система визнання та розвитку персоналу потребує посилення.

Оцінка умов праці показала такі результати:

- задоволені загальними умовами праці – 61%;
- вважають достатнім рівень забезпечення робочого місця – 58%;
- відчують перевантаження на роботі:
 - постійно – 37%;
 - частково – 41%;
 - не відчують – 22%.

Це свідчить про наявність значного навантаження на персонал, що може негативно впливати на продуктивність праці та рівень мотивації.

Узагальнені результати показують:

- вважають, що система мотивації стимулює до підвищення ефективності – 48%;
- планують і надалі працювати на підприємстві – 62%;
- не визначилися – 25%;
- не планують – 13%.

Отримані результати свідчать про середній рівень мотивації персоналу та наявність ризику зниження кадрової стабільності. Узагальнення результатів анкетування персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» наведено в таблиці 2.11.

Проведене анкетування підтвердило, що система мотивації та стимулювання праці на підприємстві є недостатньо ефективною. Основні проблеми зосереджені у сфері матеріального стимулювання, зокрема низькому рівні задоволеності оплатою праці та недосконалості системи преміювання. Водночас нематеріальні аспекти мотивації (психологічний клімат, підтримка керівництва) оцінюються працівниками більш позитивно.

Додатково виявлено проблему підвищеного трудового навантаження, що може призводити до професійного вигорання та зниження продуктивності праці.

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів анкетування персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Блок дослідження	Основні результати	Висновки
Матеріальна мотивація	41% задоволені оплатою праці; 38% вважають її справедливою; 34% позитивно оцінюють преміювання	Низький рівень задоволеності матеріальним стимулюванням; система оплати праці потребує вдосконалення та більшої прозорості
Нематеріальна мотивація	57% відчують підтримку керівництва; 63% задоволені кліматом; 42% відчують визнання	Психологічний клімат є сприятливим, але система визнання та розвитку персоналу недостатньо розвинена
Професійний розвиток	46% вважають, що мають можливості для розвитку	Обмежені можливості кар'єрного та професійного зростання
Умови праці	61% задоволені умовами; 58% забезпеченням; 78% відчують перевантаження (повністю або частково)	Умови праці загалом прийнятні, однак спостерігається значне трудове навантаження
Загальна мотивація	48% відчують мотивацію до ефективної праці	Система мотивації має середній рівень ефективності
Кадрова стабільність	62% планують залишитися; 13% - ні	Існує ризик плинності кадрів

Таким чином, результати анкетування підтверджують необхідність комплексного вдосконалення системи мотивації персоналу, що має включати як посилення матеріального стимулювання, так і розвиток нематеріальних мотиваційних інструментів.

За результатами проведеного аналізу (SWOT- та PEST-аналіз, а також анкетування персоналу) у КП «Муніципальна аптека міста Харкова» було виявлено низку ключових проблем у функціонуванні системи мотивації та стимулювання праці (рис.2.2)

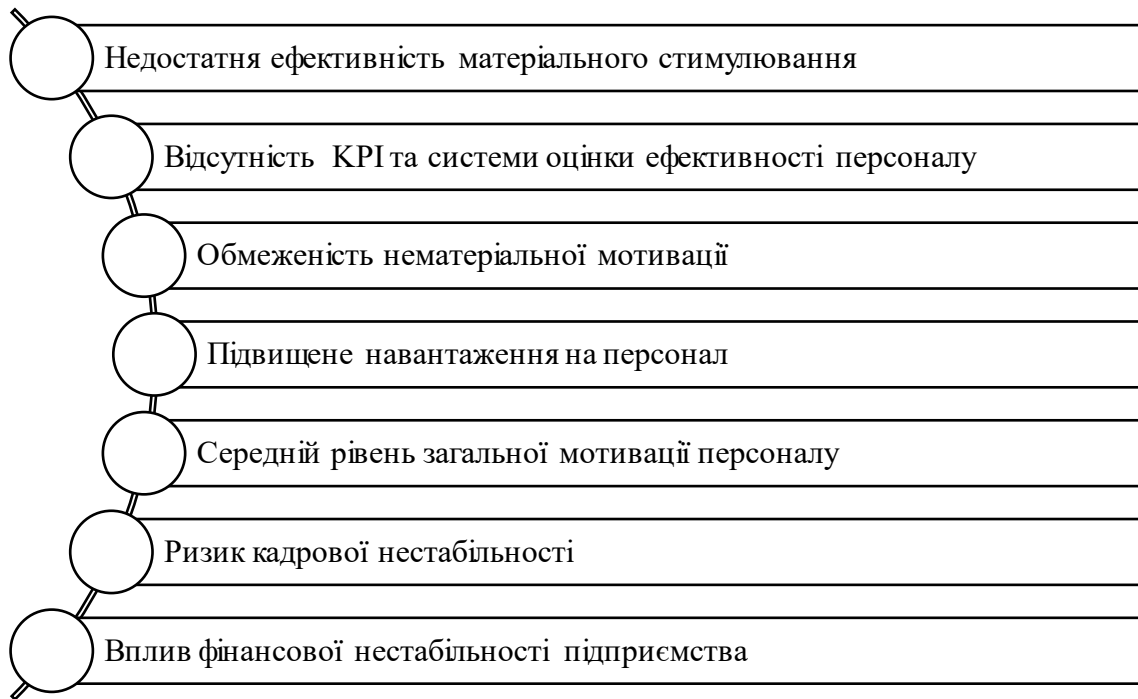


Рис. 2.2. Ключові проблеми проблем у функціонуванні системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Отже, виявлені проблеми системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» полягають у недостатній ефективності матеріального стимулювання, що проявляється у незадоволеності працівників рівнем заробітної плати та сприйнятті системи преміювання як недостатньо справедливої або непрозорої. Ще однією суттєвою проблемою є відсутність КРІ та системи оцінки ефективності персоналу, що ускладнює об'єктивне визначення внеску працівників у результати діяльності підприємства. Окрім цього, спостерігається обмеженість нематеріальної мотивації, яка виражається у відсутності системного підходу до визнання досягнень, кар'єрного розвитку та професійного зростання працівників. Додатково проблемним аспектом є підвищене навантаження на персонал, що створює ризики професійного вигорання та зниження продуктивності праці. Також встановлено середній рівень загальної мотивації персоналу, що свідчить про недостатню зацікавленість частини працівників у підвищенні ефективності роботи. Виявлено ризик кадрової нестабільності, пов'язаний із невпевненістю окремих

працівників у подальшій роботі на підприємстві. Вплив фінансової нестабільності підприємства додатково обмежує можливості розвитку системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Отже, виявлені проблеми свідчать про необхідність комплексного вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці, з орієнтацією на підвищення її результативності, прозорості та зв'язку з реальними показниками ефективності діяльності персоналу.

Резюмуючи зазначимо, проведена оцінка діючої системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» дозволяє зробити висновок, що вона має переважно традиційний та частково формалізований характер і не забезпечує достатнього рівня зацікавленості персоналу в підвищенні результативності праці.

Аналіз показав, що матеріальна складова мотивації є недостатньо ефективною: працівники відзначають низький рівень задоволеності заробітною платою та недостатню прозорість системи преміювання. Водночас нематеріальні стимули (психологічний клімат, підтримка керівництва) оцінюються відносно позитивно, однак їх вплив на загальну мотивацію є обмеженим через відсутність системності.

Результати анкетування підтвердили наявність середнього рівня мотивації персоналу, а також ризиків зниження кадрової стабільності. Додатково виявлено проблему підвищеного навантаження на працівників, що може негативно впливати на продуктивність праці та якість надання послуг.

SWOT- та PEST-аналіз засвідчили, що система мотивації функціонує в умовах фінансової нестабільності підприємства та значного впливу зовнішніх факторів, що обмежує можливості її розвитку та модернізації.

Отже, діюча система мотивації потребує комплексного вдосконалення шляхом посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, розвитку нематеріальних стимулів, впровадження сучасних підходів до управління персоналом, а також активного використання колективно-договірного регулювання як інструменту підвищення ефективності трудових відносин.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати аналізу фінансово-господарської діяльності КП «Муніципальна аптека міста Харкова» за 2023–2025 роки, слід зазначити, що підприємство функціонує в умовах нестабільного економічного середовища та демонструє негативні тенденції розвитку.

Зокрема, встановлено зниження обсягів доходу, скорочення вартості активів та погіршення фінансових результатів, що проявилось у переході від прибуткової діяльності у 2023 році до збиткової у 2024–2025 роках. Така динаміка свідчить про зниження ефективності господарської діяльності та потребує удосконалення управлінських підходів.

Аналіз структури активів показав домінування оборотних активів, що є характерним для аптечних підприємств, однак їх загальний обсяг має тенденцію до скорочення. Негативним фактором є зростання дебіторської заборгованості, що може свідчити про погіршення розрахункової дисципліни та впливати на ліквідність підприємства. Водночас позитивним моментом є збільшення обсягу грошових коштів, що частково покращує поточну платоспроможність.

Зменшення зобов'язань свідчить про певне зниження боргового навантаження, однак це не компенсує загального погіршення фінансового стану. Крім того, зростання чисельності персоналу на фоні зниження доходів може створювати додатковий тиск на витрати підприємства.

Таким чином, фінансово-господарська діяльність КП «Муніципальна аптека міста Харкова» характеризується недостатнім рівнем ефективності, що обумовлює необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат, підвищення результативності використання ресурсів та вдосконалення системи управління. Отримані результати аналізу створюють підґрунтя для подальшого дослідження напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема через інтеграцію сучасних управлінських підходів і принципів сталого розвитку.

Проведено аналіз кадрового складу та умов праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» і дозволяє зробити висновок, що підприємство загалом забезпечене трудовими ресурсами, які відповідають специфіці фармацевтичної діяльності, однак ефективність їх використання потребує подальшого вдосконалення.

Кадрова структура характеризується домінуванням жінок, що є типовим для галузі, а також переважанням працівників середнього віку, які мають достатній рівень професійного досвіду. Освітній рівень персоналу є відносно високим: більшість працівників мають профільну фармацевтичну освіту, що позитивно впливає на якість обслуговування населення. Водночас наявність частки працівників із середньою спеціальною або непрофільною освітою свідчить про необхідність посилення політики професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Аналіз динаміки чисельності персоналу показав тенденцію до її зростання, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільність операційної діяльності. Проте це не супроводжується відповідним підвищенням фінансових результатів: на фоні коливань доходу та наявності збитків у окремі роки спостерігається зниження продуктивності праці. Це вказує на недостатню ефективність управління персоналом та потребу в оптимізації використання трудових ресурсів.

Умови праці на підприємстві в цілому можна оцінити як задовільні, однак вони формуються під впливом фінансової нестабільності, що може негативно позначатися на рівні мотивації працівників, соціальних гарантіях та загальній задоволеності роботою. Відсутність стійкої позитивної динаміки прибутковості обмежує можливості матеріального стимулювання персоналу.

Проведена оцінка діючої системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» дозволяє зробити висновок, що вона має переважно традиційний та частково формалізований характер і не забезпечує достатнього рівня зацікавленості персоналу в підвищенні результативності праці.

Аналіз показав, що матеріальна складова мотивації є недостатньо ефективною: працівники відзначають низький рівень задоволеності заробітною платою та недостатню прозорість системи преміювання. Водночас нематеріальні стимули (психологічний клімат, підтримка керівництва) оцінюються відносно позитивно, однак їх вплив на загальну мотивацію є обмеженим через відсутність системності.

Результати анкетування підтвердили наявність середнього рівня мотивації персоналу, а також ризиків зниження кадрової стабільності. Додатково виявлено проблему підвищеного навантаження на працівників, що може негативно впливати на продуктивність праці та якість надання послуг.

SWOT- та PEST-аналіз засвідчили, що система мотивації функціонує в умовах фінансової нестабільності підприємства та значного впливу зовнішніх факторів, що обмежує можливості її розвитку та модернізації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення мотивації персоналу

Ефективність діяльності КП «Муніципальна аптека міста Харкова» значною мірою залежить від рівня мотивації та залученості персоналу, оскільки саме людські ресурси забезпечують якість фармацевтичного обслуговування та стабільність операційних процесів. Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив наявність низки проблем у діючій системі мотивації, зокрема недостатню ефективність матеріального стимулювання, відсутність системи КРІ, обмеженість нематеріальних стимулів та середній рівень загальної мотивації працівників.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексного підходу до удосконалення мотиваційної системи, який би враховував як внутрішні потреби підприємства, так і зовнішні умови його функціонування. Важливим є перехід від формального підходу до стимулювання праці до системи, що базується на результативності, прозорості та справедливості оцінювання внеску кожного працівника.

Основними напрямками удосконалення мотивації персоналу на підприємстві доцільно визначити:

- удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом посилення її зв'язку з результатами праці та підвищення прозорості нарахування заробітної плати і премій;
- впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) для об'єктивної оцінки результатів роботи персоналу та підрозділів;
- розвиток нематеріальної мотивації, що передбачає удосконалення системи визнання досягнень працівників, розширення можливостей професійного та кар'єрного зростання;

– оптимізацію умов праці та зниження надмірного навантаження на персонал з метою запобігання професійному вигоранню;

– посилення ролі колективного договору як інструменту регулювання соціально-трудоких відносин та закріплення мотиваційних механізмів на рівні підприємства.

Реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати більш ефективну, гнучку та результатоорієнтовану систему мотивації персоналу, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості фармацевтичних послуг та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення мотивації персоналу доцільно згрупувати їх за основними блоками та представити у табличній формі (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення мотивації персоналу

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Удосконалення матеріального стимулювання	Прив'язка премій до результатів роботи, прозорість нарахувань	Зростання зацікавленості працівників у результатах праці
Впровадження KPI	Розробка показників ефективності для посад і підрозділів	Об'єктивна оцінка внеску працівників
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, подяки, внутрішні відзнаки	Підвищення лояльності персоналу
Підвищення кваліфікації	Навчання, тренінги, професійний розвиток	Зростання компетентності персоналу
Оптимізація умов праці	Зменшення перевантаження, раціоналізація графіків	Зниження ризику вигорання
Удосконалення колективного договору	Закріплення системи стимулювання нормативно	Стабільність та прозорість HR-політики

Логічну взаємозалежність основних елементів удосконаленої системи мотивації персоналу наведено на рисунку 3.1.

Отже, проведене обґрунтування напрямів удосконалення мотивації персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» дозволило визначити ключові проблеми існуючої системи стимулювання та сформувати комплексний підхід до їх вирішення. Запропоновані напрями орієнтовані на

поєднання матеріальних, нематеріальних та організаційних інструментів впливу на персонал, що забезпечує системність і збалансованість мотиваційної політики підприємства.



Рис. 3.1 Модель удосконаленої системи мотивації персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Встановлено, що підвищення ефективності мотивації персоналу потребує переходу до результатноорієнтованої моделі управління трудовими ресурсами, яка базується на прозорості оцінювання праці, впровадженні КРІ, розвитку професійного потенціалу працівників та удосконаленні умов праці. Важливу роль у цьому процесі має відігравати колективний договір як інструмент закріплення мотиваційних механізмів та забезпечення соціально-трудова гарантій.

Запропонована модель удосконаленої системи мотивації персоналу формує основу для створення сучасної HR-політики підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності, посилення залученості працівників та покращення якості фармацевтичного обслуговування населення.

Таким чином, практична реалізація визначених напрямів створює передумови для розроблення комплексної мотиваційної програми підприємства, що буде представлена у наступному підрозділі.

3.2 Розроблення комплексу матеріальних та нематеріальних стимулів

З урахуванням виявлених у попередніх підрозділах проблем системи мотивації КП «Муніципальна аптека міста Харкова» (низька ефективність матеріального стимулювання, відсутність КРІ, обмеженість нематеріальних стимулів та середній рівень мотивації персоналу) доцільним є формування комплексної мотиваційної програми, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу на працівників.

Запропонований комплекс стимулів спрямований на підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та формування прозорості системи оцінювання результатів роботи персоналу.

Матеріальна складова є базовим елементом системи мотивації персоналу, оскільки саме рівень фінансової винагороди найбільшою мірою впливає на зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці. Для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» удосконалення системи матеріального стимулювання повинно бути спрямоване на формування прозорого та результатоорієнтованого механізму оплати праці, який забезпечуватиме взаємозв'язок між трудовим внеском працівника та рівнем його винагороди.

У межах удосконалення системи матеріальної мотивації доцільно зберегти діючу посадову систему оплати праці, однак модернізувати її шляхом перегляду посадових окладів відповідно до ринкових умов та диференціації оплати залежно від складності, відповідальності та інтенсивності виконуваної роботи. Такий підхід дозволить підвищити справедливість оплати праці та забезпечити більш об'єктивну оцінку трудового внеску працівників.

Важливим елементом удосконалення матеріального стимулювання є впровадження результативної системи преміювання. Запропонована система повинна базуватися на оцінці досягнення працівниками визначених показників ефективності, зокрема виконання плану реалізації лікарських засобів, якості обслуговування клієнтів, дотримання трудової дисципліни та індивідуальних KPI. При цьому доцільно застосувати комбінований підхід до формування преміальних виплат, відповідно до якого 70% премії залежатиме від індивідуальних результатів працівника, а 30% – від загальних результатів діяльності аптеки. Такий механізм сприятиме не лише підвищенню особистої відповідальності персоналу, а й розвитку командної взаємодії.

Додатково пропонується впровадити систему матеріальних доплат і бонусів, що включатиме надбавки за стаж роботи, доплати за інтенсивність праці, разові винагороди за ініціативність та участь у покращенні внутрішніх процесів підприємства. Окремим елементом мотивації можуть стати бонуси за мінімізацію необґрунтованих лікарняних, що стимулюватиме відповідальне ставлення працівників до виконання професійних обов'язків.

Для систематизації запропонованих інструментів матеріального стимулювання доцільно представити їх у табличній формі (табл. 3.2).

Запропонований комплекс матеріальних стимулів спрямований на формування більш прозорої та результативної системи оплати праці, що дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів роботи, посилити трудову дисципліну та забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства.

Запропонований комплекс матеріальних стимулів персоналу

Напрямок стимулювання	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Удосконалення оплати праці	Перегляд окладів відповідно до ринкового рівня	Підвищення задоволеності оплатою праці
Диференціація заробітної плати	Врахування складності та відповідальності роботи	Справедливий розподіл винагороди
Результативне преміювання	Впровадження премій за КРІ та результати аптеки	Зростання продуктивності праці
Надбавки та доплати	Доплати за стаж та інтенсивність праці	Посилення мотивації персоналу
Разові винагороди	За ініціативність та покращення процесів	Стимулювання активності працівників
Бонусна система	Бонуси за відповідальне ставлення до роботи	Зниження трудових втрат

У сучасних умовах функціонування підприємств нематеріальна мотивація набуває особливого значення, оскільки дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити лояльність працівників та сформувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» розвиток нематеріальних стимулів є особливо актуальним з огляду на обмежені фінансові можливості підприємства та необхідність підтримання стабільності кадрового складу.

Одним із ключових напрямів удосконалення нематеріальної мотивації є впровадження системи визнання професійних досягнень працівників. Доцільним є щомісячне визначення «кращого працівника аптеки» на основі результатів роботи, дотримання стандартів обслуговування та професійної дисципліни. Додатково пропонується застосування внутрішніх подяк, грамот та публічного визнання результатів діяльності працівників під час робочих нарад або корпоративних заходів. Такий підхід сприятиме підвищенню самооцінки персоналу, формуванню відчуття значущості власного внеску в діяльність підприємства та розвитку здорової професійної конкуренції.

Важливим елементом нематеріального стимулювання є забезпечення можливостей професійного та кар'єрного розвитку працівників. У межах запропонованої системи доцільно впровадити індивідуальні плани

професійного розвитку, що враховуватимуть компетенції працівника, його професійні потреби та перспективи кар'єрного зростання. Також рекомендується забезпечити участь персоналу у професійних тренінгах, семінарах та програмах підвищення кваліфікації. Наявність можливостей внутрішнього кар'єрного просування (фармацевт – старший фармацевт – завідувач аптеки) сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у професійному саморозвитку та довгостроковій роботі на підприємстві.

Окрему увагу необхідно приділити покращенню соціально-психологічного клімату у колективі. Для цього доцільно впровадити практику регулярних командних зустрічей, під час яких працівники матимуть можливість обговорювати проблемні питання, вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи та отримувати зворотний зв'язок від керівництва. Розвиток відкритої комунікації між адміністрацією та персоналом дозволить підвищити рівень довіри в колективі та знизити конфліктність трудових відносин. Важливим напрямом також є розвиток корпоративної культури підприємства, що передбачає формування спільних цінностей, підтримку командної взаємодії та підвищення рівня організаційної єдності.

Додатковим інструментом нематеріальної мотивації є впровадження гнучких елементів організації праці. Зокрема, доцільно оптимізувати графіки роботи персоналу, забезпечити більш рівномірний розподіл навантаження між працівниками та надати можливість взаємозаміни змін за погодженням. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня професійного виснаження, підвищенню задоволеності умовами праці та покращенню балансу між професійним і особистим життям працівників.

Для систематизації запропонованих інструментів нематеріального стимулювання доцільно представити їх у таблиці 3.3.

Запропонований комплекс нематеріальних стимулів спрямований на формування позитивного трудового середовища, підвищення рівня професійної самореалізації працівників та зміцнення кадрової стабільності підприємства. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити загальний

рівень мотивації персоналу, покращити соціально-психологічний клімат та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Таблиця 3.3

Комплекс нематеріальних стимулів персоналу

Напрямок нематеріальної мотивації	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Визнання досягнень	Подяки, грамоти, визначення «кращого працівника»	Підвищення лояльності та залученості персоналу
Професійний розвиток	Тренінги, семінари, підвищення кваліфікації	Зростання професійної компетентності
Кар'єрне зростання	Формування внутрішніх кар'єрних маршрутів	Підвищення зацікавленості у довгостроковій роботі
Соціально-психологічний клімат	Командні зустрічі, розвиток корпоративної культури	Покращення взаємодії у колективі
Гнучка організація праці	Оптимізація графіків та навантаження	Зниження професійного вигорання

Отже, розроблений комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» спрямований на формування сучасної, комплексної та результативної системи мотивації персоналу. Запропоновані заходи враховують виявлені у процесі аналізу проблеми діючої мотиваційної системи та орієнтовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Удосконалення матеріального стимулювання передбачає посилення взаємозв'язку між результатами праці та рівнем винагороди через впровадження КРІ, результативного преміювання та системи додаткових доплат і бонусів. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці, посилення відповідальності працівників та зростання їх зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Водночас розвиток нематеріальної мотивації спрямований на підвищення лояльності персоналу, формування позитивного соціально-психологічного клімату, підтримку професійного розвитку та зниження ризиків професійного вигорання. Особливе значення мають заходи щодо

визнання досягнень працівників, розвитку корпоративної культури та оптимізації умов праці.

Таким чином, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє сформувати цілісну мотиваційну програму, яка забезпечує не лише підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, але й зміцнення кадрової стабільності, покращення якості фармацевтичного обслуговування та створення сприятливих умов для довгострокового розвитку підприємства.

3.3 Механізм впровадження мотиваційної програми

Ефективність запропонованої мотиваційної програми значною мірою залежить не лише від змісту стимулюючих заходів, а й від механізму їх практичного впровадження. Для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» важливим є забезпечення системного, поетапного та організаційно узгодженого процесу реалізації мотиваційної програми, який дозволить мінімізувати ризики опору змінам та забезпечити досягнення запланованих результатів.

Запропонований механізм впровадження мотиваційної програми повинен базуватися на принципах комплексності, прозорості, адаптивності та результативності. Його реалізація передбачає поєднання організаційних, економічних та соціально-психологічних інструментів управління персоналом.

На першому етапі доцільно здійснити організаційну підготовку до впровадження мотиваційної програми. Цей етап включає: визначення відповідальних осіб за реалізацію програми; формування робочої групи; розроблення внутрішніх нормативних документів; ознайомлення персоналу із запланованими змінами.

Особливе значення має інформаційна підтримка процесу впровадження, оскільки працівники повинні чітко розуміти мету нової системи мотивації,

принципи оцінювання результатів праці та механізми нарахування стимулюючих виплат.

Другий етап передбачає впровадження системи КРІ та оновленої системи матеріального стимулювання. На цьому етапі необхідно: визначити ключові показники ефективності для різних категорій персоналу; встановити критерії оцінки результатів роботи; розробити систему преміювання; забезпечити прозорість розрахунку стимулюючих виплат.

Для фармацевтичного персоналу КРІ можуть включати: виконання плану реалізації; якість обслуговування клієнтів; дотримання стандартів роботи; відсутність професійних порушень.

На третьому етапі доцільно реалізувати заходи нематеріального стимулювання, спрямовані на формування позитивного соціально-психологічного клімату та підвищення рівня залученості працівників. Зокрема, необхідно: впровадити систему визнання досягнень; організувати професійне навчання персоналу; покращити внутрішні комунікації; оптимізувати умови праці та графіки роботи.

Важливим елементом механізму впровадження є моніторинг результативності мотиваційної програми. Для цього доцільно проводити: регулярне оцінювання продуктивності праці; аналіз рівня задоволеності персоналу; моніторинг кадрової стабільності; оцінку фінансових результатів підприємства.

За результатами моніторингу можливе коригування окремих елементів мотиваційної програми відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для систематизації етапів впровадження мотиваційної програми доцільно представити їх в табл.3.4.

Запропонований механізм впровадження мотиваційної програми дозволяє забезпечити поетапну та системну реалізацію заходів з удосконалення мотивації персоналу. Його практичне застосування сприятиме

підвищенню ефективності роботи персоналу, зміцненню кадрової стабільності та покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження мотиваційної програми

Етап	Основні заходи	Очікуваний результат
Організаційна підготовка	Формування робочої групи, підготовка документів, інформування персоналу	Готовність підприємства до впровадження змін
Впровадження КРІ та матеріальної мотивації	Розробка КРІ, нової системи преміювання	Підвищення результативності праці
Реалізація нематеріального стимулювання	Навчання, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури	Підвищення лояльності персоналу
Моніторинг та коригування	Аналіз ефективності програми	Адаптація системи мотивації до потреб підприємства

Таким чином, запропонований механізм впровадження мотиваційної програми для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» забезпечує комплексний та поетапний підхід до удосконалення системи управління персоналом. Його реалізація передбачає поєднання організаційних, матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, що дозволяє забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Важливою складовою механізму є впровадження системи КРІ та результативного преміювання, що створює прозорий взаємозв'язок між результатами праці та рівнем винагороди працівників. Одночасно реалізація заходів нематеріального стимулювання сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату та зміцненню кадрової стабільності.

Запропонований механізм також передбачає постійний моніторинг ефективності мотиваційної програми, що дозволить своєчасно адаптувати її до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це забезпечить

гнучкість системи мотивації та її відповідність стратегічним цілям підприємства.

Таким чином, практичне впровадження мотиваційної програми створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості фармацевтичного обслуговування населення, зниження ризиків плинності кадрів та зміцнення фінансової стійкості КП «Муніципальна аптека міста Харкова».

3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» доцільно оцінювати через їх вплив на економічні, кадрові та соціальні показники діяльності підприємства. Реалізація комплексної мотиваційної програми спрямована не лише на підвищення рівня задоволеності працівників, але й на покращення результативності діяльності підприємства в цілому.

Запропоновані заходи мають забезпечити:

- підвищення продуктивності праці;
- зростання рівня мотивації персоналу;
- зниження ризиків кадрової нестабільності;
- покращення якості обслуговування населення;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Одним із ключових очікуваних результатів є зростання продуктивності праці за рахунок впровадження системи КРІ та результативного преміювання. Формування прозорого взаємозв'язку між результатами праці та винагородою сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у досягненні планових показників та покращенні якості роботи.

Водночас розвиток нематеріальної мотивації та покращення умов праці дозволить підвищити рівень лояльності персоналу, знизити професійне

вигорання та покращити соціально-психологічний клімат у колективі. Це, у свою чергу, позитивно вплине на кадрову стабільність підприємства.

Для оцінки очікуваної ефективності запропонованих заходів доцільно порівняти поточний та прогнозований стан основних показників діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Очікувана ефективність впровадження мотиваційної програми

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Рівень мотивації персоналу	Середній	Підвищення рівня залученості персоналу
Продуктивність праці	Має тенденцію до зниження	Зростання продуктивності на 10–15%
Задоволеність оплатою праці	Низька	Підвищення рівня задоволеності
Плинність кадрів	Існує ризик зростання	Зниження кадрової нестабільності
Соціально-психологічний клімат	Відносно сприятливий	Покращення командної взаємодії
Якість обслуговування	Стабільна	Підвищення рівня сервісу
Ефективність управління персоналом	Частково формалізована	Формування сучасної HR-системи

Отже, реалізація запропонованих заходів має комплексний позитивний вплив як на персонал підприємства, так і на результати його діяльності. Очікується, що впровадження мотиваційної програми дозволить підвищити ефективність управління трудовими ресурсами, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити більш стабільний розвиток КП «Муніципальна аптека міста Харкова» в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Ефективність запропонованої мотиваційної програми для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» доцільно оцінювати не лише з позиції соціального впливу на персонал, але й з точки зору економічної результативності діяльності підприємства. Впровадження комплексу матеріальних та нематеріальних стимулів спрямоване на підвищення

продуктивності праці, покращення якості обслуговування клієнтів, зниження кадрової нестабільності та забезпечення більш ефективного використання трудових ресурсів.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що у 2025 році підприємство отримало збиток у розмірі 690 тис. грн, а також характеризується недостатнім рівнем мотивації персоналу та ризиками кадрової нестабільності. За таких умов впровадження результативної системи мотивації може стати одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно визначити прогнозовані витрати на впровадження мотиваційної програми та очікуваний економічний ефект від її реалізації.

До основних витрат на впровадження програми мотивації належать:

- витрати на преміювання персоналу;
- витрати на навчання та підвищення кваліфікації;
- організаційні витрати;
- витрати на внутрішні комунікації та заходи нематеріальної мотивації.

Для розрахунку використано прогнозну чисельність персоналу у 2026 році – 39 осіб.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованої мотиваційної програми проведено розрахунок необхідних витрат та прогнозованих показників економічної ефективності. Розрахунки базуються на чисельності персоналу підприємства, прогнозованому підвищенні продуктивності праці та очікуваному зростанні фінансових результатів діяльності КП «Муніципальна аптека міста Харкова». Узагальнені результати розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження мотиваційної програми на підприємстві. Незважаючи на необхідність здійснення витрат у сумі 395,8 тис. грн, очікуваний економічний ефект становитиме понад 1,3 млн грн, що забезпечує високий рівень ефективності

запропонованих заходів. Коефіцієнт економічної ефективності на рівні 3,39 свідчить, що кожна вкладена гривня принесе підприємству 3,39 грн ефекту. Крім того, короткий термін окупності – близько 4 місяців – підтверджує реалістичність та практичну доцільність реалізації запропонованої мотиваційної програми.

Таблиця 3.6

**Розрахунок витрат та показників економічної ефективності
впровадження мотиваційної програми персоналу КП «Муніципальна аптека
міста Харкова»**

Показник	Розрахунок	Значення
Витрати на впровадження мотиваційної програми		
Преміальний фонд	39 осіб × 700 грн × 12 міс.	327 600 грн
Навчання персоналу	39 осіб × 800 грн	31 200 грн
Організаційні заходи	Одноразові витрати	10 000 грн
Програми нематеріального стимулювання	Подяки, корпоративні заходи, внутрішні комунікації	12 000 грн
Впровадження КРІ та оцінювання	Розробка системи та моніторинг	15 000 грн
Загальні витрати		395 800 грн
Розрахунок економічного ефекту		
Поточний дохід підприємства	2025 рік	62 070 000 грн
Прогнозоване зростання продуктивності праці		12 %
Приріст доходу	$62\,070\,000 \times 12 / 100$	7 448 400 грн
Частка чистого економічного ефекту	18 % від приросту доходу	1 340 712 грн
Показники ефективності		
Коефіцієнт економічної ефективності	$1\,340\,712 / 395\,800$	3,39
Термін окупності	$395\,800 / 1\,340\,712$	0,30 року (\approx 4 місяці)

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованої мотиваційної програми у КП «Муніципальна аптека міста Харкова». Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання продуктивності праці,

покращення фінансових результатів діяльності підприємства та зміцнення кадрового потенціалу. Отримані показники економічної ефективності та короткий термін окупності підтверджують практичну значущість і результативність розробленої мотиваційної програми.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» та сформуванню комплексну результатоорієнтовану модель управління трудовими ресурсами, що поєднує матеріальні, нематеріальні й організаційні інструменти стимулювання. Запропонована модель базується на принципах прозорості оцінювання праці, впровадженні KPI, розвитку професійного потенціалу працівників, удосконаленні умов праці та посиленні ролі колективного договору у регулюванні соціально-трудових відносин. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності, посиленню залученості персоналу, покращенню якості фармацевтичного обслуговування населення та формуванню сучасної ефективної HR-політики підприємства.

Розроблений комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» формує сучасну результатоорієнтовану систему мотивації персоналу, спрямовану на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Запропоновані заходи забезпечують посилення взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, сприяють підвищенню продуктивності праці, професійного розвитку, лояльності та залученості персоналу, а також створюють сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє не лише підвищити економічну ефективність діяльності підприємства, але й зміцнити

кадрову стабільність, покращити якість фармацевтичного обслуговування населення та забезпечити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Запропонований механізм впровадження мотиваційної програми для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» забезпечує системний і поетапний підхід до удосконалення управління персоналом шляхом поєднання організаційних, матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації. Реалізація програми, зокрема впровадження КРІ, результативного преміювання, заходів професійного розвитку та нематеріального стимулювання, сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню залученості та лояльності персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату й зміцненню кадрової стабільності. Водночас постійний моніторинг ефективності програми забезпечить її адаптивність до змін середовища та відповідність стратегічним цілям підприємства, що у підсумку позитивно вплине на якість фармацевтичного обслуговування населення та фінансову стійкість підприємства.

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність упровадження мотиваційної програми у КП «Муніципальна аптека міста Харкова», оскільки запропоновані заходи забезпечують не лише підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності підприємства, але й сприяють зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню якості управління персоналом. Високий коефіцієнт економічної ефективності, значний прогнозований економічний ефект і короткий термін окупності свідчать про практичну результативність, реалістичність та стратегічну доцільність реалізації розробленої мотиваційної програми в умовах функціонування комунального підприємства.

ВИСНОВКИ

Розкрито сутність, значення та роль мотивації персоналу як важливої складової системи управління організацією. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що мотивація є багатогранною категорією, яка поєднує психологічні, економічні, управлінські та соціальні аспекти впливу на трудову поведінку працівників. Вона розглядається як безперервний процес формування внутрішніх спонукань і застосування зовнішніх стимулів, спрямований на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Обґрунтовано, що сутність мотивації проявляється у забезпеченні взаємозв'язку між потребами працівників, системою стимулювання та результатами їх діяльності. Ефективна мотиваційна система сприяє узгодженню особистих інтересів із стратегічними орієнтирами організації, підвищує продуктивність праці, якість виконання завдань і рівень залученості персоналу.

Встановлено, що в сучасних умовах господарювання особливого значення набуває комплексний підхід до формування мотивації, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення можливостей для професійного розвитку та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Таким чином, мотивація персоналу виступає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Констатовано, ефективна система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на поєднанні різних підходів і інструментів управління, що враховують економічні, соціальні та психологічні потреби працівників. Комплексне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, чітке визначення цілей діяльності, підтримка внутрішньої мотивації та використання сучасних цифрових технологій створюють передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації. Узагальнюючи результати аналізу

фінансово-господарської діяльності КП «Муніципальна аптека міста Харкова» за 2023–2025 роки, слід зазначити, що підприємство функціонує в умовах нестабільного економічного середовища та демонструє негативні тенденції розвитку.

Зокрема, встановлено зниження обсягів доходу, скорочення вартості активів та погіршення фінансових результатів, що проявилось у переході від прибуткової діяльності у 2023 році до збиткової у 2024–2025 роках. Така динаміка свідчить про зниження ефективності господарської діяльності та потребує удосконалення управлінських підходів.

Аналіз структури активів показав домінування оборотних активів, що є характерним для аптечних підприємств, однак їх загальний обсяг має тенденцію до скорочення. Негативним фактором є зростання дебіторської заборгованості, що може свідчити про погіршення розрахункової дисципліни та впливати на ліквідність підприємства. Водночас позитивним моментом є збільшення обсягу грошових коштів, що частково покращує поточну платоспроможність.

Зменшення зобов'язань свідчить про певне зниження боргового навантаження, однак це не компенсує загального погіршення фінансового стану. Крім того, зростання чисельності персоналу на фоні зниження доходів може створювати додатковий тиск на витрати підприємства.

Таким чином, фінансово-господарська діяльність КП «Муніципальна аптека міста Харкова» характеризується недостатнім рівнем ефективності, що обумовлює необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат, підвищення результативності використання ресурсів та вдосконалення системи управління. Отримані результати аналізу створюють підґрунтя для подальшого дослідження напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема через інтеграцію сучасних управлінських підходів і принципів сталого розвитку.

Проведено аналіз кадрового складу та умов праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» і дозволяє зробити висновок, що підприємство загалом

забезпечене трудовими ресурсами, які відповідають специфіці фармацевтичної діяльності, однак ефективність їх використання потребує подальшого вдосконалення.

Кадрова структура характеризується домінуванням жінок, що є типовим для галузі, а також переважанням працівників середнього віку, які мають достатній рівень професійного досвіду. Освітній рівень персоналу є відносно високим: більшість працівників мають профільну фармацевтичну освіту, що позитивно впливає на якість обслуговування населення. Водночас наявність частки працівників із середньою спеціальною або непрофільною освітою свідчить про необхідність посилення політики професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Аналіз динаміки чисельності персоналу показав тенденцію до її зростання, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільність операційної діяльності. Проте це не супроводжується відповідним підвищенням фінансових результатів: на фоні коливань доходу та наявності збитків у окремі роки спостерігається зниження продуктивності праці. Це вказує на недостатню ефективність управління персоналом та потребу в оптимізації використання трудових ресурсів.

Умови праці на підприємстві в цілому можна оцінити як задовільні, однак вони формуються під впливом фінансової нестабільності, що може негативно позначатися на рівні мотивації працівників, соціальних гарантіях та загальній задоволеності роботою. Відсутність стійкої позитивної динаміки прибутковості обмежує можливості матеріального стимулювання персоналу.

Проведена оцінка діючої системи мотивації та стимулювання праці КП «Муніципальна аптека міста Харкова» дозволяє зробити висновок, що вона має переважно традиційний та частково формалізований характер і не забезпечує достатнього рівня зацікавленості персоналу в підвищенні результативності праці.

Аналіз показав, що матеріальна складова мотивації є недостатньо ефективною: працівники відзначають низький рівень задоволеності

заробітною платою та недостатню прозорість системи преміювання. Водночас нематеріальні стимули (психологічний клімат, підтримка керівництва) оцінюються відносно позитивно, однак їх вплив на загальну мотивацію є обмеженим через відсутність системності.

Результати анкетування підтвердили наявність середнього рівня мотивації персоналу, а також ризиків зниження кадрової стабільності. Додатково виявлено проблему підвищеного навантаження на працівників, що може негативно впливати на продуктивність праці та якість надання послуг.

SWOT- та PEST-аналіз засвідчили, що система мотивації функціонує в умовах фінансової нестабільності підприємства та значного впливу зовнішніх факторів, що обмежує можливості її розвитку та модернізації.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова» та сформувати комплексну результатоорієнтовану модель управління трудовими ресурсами, що поєднує матеріальні, нематеріальні й організаційні інструменти стимулювання. Запропонована модель базується на принципах прозорості оцінювання праці, впровадженні KPI, розвитку професійного потенціалу працівників, удосконаленні умов праці та посиленні ролі колективного договору у регулюванні соціально-трудових відносин. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності, посиленню залученості персоналу, покращенню якості фармацевтичного обслуговування населення та формуванню сучасної ефективної HR-політики підприємства.

Розроблений комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» формує сучасну результатоорієнтовану систему мотивації персоналу, спрямовану на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Запропоновані заходи забезпечують посилення взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, сприяють підвищенню продуктивності праці, професійного розвитку, лояльності та залученості персоналу, а також створюють

сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє не лише підвищити економічну ефективність діяльності підприємства, але й зміцнити кадрову стабільність, покращити якість фармацевтичного обслуговування населення та забезпечити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Запропонований механізм впровадження мотиваційної програми для КП «Муніципальна аптека міста Харкова» забезпечує системний і поетапний підхід до удосконалення управління персоналом шляхом поєднання організаційних, матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації. Реалізація програми, зокрема впровадження КРІ, результативного преміювання, заходів професійного розвитку та нематеріального стимулювання, сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню залученості та лояльності персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату й зміцненню кадрової стабільності. Водночас постійний моніторинг ефективності програми забезпечить її адаптивність до змін середовища та відповідність стратегічним цілям підприємства, що у підсумку позитивно вплине на якість фармацевтичного обслуговування населення та фінансову стійкість підприємства.

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність упровадження мотиваційної програми у КП «Муніципальна аптека міста Харкова», оскільки запропоновані заходи забезпечують не лише підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності підприємства, але й сприяють зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню якості управління персоналом. Високий коефіцієнт економічної ефективності, значний прогнозований економічний ефект і короткий термін окупності свідчать про практичну результативність, реалістичність та стратегічну доцільність реалізації розробленої мотиваційної програми в умовах функціонування комунального підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Азаренкова Г. М., Шканова Л. В. *Управління персоналом* : навч. посіб. Харків, 2020. 256 с.
2. Бандурка О. М., Корнієнко О. В. *Управління персоналом* : навч. посіб. Харків, 2020. 288 с.
3. Беляєв О. О. *Стратегічне управління персоналом* : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2018. 296 с.
4. Богданова Т. Р., Демчук К. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 35. С. 227–232.
5. Бондаренко Ю. Г., Іськович А. А. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка, облік, фінанси і право: актуальні питання та перспективи розвитку* : матеріали II Всеукр. наук. практи. інтернет-конф., м. Полтава, 26 січ. 2023 р. Полтава, 2023. С. 77–80.
6. Власюк Т. С. Персоніфікована мотивація персоналу: підходи до формування та управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 34(2). С. 88–92.
7. Ганжурова Л. Ю., Зеленько Г. І. Система залучення працівників до результативної праці. *Економіка*. 2012. Вип. 18. С. 20–25.
8. Головніна О. Г. Методологія оцінки ефективності мотивації трудової активності індивіда. *Наукові записки НаУКМА*. 2003. Т. 21. С. 63–69.
9. Грищенко П. В. Управління мотивацією персоналу на сучасному підприємстві: розробка та методи оцінки. *Економічний вісник університету*. 2023. № 2(50). С. 31–39.
10. Ігнатська І., Сербенівська А. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Т. 4, вип. 1. С. 41–47.

11. Каракай О. І. Оцінка результатів праці персоналу як інструмент реалізації мотиваційної політики підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 56–60.
12. Коваленко Є. В., Островська А. О. Вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. 2019. Вип. 1. С. 69–71.
13. Коваль В. В. Теоретичні засади та практичні аспекти діагностики ефективності системи мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 111–115.
14. Ковальчук І. В. Формування мотиваційної стратегії підприємства: теоретичні аспекти. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 58–61.
15. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством / А. Коцур та ін. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103.
16. Коновалова О. В. Мотивація персоналу: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Центр учбової літ., 2019. 284 с.
17. Кравченко О. В. Особливості розробки та реалізації мотиваційної політики в умовах обмеженості ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. № 4. С. 176–179.
18. Вихор М. В., Коваль Н. В., Шемігон О. І. Програмно-цільовий підхід у процесі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 3–9.
19. Ляшенко О. М., Мельник А. О. Напрями удосконалення матеріальної мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. С. 93–103.
20. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків – м. Торунь, 18-19 берез. 2019 р. Харків–Торунь, 2019. С. 1–5. URL:

<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21667/1/Melnyk.pdf> (дата звернення: 18.03.2026).

21. Мельник О. Ю. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2018. № 1. С. 45–52.
22. Мельник Т. М. Формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 2. С. 47–52.
23. Овсяннікова Н. В. Методичні підходи до побудови системи мотивації на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 112–116.
24. Омеляненко Т. В., Омеляненко Л. О. Діджиталізація як інструмент мотивації персоналу в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 18–27.
25. Попик О. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в умовах цифровізації. *Вісник БНАУ*. 2021. № 2. С. 112–118.
26. Поплавська В. М., Гарасюта А. А. Мотивація працівників як основна функція менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 58–69.
27. Потьомкіна О. В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 167–172.
28. Познанська І. В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 201–207.
29. Петренко І. С., Сидорук Г. М. Роль мотиваційної стратегії у забезпеченні лояльності та залученості персоналу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 15. С. 110–118.
30. Петренко О. М. Взаємозв'язок мотиваційної стратегії та кадрової політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. С. 112–117.

31. Семикіна М. В., Сідельнікова І. В. Роль мотивації персоналу в управлінні підприємством. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 70–73.
32. Сивіцька І. О., Сініченко А. І. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4(44). С. 61–67.
33. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120–126.
34. Тукаленко В. С. Мотивація персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 184 с.
35. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management : An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London, 2020. 336 p.
36. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. London, 2023. 720 p.
37. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Date of access: 26.03.2026).
38. Motivational practices in non-profit and humanitarian sectors / Society for Human Resource Management (SHRM). URI: <https://www.shrm.org> (Date of access: 26.03.2026).

ДОДАТКИ

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: пропозиції щодо розроблення та впровадження мотиваційних програм в організації
2. Ким і коли запропоновано: Національним фармацевтичним університетом, 61002, м. Харків, вул. Григорія Сковороди, 53.
3. Джерело інформації: Кіпоренко О. О. Кваліфікаційна робота на тему «Розроблення та впровадження мотиваційних програм в організації».
4. Де і коли впроваджено: КП «Муніципальна аптека міста Харкова»
5. Ефективність впровадження: запропоновані пропозиції щодо розроблення та впровадження мотиваційних програм в організації спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу, рівня його зацікавленості у результатах діяльності, зміцнення трудової дисципліни та зниження плинності кадрів, що в цілому забезпечує удосконалення системи управління та підвищення ефективності функціонування організації.
6. Пропозиції, недоліки немає

Відповідальний за впровадження
Григорук
«МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА» №37763205
Вікторія Вішніва *МАМА*
« » 2026 р.



МАТЕРІАЛИ

**ХІІ науково-практичної
internet-конференції з
міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА
МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

(19 березня 2026 р.)

УДК 330.101:615.1

Редакційна колегія:

проф. Літвінова О.В., проф. Пестун І.В.

Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 813 від 17.11.2025 р.

Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. XII міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 березня 2026 / ред. кол.: О.В. Літвінова, І.В. Пестун, Харків : НФаУ, 2026. – 428 с.

Management and marketing in the modern economy, science, education and practice: materials of XII scientific and practical internet-conference with international participation. March 19, 2026 / ed. board. : O.V. Litvinova, I.V. Pestun, Kharkiv : NUPh, 2026. – 428 p.

Збірник містить матеріали XII науково-практичної конференції, присвяченої актуальним проблемам менеджменту та маркетингу у сучасній економіці, розвитку фармацевтичної науки та практики, а також удосконаленню системи охорони здоров'я. У збірнику представлені напрями розвитку фармацевтичної галузі, маркетингових стратегій та охорони здоров'я, питання підвищення інноваційної та економічної ефективності підприємств, а також удосконалення форм і методів викладання організаційно-економічних і управлінських дисциплін за участю науковців, практиків, викладачів, докторантів та аспірантів.

Матеріали подаються мовою оригіналу

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори

МОТИВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ <i>Коляда Т. А., Кіпоренко О. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	192
КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лебеденко К. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна</i>	194
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лисенко Д. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	196
ВПРОВАДЖЕННЯ ESG У МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Якименко В. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	198
МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ <i>Кутова Н.М. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	200
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ <i>Луценко І.В., Ковальова В.І.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	202
ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ <i>Михня А. В. Науковий керівник: Жадан О. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна</i>	205
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ <i>Мінський Б. О., Бабич Д. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна</i>	208
РЕБРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ КОМПАНІЇ <i>Мойко А.Р., Глебова Н.В.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	211
УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ <i>Носуліч П.В. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	214
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ <i>Олініченко К.С.¹, Глебова Н.В.²</i> ¹ <i>Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна</i> ² <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна м. Харків, Україна</i>	216
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Рудаченко О.О.</i> <i>Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна</i>	220

МОТИВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

Коляда Т. А., Кіпоренко О. О.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

takolyada@ukr.net

Вступ. У сучасних умовах функціонування організацій особливої актуальності набувають питання ефективного управління персоналом. Рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень відповідальності та загальні результати діяльності організації. Саме тому мотиваційні програми персоналу розглядаються як важливий інструмент управління, спрямований на стимулювання трудової активності та досягнення стратегічних цілей.

Мотиваційні програми поєднують у собі матеріальні та нематеріальні стимули, що спонукають працівників до ефективної роботи, професійного розвитку та підвищення лояльності до організації. Їх правильне формування та впровадження дає змогу не лише задовольнити потреби персоналу, а й забезпечити стабільний розвиток організації в цілому.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до мотивації персоналу в умовах зростання конкуренції, змін на ринку праці та підвищення вимог до результатів праці. У зв'язку з цим особливого значення набуває аналіз сутності мотиваційних програм та визначення їх ролі у забезпеченні ефективної діяльності організації.

Метою дослідження є розкриття сутності мотиваційних програм персоналу та обґрунтування їх значення для підвищення ефективності управління персоналом в організації.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці з питань управління персоналом і мотивації праці, а також навчально-методичні джерела. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, синтезу, системного підходу та узагальнення для розкриття сутності й значення мотиваційних програм персоналу в організації.

Результати дослідження. Мотиваційні програми персоналу є важливою складовою системи управління персоналом організації. Вони спрямовані на формування зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей, підвищенні продуктивності праці та якості виконання професійних обов'язків. Ефективна мотивація сприяє не лише зростанню результатів діяльності працівників, а й підвищенню конкурентоспроможності організації загалом.

Сутність мотиваційних програм полягає у цілеспрямованому поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які відповідають потребам персоналу. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, доплати, бонуси та соціальні гарантії. Нематеріальна мотивація охоплює визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, сприятливий психологічний клімат у колективі та участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Саме поєднання цих елементів забезпечує стабільну зацікавленість персоналу в ефективній роботі.

Значення мотиваційних програм проявляється у зниженні плинності кадрів, підвищенні рівня трудової дисципліни та формуванні позитивного ставлення працівників до організації. Мотивований персонал демонструє вищий рівень відповідальності, ініціативності та залученості до робочого процесу. У результаті організація отримує зростання продуктивності праці та покращення загальних показників діяльності.

Розроблення мотиваційних програм має враховувати специфіку діяльності організації, особливості персоналу та фінансові можливості. Важливим є регулярний перегляд і вдосконалення мотиваційних заходів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід дозволяє забезпечити актуальність мотиваційних програм і їх відповідність потребам працівників.

Висновки. Отже, мотиваційні програми персоналу є дієвим інструментом управління, що забезпечує узгодження інтересів працівників і організації. Їх ефективне впровадження сприяє досягненню стабільних результатів діяльності та створює передумови для сталого розвитку організації.



Національний фармацевтичний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармацевції

ХІІ Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю
“Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти,
практики”



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 69

Кіпоренко Олена

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Сучасні виклики та інноваційні рішення у фармацевтичному менеджменті, маркетингу та охороні здоров’я” за програмою обсягом 6 годин / 0,2 кредита ЄКТС
19 березня 2026 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:

використання у професійній діяльності знань щодо впровадження сучасних інноваційних підходів у фармацевтичному менеджменті та маркетингу, розвиток управлінських і креативних компетентностей у сфері охорони здоров’я

Ректор закладу
вищої освіти



Олександр КУХТЕНКО

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Співвідношення"
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА"	за СДРПОУ	2024	01	01
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за КАТОГТГ ¹	37763205		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Комунальне підприємство</u>	за КОПФГ	150		
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</u>	за КВЕД	47.73		
Середня кількість працівників, осіб <u>35</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>61037, ХАРКІВСЬКА, ХАРКІВ, проспект Московський, 197</u>		0978139244		

I. Баланс на **31 грудня 2023** р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	32,6	32,6
Накопичена амортизація	1002	(32,6)	(32,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	288,2	287,9
первісна вартість	1011	1 421,0	1 483,2
знос	1012	(1 132,8)	(1 195,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	288,2	287,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 185,3	5 266,3
у тому числі готова продукція	1103	4 122,7	5 244,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	287,9	579,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13,4	181,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	549,1	152,3
Витрати майбутніх періодів	1170	13,3	9,0
Інші оборотні активи	1190	61,8	21,2
Усього за розділом II	1195	5 110,8	6 209,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 399,0	6 497,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9,6	9,6
Додатковий капітал	1410	71,3	63,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	520,9	2 514,0
Неоплачений капітал	1425	(9,6)	(9,6)
Усього за розділом I	1495	592,2	2 577,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 572,5	3 410,9
розрахунками з бюджетом	1620	50,1	222,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	103,2
розрахунками зі страхування	1625	35,9	57,6
розрахунками з оплати праці	1630	148,3	228,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	4 806,8	3 919,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 399,0	6 497,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 872,2	49 157,5
Інші операційні доходи	2120	674,6	425,0
Інші доходи	2240	7,8	7,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73 554,6	49 590,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(62 267,4)	(41 890,6)
Інші операційні витрати	2180	(9 053,7)	(8 597,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(71 321,1)	(50 488,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 233,5	(898,1)
Податок на прибуток	2300	(240,4)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 993,1	(898,1)

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП ЧУМАК
ВІКТОРІЯ
ДМИТРІВНА
ЧУМАК ВІКТОРІЯ ДМИТРІВНА
(ініціали, прізвище)
СОСНИЦЬКА СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2015 "Співдружність"
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА"	за ЄДРПОУ	2025	01 01
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за КАТОТТГ ¹	37763205	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Комунальне підприємство</u>	за КОПФГ	150	
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</u>	за КВЕД	47.73	
Середня кількість працівників, осіб <u>38</u>			
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>проспект Героїв Харкова, буд. 197, САЛТІВСЬКИЙ р-н, м. ХАРКІВ, Харківська, ХАРКІВСЬКИЙ, ХАРКІВСЬКА обл., 61037, Україна</u>		0978139244	

I. Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	2,8
Первісна вартість	1001	32,6	29,9
Накопичена амортизація	1002	(32,6)	(27,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	287,9	255,7
первісна вартість	1011	1 482,2	1 488,8
знос	1012	(1 195,3)	(1 233,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	287,9	258,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 266,3	4 385,2
у тому числі готова продукція	1103	5 244,6	4 362,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	579,1	355,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	58,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	57,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	181,5	14,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	152,3	113,9
Витрати майбутніх періодів	1170	9,0	6,2
Інші оборотні активи	1190	21,2	22,1
Усього за розділом II	1195	6 209,4	4 955,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 497,3	5 214,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9,6	9,6
Додатковий капітал	1410	63,5	55,6
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 514,0	2 285,0
Неоплачений капітал	1425	(9,6)	(9,6)
Усього за розділом I	1495	2 577,5	2 340,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 410,9	2 546,8
розрахунками з бюджетом	1620	222,4	77,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	103,2	-
розрахунками зі страхування	1625	57,6	51,4
розрахунками з оплати праці	1630	228,9	197,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	3 919,8	2 873,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 497,3	5 214,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 545,2	72 872,2
Інші операційні доходи	2120	626,3	674,6
Інші доходи	2240	22,0	7,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73 193,5	73 554,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63 372,3)	(62 267,4)
Інші операційні витрати	2180	(10 022,4)	(9 053,7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(73 394,7)	(71 321,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(201,2)	2 233,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(240,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(201,2)	1 993,1

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП ЧУМАК
 ВІКТОРІЯ
 ДМИТРІВНА
 ЧУМАК ВІКТОРІЯ ДМИТРІВНА
 (ініціали, прізвище)
 СОСНИЦЬКА СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА
 (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Співвідношення"
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МУНІЦИПАЛЬНА АПТЕКА МІСТА ХАРКОВА"	за СДРПОУ	2026 01 01
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за КАТОТТГ ¹	37763205
Організаційно-правова форма господарювання <u>Комунальне підприємство</u>	за КОПФГ	150
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</u>	за КВЕД	47.73
Середня кількість працівників, осіб <u>35</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>проспект Героїв Харкова, буд. 197, САЛТІВСЬКИЙ р-н, м. ХАРКІВ, Харківська, ХАРКІВСЬКИЙ, ХАРКІВСЬКА обл., 61037, Україна</u>		0978159244

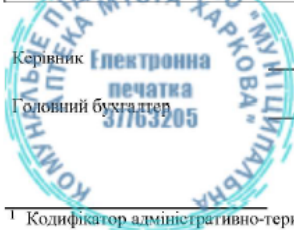
I. Баланс на 31 грудня 2025 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,8	5,0
Первісна вартість	1001	29,9	32,9
Накопичена амортизація	1002	(27,1)	(27,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	255,7	209,4
первісна вартість	1011	1 488,8	1 551,8
знос	1012	(1 233,1)	(1 342,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	258,5	214,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 385,2	3 839,9
у тому числі готова продукція	1103	4 362,7	3 816,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	355,4	504,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	58,1	61,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	57,2	57,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14,7	11,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	113,9	292,0
Витрати майбутніх періодів	1170	6,2	11,8
Інші оборотні активи	1190	22,1	17,4
Усього за розділом II	1195	4 955,6	4 737,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 214,1	4 952,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9,6	9,6
Додатковий капітал	1410	55,6	47,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 285,0	1 575,4
Неоплачений капітал	1425	(9,6)	(9,6)
Усього за розділом I	1495	2 340,6	1 622,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 546,8	2 967,3
розрахунками з бюджетом	1620	77,8	100,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	51,4	58,6
розрахунками з оплати праці	1630	197,5	202,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	2 873,5	3 329,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 214,1	4 952,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2025 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 472,4	72 545,2
Інші операційні доходи	2120	590,5	626,3
Інші доходи	2240	7,6	22,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	62 070,5	73 193,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(53 239,2)	(63 372,3)
Інші операційні витрати	2180	(9 522,0)	(10 022,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(62 761,2)	(73 394,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(690,7)	(201,2)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(690,7)	(201,2)



Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП ЧУМАК
ВІКТОРІЯ
ДМИТРІВНА

ЧУМАК ВІКТОРІЯ ДМИТРІВНА
(ініціали, прізвище)
СОСНИЦЬКА СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА
(ініціали, прізвище)

[†] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Анкета для оцінки системи мотивації та стимулювання праці персоналу КП «Муніципальна аптека міста Харкова»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні з метою оцінки ефективності системи мотивації та умов праці на підприємстві. Результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді.

Інструкція: оберіть один варіант відповіді або оцініть за шкалою від 1 до 5, де:

1 – повністю не згоден / дуже низький рівень

5 – повністю згоден / дуже високий рівень

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваша стать:
 - Чоловіча
 - Жіноча
2. Ваш вік:
 - До 30 років
 - 30–45 років
 - 46–60 років
 - Понад 60 років
3. Стаж роботи на підприємстві:
 - До 1 року
 - 1–3 роки
 - 3–5 років
 - Понад 5 років
4. Посада:
 - Фармацевт / провізор
 - Адміністративний персонал
 - Допоміжний персонал

Блок 2. Оцінка матеріальної мотивації

5. Наскільки Ви задоволені рівнем заробітної плати?
1 2 3 4 5
6. Чи вважаєте Ви оплату праці справедливою відповідно до Вашого внеску?
1 2 3 4 5
7. Чи зрозуміла Вам система нарахування заробітної плати?
1 2 3 4 5
8. Наскільки ефективною є система преміювання?
1 2 3 4 5

Блок 3. Оцінка нематеріальної мотивації

9. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?
1 2 3 4 5

10. Наскільки комфортним є психологічний клімат у колективі?
1 2 3 4 5
11. Чи маєте Ви можливості для професійного розвитку?
1 2 3 4 5
12. Чи визнаються Ваші досягнення (подяки, заохочення)?
1 2 3 4 5

Блок 4. Умови праці

13. Оцініть загальні умови праці (графік, навантаження, робоче місце):
1 2 3 4 5
14. Чи достатній рівень забезпечення робочого місця?
1 2 3 4 5
15. Чи відчуваєте Ви перевантаження на роботі?
 Так
 Частково
 Ні

Блок 5. Загальна оцінка мотивації

16. Чи мотивує Вас існуюча система працювати ефективніше?
1 2 3 4 5
17. Чи плануєте Ви продовжувати працювати на підприємстві?
 Так
 Не визначився(лась)
 Ні
18. Що, на Вашу думку, необхідно покращити в системі мотивації?
(відкрите питання)