

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Фармацевтичний факультет**  
**Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему **«КОМПЛЕКСНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ**  
**МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти 4 курсу,  
групи МОБ 22(3,10з)  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми Менеджмент  
Денис КАПЛЯ

**Керівник** доцент закладу вищої освіти кафедри  
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у  
фармації  
Національного фармацевтичного університету,  
канд. екон. наук, доцент Ірина БОЖИДАЙ

**Рецензент** завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та  
адміністрування Державного біотехнологічного  
університету, канд. екон. наук, доцент Юлія САГАЧКО

## АНОТАЦІЯ

Робота присвячена удосконаленню комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми». Запропоновано заходи щодо розвитку нематеріальної мотивації, організаційно-психологічної підтримки та професійного розвитку персоналу в умовах підвищених безпекових ризиків.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, виконана на 51 сторінці та містить 5 таблиць, 5 рисунків, 33 джерела.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, управління персоналом, нематеріальна мотивація, професійний розвиток, організаційно-психологічна підтримка.

## ANNOTATION

This study focuses on improving the comprehensive employee motivation system at Podorozhnik Sumy LLC. It proposes measures to enhance intrinsic motivation, organizational and psychological support, and professional development for staff in an environment of heightened security risks.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices; it is 51 pages long and contains 5 tables, 5 figures, and 33 references.

**Keywords:** employee motivation, human resources management, non-material motivation, professional development, organizational and psychological support.

## ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, роль та значення мотивації працівників у системі управління підприємством.....	7
1.2. Основні теорії та сучасні підходи до мотивації персоналу в організаціях.....	9
1.3. Методи та інструменти формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві.....	13
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності аптечної мережі «Подорожник».....	22
2.2. Дослідження системи управління персоналом та механізмів мотивації працівників підприємства.....	28
2.3. Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу та виявлення проблемних аспектів.....	31
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ КОМПЛЕКСНОГО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК».....	36
3.1. Удосконалення комплексного механізму мотивації працівників підприємства.....	36
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	44
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю зовнішнього середовища та підвищенням значення людського капіталу, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом підприємств. Ключовим чинником забезпечення результативної діяльності підприємства є система мотивації працівників, яка визначає рівень їх залученості, продуктивності праці та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей організації.

Проблематика мотивації персоналу є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Вагомий внесок у становлення та розвиток теоретичних підходів до мотивації персоналу здійснили М. Армстронг [1], С. Роббінс і Т. Джадж [2], Г. Десслер [3], які досліджували сучасні підходи до управління персоналом та формування систем мотивації працівників. Теоретичні засади мотивації праці розкрито у працях А. Маслоу [4], Ф. Герцберга [5], Д. МакКлелланда [6], В. Врума [7], Дж. Адамса [8], Е. Десі та Р. Раяна [9], у яких досліджено вплив потреб, стимулів, очікувань і психологічних факторів на трудову поведінку працівників.

Питання управління результативністю праці, систем винагороди та оцінювання персоналу висвітлено у працях Е. Лезера [10], Р. Каплана і Д. Нортон [11], Х. Агуїніса [12], Дж. Ньюмана, Б. Герхарта та Дж. Мілковича [13]. Актуальні тенденції розвитку людського капіталу та сучасних підходів до мотивації персоналу розглянуто у дослідженнях Deloitte [14] та International Labour Organization [15, 16].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проблем мотивації персоналу та розвитку трудового потенціалу зробили А. М. Колот [17], О. А. Грішнова [18], В. А. Савченко [19], Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [20], О. В. Крушельницька і Д. П. Мельничук [21]. Проблеми формування мотиваційного механізму підприємства досліджували В. Б. Васюта [22], С. Заїка, С. Кускова та О. Заїка [23], В. В. Лагодієнко, О. В. Мурзабулатова та Н. В. Ігуменцева [24].

Водночас питання формування комплексного механізму мотивації працівників аптечних мереж в умовах підвищених безпекових ризиків та нестабільності зовнішнього середовища залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Особливої актуальності питання мотивації набуває у фармацевтичній галузі, зокрема в діяльності аптечних мереж, де поєднуються соціальна відповідальність та комерційна спрямованість. Працівники аптек виконують не лише функцію реалізації лікарських засобів, але й забезпечують професійне консультування споживачів, що потребує високого рівня кваліфікації, відповідальності та психологічної стійкості. Водночас функціонування підприємств у прифронтових регіонах, зокрема в місті Суми, супроводжується підвищеними безпековими ризиками, що ускладнює процес управління персоналом та потребує вдосконалення мотиваційних механізмів.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання комплексного удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність обраної теми.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо комплексного удосконалення механізмів мотивації працівників на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність, роль та значення мотивації працівників у системі управління підприємством;
- дослідити основні теорії та сучасні підходи до мотивації персоналу;
- визначити методи та інструменти формування ефективної системи мотивації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом та механізми мотивації працівників;

- оцінити ефективність діючої системи мотивації та виявити проблемні аспекти;
- розробити заходи щодо удосконалення комплексного механізму мотивації працівників підприємства;
- оцінити економічну, організаційну та соціально-психологічну ефективність запропонованих заходів

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом на підприємстві.

**Предметом дослідження** є механізм мотивації працівників підприємства та напрями їх удосконалення.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень щодо мотивації персоналу та формування комплексного механізму мотивації працівників; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку складових мотиваційного механізму підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки фінансово-економічних і кадрових показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки та аналізу показників діяльності підприємства, продуктивності праці та системи мотивації персоналу; метод коефіцієнтного аналізу – для оцінки ефективності використання трудових ресурсів; графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження та візуалізації комплексного механізму мотивації працівників; метод узагальнення – для формування висновків та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації працівників підприємства.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до формування комплексного механізму мотивації працівників фармацевтичних підприємств шляхом обґрунтування поєднання нематеріальної мотивації, організаційно-психологічної підтримки персоналу та професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки функціонування аптечної мережі в умовах підвищених безпекових ризиків і нестабільності зовнішнього середовища.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо удосконалення комплексного механізму мотивації працівників у діяльності аптечних мереж, зокрема ТОВ «Подорожник Суми». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності працівників, зниженню ризику професійного вигорання та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були обговорені на XII науково-практичній Internet-конференції з міжнародною участю «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (НФАУ, м. Харків, 19 березня 2026 р.), а також були рекомендовані до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Подорожник Суми».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінку. Робота містить 5 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел включає 33 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність, роль та значення мотивації працівників у системі управління підприємством

Мотивація працівників є однією з ключових категорій сучасного менеджменту та важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства. У науковому дискурсі мотивація трактується як процес спонукання людини до діяльності, що ґрунтується на сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають її поведінку, спрямованість, інтенсивність і результативність праці [22, 23]. В умовах динамічних змін економічного середовища, зростання конкуренції та підвищення ролі людського капіталу значення мотивації істотно посилюється, оскільки саме вона забезпечує активізацію трудового потенціалу персоналу.

Сутність мотивації доцільно розглядати як складний багаторівневий процес, що поєднує психологічні, економічні та соціальні аспекти управління. З психологічної точки зору мотивація пов'язана з потребами, інтересами, цінностями та очікуваннями працівника, які формують внутрішні стимули до діяльності. Економічний аспект мотивації проявляється через систему матеріальних заохочень і санкцій, що визначають рівень зацікавленості працівника у досягненні результатів. Соціальний вимір охоплює вплив корпоративної культури, соціального середовища, можливостей професійного розвитку та самореалізації особистості [24].

Важливою характеристикою мотивації є її процесуальний характер. Мотивація не є одноразовою дією, а виступає безперервним циклом, у межах якого потреби трансформуються у мотиви, мотиви – у конкретну поведінку, а результати діяльності впливають на подальший рівень задоволення потреб і формування нових мотиваційних установок. Такий підхід дозволяє розглядати

мотивацію як динамічну систему, що постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [17].

У системі управління підприємством мотивація виконує інтеграційну функцію, оскільки забезпечує узгодження цілей організації та інтересів працівників. Вона виступає важливим інструментом реалізації управлінських рішень, оскільки саме через мотиваційні механізми керівництво впливає на поведінку персоналу. Як зазначає С.П. Роббінс [2], ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності менеджменту формувати такі умови, за яких працівники будуть зацікавлені у досягненні високих результатів праці. Таким чином, мотивація є невід'ємною складовою управлінського процесу та визначає ступінь реалізації функцій планування, організації та контролю.

Роль мотивації у сучасних умовах господарювання суттєво зростає у зв'язку з переходом до економіки знань. У таких умовах людський капітал стає основним ресурсом підприємства, а працівники – носіями інтелектуальних та інноваційних можливостей. Це зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до мотивації, які базувалися переважно на матеріальному стимулюванні, у більш комплексні системи, що враховують потреби самореалізації, професійного розвитку та соціального визнання [1].

Сучасна концепція мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальна мотивація включає визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі умови праці, корпоративну культуру та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Саме гармонійне поєднання цих елементів дозволяє сформувати ефективну мотиваційну систему, яка сприяє підвищенню залученості та лояльності працівників [9].

Значення мотивації у системі управління підприємством проявляється також через її вплив на ключові економічні показники діяльності. Ефективна мотиваційна система забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, а

також сприяє розвитку інноваційної активності персоналу. Крім того, мотивація відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що є важливим фактором залучення та утримання кваліфікованих кадрів [24].

Не менш важливим є взаємозв'язок мотивації з іншими підсистемами управління персоналом. Зокрема, система оцінювання результатів праці дозволяє визначити ефективність діяльності працівників і встановити справедливий рівень винагороди; система навчання і розвитку забезпечує підвищення кваліфікації персоналу; система управління кар'єрою створює додаткові стимули до професійного зростання. У сукупності ці елементи формують комплексний мотиваційний механізм підприємства, який забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, мотивація працівників є складною багатогранною категорією, що охоплює психологічні, економічні та соціальні аспекти управління персоналом. Її роль у системі управління підприємством полягає у забезпеченні ефективної реалізації трудового потенціалу, узгодженні інтересів працівників і роботодавця та створенні умов для сталого розвитку підприємства. В умовах сучасної економіки саме ефективна мотиваційна політика стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового успіху.

## **1.2 Основні теорії та сучасні підходи до мотивації персоналу в організаціях**

Проблематика мотивації працівників є однією з ключових у теорії управління персоналом, оскільки саме вона визначає характер трудової поведінки, рівень продуктивності праці та ступінь залученості персоналу до діяльності підприємства. У процесі розвитку управлінської думки сформувалося значне різноманіття підходів до пояснення природи мотивації, що відображає еволюцію уявлень про роль людини в організації. Узагальнюючи існуючі концепції, теорії мотивації доцільно поділяти на змістовні та процесуальні [4, 5].

Змістовні теорії мотивації спрямовані на визначення потреб як основного джерела активності людини. Однією з найбільш відомих є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу [4], яка передбачає, що поведінка людини зумовлена прагненням до послідовного задоволення потреб від базових (фізіологічних) до вищих (самореалізації). Практичне значення цієї теорії полягає у необхідності формування таких умов праці, які забезпечують не лише базові соціально-економічні потреби, але й можливості професійного та особистісного розвитку працівників.

Подальший розвиток змістовного підходу представлений у двофакторній теорії Фредеріка Герцберга [5], який розмежував фактори мотивації на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, стабільність зайнятості) забезпечують відсутність незадоволення, але не стимулюють до підвищення ефективності праці. Водночас мотиваційні фактори (визнання, досягнення, зміст праці, можливості зростання) є основою формування внутрішньої мотивації, що має більш стійкий характер.

Важливе місце серед змістовних теорій посідає теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда [6], яка виділяє три ключові потреби: у досягненнях, владі та причетності. Ця теорія дозволяє більш гнучко підходити до управління персоналом, оскільки враховує індивідуальні особливості працівників та їх мотиваційні пріоритети.

Процесуальні теорії мотивації досліджують механізми формування поведінки працівника. Зокрема, теорія очікувань Віктора Врума [7] визначає мотивацію як результат взаємодії очікування, інструментальності та валентності. Працівник буде мотивований лише тоді, коли він впевнений, що його зусилля приведуть до результату, а результат – до бажаної винагороди.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса [8] акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті справедливості винагороди. У разі виникнення дисбалансу між вкладом працівника та отриманою винагородою формується демотивація, що може проявлятися у зниженні продуктивності або зміні трудової поведінки.

Сучасний етап розвитку теорії мотивації характеризується переходом від традиційних моделей до інтегрованих концепцій, що враховують складність людської поведінки в умовах економіки знань. Однією з найбільш впливових сучасних концепцій є теорія самодетермінації Едварда Десі та Річарда Раяна [9], яка підкреслює значення внутрішньої мотивації. Відповідно до цієї теорії, ефективна мотивація ґрунтується на задоволенні трьох базових потреб: автономії, компетентності та причетності. Це означає, що працівники більш продуктивно працюють у середовищі, де вони мають можливість самостійно приймати рішення, розвивати свої навички та відчувати свою значущість у колективі.

Крім того, сучасні підходи до мотивації включають концепцію залученості персоналу (*employee engagement*), яка передбачає формування емоційного зв'язку працівника з організацією. Високий рівень залученості сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і покращенню якості роботи. Також поширення набувають підходи, пов'язані з управлінням талантами, гнучкими формами зайнятості, дистанційною роботою та цифровізацією HR-процесів.

Особливу увагу слід приділити специфіці мотивації персоналу в українських умовах. Система мотивації на вітчизняних підприємствах часто характеризується домінуванням матеріальних стимулів, що зумовлено економічною нестабільністю, інфляційними процесами та низьким рівнем доходів населення. Водночас спостерігається поступовий перехід до використання нематеріальних інструментів мотивації, таких як корпоративна культура, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та соціальні гарантії [17].

Крім того, в українських реаліях важливим фактором мотивації є забезпечення стабільності зайнятості та соціального захисту працівників, що особливо актуально в умовах кризових явищ та воєнного стану. У таких умовах мотивація набуває не лише економічного, але й соціально-психологічного характеру, що потребує від менеджменту більш гнучкого та індивідуалізованого підходу до управління персоналом.

Таблиця 1.1

## Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

Теорія	Автор	Суть теорії	Практичне значення
Ієрархія потреб	А. Маслоу [4]	Потреби мають ієрархічну структуру	Визначення пріоритетів стимулювання
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг [5]	Поділ на гігієнічні та мотиваційні фактори	Розвиток нематеріальної мотивації
Теорія потреб	Д. МакКлелланд [6]	Домінування індивідуальних потреб	Індивідуалізація стимулів
Теорія очікувань	В. Врум [7]	Залежність мотивації від очікувань	Побудова систем винагород
Теорія справедливості	Дж. Адамс [8]	Порівняння винагороди	Забезпечення справедливості
Самодетермінація	Е. Десі, Р. Раян [9]	Внутрішня мотивація	Підвищення залученості

Аналіз представлених у таблиці теорій мотивації свідчить про те, що вони відображають різні аспекти мотиваційного процесу та доповнюють одна одну. Змістовні теорії дозволяють визначити джерела мотивації, тоді як процесуальні – механізми її реалізації. Сучасні концепції, у свою чергу, акцентують увагу на внутрішній мотивації та психологічних аспектах поведінки працівників.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективна система мотивації на підприємстві повинна базуватися на комплексному використанні різних теоретичних підходів із урахуванням специфіки діяльності організації та особливостей зовнішнього середовища. Для українських підприємств особливо важливим є поєднання матеріальних стимулів із сучасними нематеріальними інструментами мотивації, що дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

### **1.3 Методи та інструменти формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві**

Формування ефективної системи мотивації працівників є одним із ключових завдань управління персоналом, оскільки саме вона забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Система мотивації повинна розглядатися як цілісний механізм, що включає сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування зацікавленості персоналу в результатах своєї діяльності [17].

У загальному вигляді структура системи мотивації працівників включає матеріальні та нематеріальні стимули, а також організаційні умови, що забезпечують їх реалізацію. Узагальнену структуру системи мотивації представлено на рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1, ефективна система мотивації передбачає комплексний вплив на працівника через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також створення відповідних організаційних умов. Саме взаємодія цих елементів забезпечує формування трудової поведінки, орієнтованої на досягнення результатів.

У сучасних умовах господарювання формування мотиваційної системи ґрунтується на ряді принципів, які визначають її ефективність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Одним із базових є принцип системності, який передбачає узгодженість усіх елементів мотиваційного механізму та їх інтеграцію в загальну систему управління підприємством [17].



**Рис. 1.1. Структура системи мотивації працівників на підприємстві**  
*Джерело: узагальнено автором на основі [17, 22, 25].*

Важливим є принцип комплексності, що полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Практика доводить, що використання лише фінансових інструментів не забезпечує довгострокового ефекту, тоді як їх доповнення нематеріальними чинниками сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації працівників [1].

Не менш важливим є принцип справедливості, відповідно до якого система мотивації повинна забезпечувати об'єктивний зв'язок між результатами праці та винагородою. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню довіри до керівництва та зменшенню конфліктності в колективі [8].

Принцип прозорості передбачає зрозумілість умов нарахування винагороди та критеріїв оцінювання результатів діяльності. Це дозволяє працівникам чітко усвідомлювати взаємозв'язок між своїми зусиллями та отриманими результатами [25].

Суттєве значення має принцип індивідуалізації, який полягає у врахуванні особистісних характеристик працівників, їхніх потреб і професійних цілей. У

сучасних організаціях універсальні підходи до мотивації поступаються місцем персоналізованим рішенням [6].

Принцип гнучкості передбачає здатність системи мотивації адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах нестабільності. Водночас принцип результативності орієнтує мотиваційну систему на досягнення конкретних показників ефективності діяльності працівників [7].

Узагальнення основних принципів формування ефективної системи мотивації наведено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Основні принципи формування ефективної системи мотивації працівників**

*Джерело: узагальнено автором на основі [1, 17, 18].*

Як показано на рис. 1.2, ефективна система мотивації повинна базуватися на сукупності взаємопов'язаних принципів, які забезпечують її цілісність, адаптивність і результативність. Ігнорування хоча б одного з них може призвести до зниження ефективності мотиваційного механізму.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації працівників передбачає використання комплексного підходу, що включає поєднання різних методів і інструментів управління персоналом, дотримання ключових принципів її побудови та врахування специфіки діяльності підприємства. Це створює

передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

У сучасних умовах господарювання забезпечення ефективного управління персоналом потребує формування комплексного механізму мотивації працівників, який поєднує економічні, організаційні, соціально-психологічні та управлінські інструменти впливу на персонал. Необхідність формування такого механізму обумовлена тим, що використання лише окремих стимулів не забезпечує довгострокового мотиваційного ефекту та не дозволяє повною мірою врахувати потреби працівників і стратегічні цілі підприємства.

Під комплексним механізмом мотивації працівників підприємства доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів управління персоналом, спрямованих на формування стійкої зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці, професійному розвитку та підвищенні ефективності діяльності підприємства.

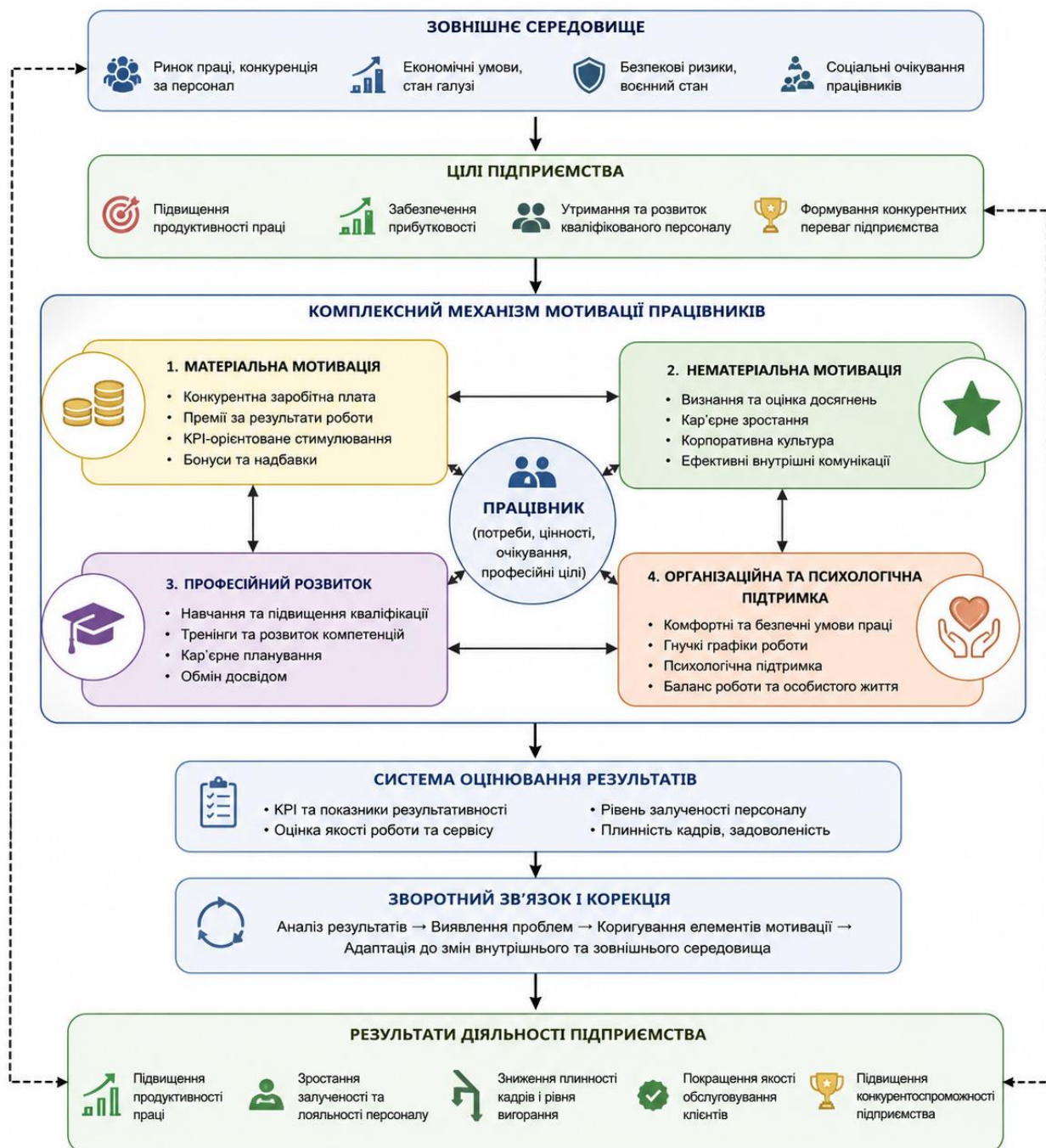
Формування ефективного механізму мотивації повинно базуватися на принципах системності, комплексності, справедливості, адаптивності, гнучкості та результативності. Важливого значення набуває врахування специфіки діяльності підприємства, умов зовнішнього середовища та індивідуальних потреб працівників.

Запропонований механізм мотивації включає такі основні складові:

- матеріальну мотивацію;
- нематеріальне стимулювання;
- професійний розвиток персоналу;
- організаційну та психологічну підтримку працівників;
- систему оцінювання результатів діяльності та зворотного зв'язку.

Взаємодія зазначених елементів забезпечує формування ефективної трудової поведінки персоналу, підвищення рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів та покращення результатів діяльності підприємства.

Комплексний механізм мотивації працівників підприємства наведено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Комплексний механізм мотивації працівників підприємства**

Як показано на рис. 1.3, комплексний механізм мотивації працівників являє собою систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективної трудової діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Основу механізму становить поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на мотиваційну поведінку працівників.

Матеріальна мотивація спрямована на формування економічної зацікавленості працівників у результатах праці через систему заробітної плати, преміювання, бонусів та КРІ-орієнтованого стимулювання. Водночас нематеріальна мотивація забезпечує підвищення рівня залученості персоналу, формування лояльності до підприємства та створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливим елементом механізму є професійний розвиток персоналу, який включає навчання, підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій працівників. Це особливо актуально для підприємств фармацевтичної сфери, де рівень професійної підготовки персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування споживачів.

Організаційна та психологічна підтримка працівників передбачає створення належних умов праці, забезпечення гнучкості організації роботи, підтримання безпечного робочого середовища та реалізацію заходів щодо запобігання професійному вигоранню персоналу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та підвищених безпекових ризиків значення цього елемента суттєво зростає.

Ефективність функціонування механізму забезпечується через систему оцінювання результатів діяльності працівників, що базується на використанні КРІ, аналізі продуктивності праці, якості роботи та рівня залученості персоналу. Наявність зворотного зв'язку дозволяє своєчасно коригувати окремі елементи мотиваційної системи відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, комплексний механізм мотивації працівників створює основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення стабільності кадрового потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Важливим аспектом формування системи мотивації є врахування галузевої специфіки діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що характер праці, рівень відповідальності, умови роботи та особливості взаємодії з клієнтами

суттєво відрізняються залежно від сфери діяльності. У цьому контексті особливу увагу доцільно приділити фармацевтичній галузі, зокрема аптечним мережам.

Діяльність аптечних закладів характеризується рядом специфічних особливостей, що впливають на формування мотиваційної системи. По-перше, аптечна діяльність має високий рівень соціальної значущості, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням населення лікарськими засобами та збереженням здоров'я споживачів. Це обумовлює підвищені вимоги до професійної компетентності та відповідальності працівників [26].

По-друге, діяльність аптек є жорстко регламентованою нормативно-правовими актами, що визначають правила зберігання, відпуску лікарських засобів, ведення документації та контролю якості. Це обмежує можливості застосування окремих мотиваційних інструментів, зокрема тих, що можуть стимулювати недобросовісну поведінку працівників [27].

По-третє, робота в аптечних мережах характеризується високим рівнем відповідальності та емоційного навантаження, що пов'язано з постійною взаємодією з клієнтами, необхідністю швидкого прийняття рішень і дотриманням стандартів обслуговування. Це підвищує ризик професійного вигорання та потребує застосування додаткових мотиваційних заходів соціально-психологічного характеру [12].

По-четверте, аптечна діяльність поєднує елементи медичної та комерційної діяльності, що створює певний баланс між соціальною місією та економічними цілями підприємства. Це зумовлює необхідність формування такої системи мотивації, яка забезпечує досягнення фінансових результатів без шкоди для якості фармацевтичного обслуговування.

По-п'яте, важливою особливістю є необхідність постійного професійного розвитку працівників, оскільки фармацевтична галузь характеризується швидким оновленням асортименту лікарських засобів та змінами у нормативному регулюванні. Це зумовлює потребу у впровадженні систем навчання та підвищення кваліфікації як важливого елементу мотивації [28].

Таким чином, діяльність аптечних мереж має ряд специфічних характеристик, які необхідно враховувати при формуванні системи мотивації

персоналу. Зокрема, вона повинна забезпечувати баланс між економічною ефективністю, дотриманням нормативних вимог і високими стандартами обслуговування. Водночас специфіка мотивації персоналу конкретного підприємства буде детально розглянута у другому розділі даної роботи.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні підходи до формування та розвитку механізмів мотивації працівників підприємства. Досліджено сутність мотивації як складного управлінського процесу, що формується під впливом внутрішніх потреб працівників, зовнішніх стимулів і факторів організаційного середовища та спрямований на забезпечення ефективної трудової діяльності персоналу.

У ході дослідження було проаналізовано основні теорії мотивації, зокрема змістовні та процесуальні, що дозволило систематизувати підходи до розуміння мотиваційної поведінки працівників. Встановлено, що жодна з теорій не є універсальною, проте їх комплексне застосування створює наукову основу для формування ефективної мотиваційної системи. Окрему увагу приділено сучасним підходам до мотивації, які акцентують значення внутрішніх стимулів, індивідуалізації мотиваційних програм, розвитку персоналу та формування корпоративної культури.

Також було визначено основні методи та інструменти формування системи мотивації працівників, серед яких ключову роль відіграє поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також дотримання принципів системності, комплексності, справедливості, прозорості, гнучкості та результативності. Доведено, що ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від її адаптації до специфіки діяльності підприємства.

У результаті узагальнення галузевих особливостей встановлено, що діяльність аптечних мереж характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, жорстким нормативним регулюванням, значним рівнем професійного навантаження та необхідністю постійного розвитку персоналу. Це

зумовлює потребу у формуванні комплексної системи мотивації, яка забезпечує баланс між економічними результатами та якістю фармацевтичного обслуговування.

Отже, отримані теоретичні результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу системи мотивації працівників на конкретному підприємстві, що буде здійснено у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності аптечної мережі «Подорожник»

Базою дослідження у даній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Подорожник Суми», яке здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами та входить до складу всеукраїнської аптечної мережі «Подорожник». Фінансово-економічний аналіз у роботі базується на звітності ТОВ «Подорожник Суми», тоді як організаційні аспекти діяльності, система управління та кадрова політика розглядаються на рівні аптечної мережі в цілому [29].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Подорожник Суми» є юридичною особою, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку та інші реквізити, необхідні для ведення господарської діяльності. Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку, що відповідає загальним засадам функціонування суб'єктів господарювання [29].

Аптечна мережа «Подорожник» є однією з найбільших фармацевтичних мереж України, що здійснює свою діяльність у сфері роздрібної реалізації лікарських засобів, виробів медичного призначення та товарів для здоров'я. Основними видами діяльності підприємства є продаж лікарських засобів, надання фармацевтичних консультацій та забезпечення населення товарами для підтримання здоров'я.

Організаційна структура аптечної мережі має функціонально-ієрархічний характер і передбачає чіткий розподіл повноважень між різними рівнями управління. Узагальнену організаційну структуру наведено на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура аптечної мережі «Подорожник»**

*Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів офіційного сайту мережі «Подорожник» [29].*

Як видно з рисунка 2.1, на стратегічному рівні управління знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства. Вищим органом управління товариства є Загальні збори учасників, які визначають основні напрями розвитку підприємства, затверджують фінансові результати та контролюють діяльність виконавчого органу [29].

Функціональний рівень управління представлений основними напрямками діяльності підприємства, серед яких виділяють фінансовий, комерційний, кадровий (HR), маркетинговий та ІТ-напрями. Фінансовий підрозділ забезпечує ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансових потоків і аналіз результатів діяльності. Комерційний напрям відповідає за формування асортименту, закупівлі та ціноутворення. HR-відділ здійснює підбір, навчання та розвиток персоналу, що є особливо важливим у фармацевтичній сфері.

Операційний рівень управління представлений регіональними менеджерами, які координують діяльність аптек у відповідних регіонах.

Безпосереднє управління аптечними закладами здійснюють завідувачі аптек, які відповідають за організацію роботи персоналу, дотримання стандартів обслуговування та виконання планових показників. Основними виконавцями є фармацевти та провізори, які здійснюють реалізацію лікарських засобів та надають консультації клієнтам.

Така структура дозволяє забезпечити ефективне поєднання централізованого управління та децентралізованого виконання функцій, що є характерним для великих мережевих підприємств. Вона сприяє стандартизації бізнес-процесів, підвищенню якості обслуговування та оперативності прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики є ресурсне забезпечення діяльності підприємства. До основних ресурсів належать трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Особливістю аптечної діяльності є висока залежність результатів роботи від кваліфікації персоналу, що зумовлює необхідність постійного професійного розвитку працівників [30, 31].

Фінансово-економічна діяльність аптечної мережі характеризується такими показниками, як обсяг реалізації продукції, рівень доходів, витрат і прибутку. Підприємство самостійно визначає напрями використання прибутку після сплати податків, що дозволяє забезпечити його подальший розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, сучасний розвиток аптечної мережі пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, розвитком онлайн-сервісів та програм лояльності, що сприяє підвищенню якості обслуговування та зміцненню позицій підприємства на ринку [30, 32].

Таким чином, аптечна мережа «Подорожник» є складною багаторівневою організаційно-економічною системою, яка функціонує на основі поєднання централізованого управління, розвиненої мережі аптечних закладів і високого рівня професійної підготовки персоналу. Це створює передумови для подальшого дослідження системи мотивації працівників підприємства.

З метою комплексної оцінки діяльності підприємства доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони

діяльності підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати такого аналізу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Подорожник Суми»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
- Належність до великої всеукраїнської аптечної мережі	- Розширення аптечної мережі в регіонах
- Впізнаваний бренд «Подорожник»	- Зростання попиту на лікарські засоби
- Централізована система управління	- Розвиток онлайн-продажів та доставки
- Широкий асортимент лікарських засобів	- Впровадження цифрових сервісів
- Налагоджені канали постачання	- Розвиток програм лояльності
- Кваліфікований персонал	- Підвищення ролі фармацевтичних консультацій
- Стандартизація процесів обслуговування	- Розширення спектру додаткових послуг
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
- Високе навантаження на персонал	- Високий рівень конкуренції на фармринку
- Ризик професійного вигорання працівників	- Жорстке державне регулювання
- Обмежена гнучкість через стандартизацію	- Зміни в законодавстві
- Залежність від централізованих рішень	- Зростання цін на лікарські засоби
- Орієнтація на продажі може впливати на якість обслуговування	- Коливання купівельної спроможності населення
- Плинність кадрів у фармацевтичній сфері	- Дефіцит кваліфікованих фармацевтів

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Подорожник Суми» дозволив визначити ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Серед сильних сторін слід відзначити належність до потужної аптечної мережі, наявність стандартизованих бізнес-процесів та високий рівень організації діяльності, що забезпечує стабільність функціонування та конкурентні переваги на ринку.

Водночас виявлено низку слабких сторін, пов'язаних насамперед із високим рівнем навантаження на персонал, ризиком професійного вигорання та обмеженою гнучкістю управління. Це безпосередньо впливає на систему мотивації працівників та зумовлює необхідність її удосконалення.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність значних можливостей для розвитку підприємства, зокрема за рахунок цифровізації, розширення мережі та впровадження нових сервісів. Водночас суттєвими загрозами є високий рівень конкуренції, жорстке державне регулювання та нестабільність економічного середовища.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи мотивації персоналу як одного з ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наступним етапом дослідження є оцінка фінансово-економічного стану підприємства, що дозволяє визначити тенденції його розвитку та ефективність господарської діяльності. Результати аналізу основних фінансових показників наведено у таблиці 2.2.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Подорожник Суми» за 2023–2025 рр. свідчить про загальне зростання обсягів діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 312478 тис. грн, або на 44,9%, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла (на 241866 тис. грн або 41,7%), що вказує на збільшення витрат. Незважаючи на це, валовий прибуток зріс на 60,7%, що є позитивною тенденцією та свідчить про ефективність основної діяльності підприємства.

Разом із тим спостерігається значне зростання витрат на збут (на 89,6%), що може бути пов'язано з розширенням мережі або активізацією маркетингової діяльності. Водночас адміністративні витрати мають тенденцію до зниження, що позитивно характеризує систему управління витратами підприємства.

**Аналіз основних фінансових показників діяльності  
ТОВ «Подорожник Суми» за 2023-2025 рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відхил. 2025/2023, тис. грн	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	696750	802178	1009228	+312478	144,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	580490	638080	822356	+241866	141,7
Валовий: прибуток / збиток	116260	164098	186872	+70612	160,7
Інші операційні доходи	194	168	179	-15	92,3
Адміністративні витрати	23232	11834	5693	-17539	24,5
Витрати на збут	88977	148201	168695	+79718	189,6
Інші операційні витрати	6637	795	261	-6376	3,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	-2392	3436	12402	+14794	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-771	-883	-1128	-357	146,3
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	-2824	2704	-14862	-12038	-

*Джерело:* складено автором

Особливу увагу слід звернути на нестабільність фінансового результату: у 2024 році підприємство отримало прибуток, тоді як у 2023 та 2025 роках зафіксовано збитки. Це свідчить про наявність проблем у формуванні кінцевого фінансового результату та потребує підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про загальне зростання масштабів діяльності підприємства та розширення його ресурсного

потенціалу, що підтверджується збільшенням обсягів реалізації та валового прибутку. Водночас наявність нестабільного фінансового результату, зростання окремих видів витрат і дисбаланси у структурі витрат вказують на необхідність підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємства [33]. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом і механізмів мотивації працівників, оскільки саме людський фактор є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та результативності діяльності аптечної мережі.

## **2.2 Дослідження системи управління персоналом та механізмів мотивації працівників підприємства**

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем організації системи управління персоналом, оскільки саме трудові ресурси забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей. У сучасних умовах система управління персоналом виступає не лише як інструмент організації праці, але й як ключовий фактор формування конкурентних переваг підприємства [30].

Система управління персоналом аптечної мережі «Подорожник» має комплексний характер і включає такі основні напрями: підбір і найм персоналу, адаптація, навчання та розвиток працівників, оцінювання результатів діяльності, а також формування системи мотивації. Враховуючи мережевий характер підприємства, більшість управлінських функцій централізовані, що забезпечує єдність кадрової політики та стандартизацію підходів до управління персоналом [29].

Особливістю діяльності підприємства є високі вимоги до професійної підготовки персоналу, оскільки працівники аптек виконують не лише функцію реалізації лікарських засобів, але й надають консультації споживачам. Це обумовлює необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що реалізується через внутрішні програми навчання та тренінги [29, 32].

Важливим елементом системи управління персоналом є оцінювання результатів праці. У практиці аптечних мереж широко застосовується система ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє оцінити діяльність працівників за такими критеріями, як обсяг продажів, якість обслуговування клієнтів, дотримання стандартів роботи. Це створює основу для формування ефективної системи мотивації [32].

Система мотивації працівників підприємства є багатокomпонентною та включає матеріальні й нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація представлена заробітною платою, преміями та бонусами, які залежать від результатів діяльності працівників. Використання таких інструментів сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні планових показників.

Нематеріальна мотивація включає можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання результатів праці, а також формування сприятливого психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує підвищення рівня залученості працівників та їх лояльності до підприємства.

Важливим напрямом дослідження є оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства, зокрема через аналіз продуктивності праці та рівня оплати праці. Результати такого аналізу наведено у таблиці 2.3.

Аналіз продуктивності праці та рівня оплати праці ТОВ «Подорожник Суми» за 2023-2025 рр. свідчить про позитивну динаміку використання трудових ресурсів. Зокрема, продуктивність праці зросла на 13,6%, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Водночас витрати на оплату праці зросли значно швидшими темпами – на 76,6%, що призвело до зростання середньомісячної заробітної плати на 38,6%. Це свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу.

Разом із тим перевищення темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці може свідчити про недостатню ефективність використання трудових ресурсів і потребує удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

**Аналіз продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати  
ТОВ «Подорожник Суми» за 2023-2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхил. 2025/2023, тис. грн	Темп росту 2025/2023, %
1	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	696750	802178	1009228	+312478	144,9
Середньооблікова чисельність працівників	254	292	324	+70	127,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2743,1	2747,2	3114,9	+371,8	113,6
Витрати на оплату праці	22819	30149	40305	+17486	176,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	7485	8605	10372	+2887	138,6

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку використання трудових ресурсів підприємства. Зокрема, продуктивність праці зросла на 13,6%, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Водночас витрати на оплату праці зросли значно швидшими темпами – на 76,6%, що призвело до збільшення середньомісячної заробітної плати на 38,6%. Це свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу та прагнення підприємства утримати кваліфікованих працівників в умовах конкуренції на ринку праці.

Разом із тим перевищення темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці може свідчити про наявність певних дисбалансів у системі мотивації. Зокрема, це може вказувати на недостатній зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди, що знижує ефективність стимулювання персоналу.

Крім того, результати SWOT-аналізу показали наявність таких проблем, як високий рівень навантаження на персонал, ризик професійного вигорання та плінність кадрів. Це також свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації, зокрема через посилення нематеріальних стимулів та покращення умов праці.

Таким чином, система управління персоналом аптечної мережі «Подорожник» є достатньо розвиненою та включає сучасні інструменти мотивації, проте потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідно забезпечити більш тісний зв'язок між результатами діяльності працівників і їх матеріальним стимулюванням, а також підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

### **2.3 Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу та виявлення проблемних аспектів**

Аналіз ефективності системи мотивації персоналу є важливою складовою дослідження, оскільки дає можливість оцінити її вплив на результати діяльності підприємства, а також визначити наявні проблемні аспекти та окреслити напрями їх усунення. Ефективна система мотивації повинна забезпечувати узгодженість інтересів працівників і підприємства, сприяти підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації [25, 32].

Аналіз, проведений у підрозділах 2.1-2.2, свідчить про те, що аптечна мережа «Подорожник» використовує комплексну систему мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Разом із тим результати дослідження дозволяють виявити низку проблемних аспектів, що знижують ефективність діючого мотиваційного механізму.

Першою суттєвою проблемою є дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та рівня оплати праці. Як встановлено в підрозділі 2.2, продуктивність праці зросла на 13,6%, тоді як витрати на оплату праці – на 76,6 %. Така ситуація свідчить про недостатню узгодженість між результатами

праці та матеріальним стимулюванням працівників, що може знижувати мотиваційний ефект заробітної плати.

Другою проблемою є нестабільність фінансових результатів підприємства, що проявляється у чергуванні прибуткових і збиткових періодів. Зокрема, підприємство отримало прибуток у 2024 році, тоді як у 2023 та 2025 роках зафіксовано збитки. Це свідчить про наявність проблем у системі управління витратами та недосконалість механізмів стимулювання працівників, які не забезпечують стабільного досягнення результатів.

Третьою важливою проблемою є високий рівень навантаження на персонал аптечних закладів, що було підтверджено результатами SWOT-аналізу. Інтенсивний характер праці, поєднання функцій продажу та консультування, а також високі вимоги до якості обслуговування можуть призводити до професійного вигорання працівників. Відомо, що синдром емоційного вигорання негативно впливає на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та рівень задоволеності працівників.

Четвертим проблемним аспектом є недостатній рівень розвитку нематеріальної мотивації. Незважаючи на наявність окремих елементів, їх вплив на поведінку працівників є обмеженим. Сучасні дослідження доводять, що нематеріальні стимули, зокрема визнання, участь у прийнятті рішень, можливості розвитку та формування позитивного психологічного клімату, мають значний вплив на рівень залученості персоналу.

П'ятою проблемою є обмежена гнучкість системи мотивації, що зумовлена централізованим характером управління аптечною мережею. Уніфіковані підходи до стимулювання не завжди враховують індивідуальні особливості працівників та специфіку діяльності окремих аптек, що знижує ефективність мотиваційного впливу.

Крім того, важливим викликом є плінність кадрів у фармацевтичній сфері, що пов'язана з конкуренцією на ринку праці, високим рівнем навантаження та недостатнім рівнем задоволеності умовами праці. Це призводить до додаткових витрат підприємства на підбір і навчання персоналу, а також негативно впливає на стабільність його діяльності.

Окремим важливим фактором, що впливає на ефективність системи мотивації персоналу, є специфіка функціонування підприємства в умовах прифронтової території. Місто Суми, де здійснює діяльність ТОВ «Подорожник Суми», характеризується підвищеним рівнем безпекових ризиків, пов'язаних із воєнними діями, що створює додатковий психологічний та організаційний тиск на працівників.

Постійна загроза небезпеки, повітряні тривоги, нестабільність умов праці та необхідність забезпечення безперервності діяльності аптечних закладів у складних умовах суттєво впливають на рівень стресу персоналу, його працездатність та мотивацію. У таких умовах традиційні інструменти мотивації можуть бути недостатньо ефективними, що потребує впровадження додаткових заходів підтримки працівників, зокрема психологічної допомоги, гнучких умов праці та підвищених гарантій безпеки [21].

Таким чином, безпекові ризики виступають додатковим чинником, що ускладнює функціонування системи управління персоналом і потребує врахування при формуванні мотиваційної політики підприємства.

Таким чином, результати оцінки ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Подорожник Суми» дозволили виявити такі основні проблемні аспекти:

- дисбаланс між рівнем оплати праці та продуктивністю праці;
- нестабільність фінансових результатів діяльності;
- високий рівень навантаження та ризик професійного вигорання;
- недостатній розвиток нематеріальної мотивації;
- обмежена гнучкість мотиваційної системи;
- плинність кадрів.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність комплексного удосконалення системи мотивації персоналу, що має передбачати оптимізацію матеріального стимулювання, розвиток нематеріальних інструментів мотивації та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це стане основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз системи мотивації працівників аптечної мережі «Подорожник» на прикладі ТОВ «Подорожник Суми». У процесі дослідження надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано результати його діяльності, а також оцінено ефективність системи управління персоналом і діючих механізмів мотивації.

Встановлено, що підприємство характеризується зростанням обсягів діяльності, зокрема чистий дохід від реалізації продукції у 2023–2025 рр. збільшився на 44,9%, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас виявлено нестабільність фінансових результатів, зокрема наявність збитків у 2023 та 2025 роках, що вказує на проблеми у формуванні кінцевого фінансового результату та необхідність підвищення ефективності управління.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів показав, що продуктивність праці зросла на 13,6%, однак темпи зростання витрат на оплату праці є значно вищими (76,6%), що свідчить про наявність дисбалансу між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання. Це вказує на недостатню ефективність існуючої системи мотивації персоналу.

Дослідження системи управління персоналом дозволило встановити, що підприємство використовує комплексний підхід до мотивації, який включає матеріальні та нематеріальні інструменти. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких високий рівень навантаження на персонал, ризик професійного вигорання, обмежена гнучкість мотиваційної системи та недостатній розвиток нематеріальної мотивації.

Додатковим чинником, що впливає на ефективність системи мотивації, є функціонування підприємства в умовах підвищених безпекових ризиків, характерних для прифронтових територій. Це посилює психологічне навантаження на персонал та зумовлює необхідність впровадження додаткових заходів підтримки працівників.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність комплексного удосконалення системи мотивації персоналу підприємства, що має передбачати оптимізацію матеріального стимулювання, розвиток нематеріальних інструментів мотивації та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Отримані висновки слугують основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ КОМПЛЕКСНОГО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК»

### 3.1. Удосконалення комплексного механізму мотивації працівників підприємства

Результати проведеного у попередніх підрозділах аналізу свідчать про те, що поряд із матеріальними стимулами важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності ТОВ «Подорожник Суми» відіграють нематеріальні чинники мотивації. Водночас у підрозділі 2.3 було встановлено, що існуюча система нематеріального стимулювання є недостатньо розвиненою, що проявляється у високому рівні навантаження на персонал, ризику професійного вигорання та недостатньому рівні залученості працівників. Це зумовлює необхідність її подальшого вдосконалення.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення соціальних, психологічних і професійних потреб працівників та виступає важливим інструментом підвищення їх трудової активності, залученості та лояльності до підприємства. У сучасних умовах саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує формування ефективної системи мотивації, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток підприємства [17-19].

Одним із ключових напрямів удосконалення нематеріальної мотивації є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. З огляду на специфіку фармацевтичної діяльності, що передбачає постійне оновлення знань, доцільним є впровадження систематичних внутрішніх тренінгів, онлайн-курсів, наставництва та програм безперервного професійного розвитку. Це дозволить не лише підвищити рівень професійної

компетентності працівників, але й сформувати у них мотивацію до саморозвитку та кар'єрного зростання.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є формування ефективної системи визнання досягнень працівників. Доцільним є запровадження практики публічного відзначення результатів діяльності, внутрішніх рейтингів, нагородження кращих працівників, а також створення корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток персоналу. Такі заходи сприяють підвищенню самооцінки працівників і стимулюють їх до досягнення високих результатів.

Значну роль у підвищенні ефективності системи мотивації відіграє формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. В умовах інтенсивного характеру праці в аптечних закладах особливого значення набувають заходи, спрямовані на розвиток командної роботи, удосконалення внутрішніх комунікацій, а також створення комфортного робочого середовища. Це сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню задоволеності працівників роботою та зростанню їх продуктивності.

Особливої актуальності набувають заходи психологічної підтримки персоналу у зв'язку з функціонуванням підприємства в умовах прифронтової території. Підвищений рівень безпекових ризиків, постійні стресові фактори та нестабільність умов праці негативно впливають на психологічний стан працівників. У зв'язку з цим доцільним є впровадження програм психологічної підтримки, зокрема консультацій із фахівцями, тренінгів зі стресостійкості та заходів, спрямованих на запобігання професійному вигоранню.

Важливим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації є також розвиток системи кар'єрного зростання. Формування кадрового резерву, визначення чітких критеріїв просування по службі та створення умов для професійного розвитку працівників сприятиме підвищенню їх зацікавленості у довгостроковій співпраці з підприємством і зменшенню плинності кадрів.

Крім того, доцільним є впровадження гнучких форм організації праці, зокрема адаптивних графіків роботи, що дозволить враховувати індивідуальні

потреби працівників і підвищити рівень їх задоволеності умовами праці. У сучасних умовах це є важливим фактором забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників.

Таким чином, удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Подорожник Суми» має здійснюватися шляхом розвитку професійного навчання, впровадження системи визнання досягнень, формування сприятливого психологічного клімату, забезпечення психологічної підтримки працівників, розвитку кар'єрного зростання та застосування гнучких форм організації праці. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень залученості персоналу, зменшити плинність кадрів та забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення комплексного механізму мотивації працівників підприємства повинно стати посилення організаційно-психологічної підтримки персоналу. В сучасних умовах ефективність системи мотивації визначається не лише рівнем матеріального стимулювання, але й здатністю підприємства забезпечувати належні умови праці, підтримувати психологічну стійкість працівників та формувати стабільне внутрішнє середовище, що сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємства.

З метою зниження рівня професійного вигорання працівників доцільним є впровадження системи організаційно-психологічної підтримки персоналу, яка включатиме проведення регулярних внутрішніх комунікаційних зустрічей між керівництвом аптек та працівниками, оперативне реагування на проблемні ситуації в колективі, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Важливим елементом такої підтримки має стати посилення ролі керівників аптек у процесі адаптації та емоційної підтримки працівників, особливо в умовах підвищеного стресового навантаження.

Крім того, доцільним є впровадження більш гнучкого підходу до організації праці персоналу. Зокрема, пропонується удосконалення системи формування графіків роботи з урахуванням безпекової ситуації, рівня

навантаження на окремі аптеки та індивідуальних обставин працівників. Використання адаптивного підходу до організації робочого часу сприятиме зниженню фізичного та психологічного перевантаження персоналу, а також покращенню балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників.

В умовах функціонування підприємства на прифронтовій території важливого значення набуває також удосконалення заходів безпекової підтримки персоналу. У зв'язку з цим доцільним є забезпечення чітких внутрішніх алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та інших надзвичайних ситуацій, проведення внутрішніх інструктажів щодо дій у кризових умовах, а також підтримання постійної внутрішньої комунікації між адміністрацією та працівниками аптечної мережі. Реалізація таких заходів дозволить знизити рівень тривожності працівників та підвищити відчуття організаційної підтримки з боку підприємства.

Додатковим напрямом удосконалення організаційно-психологічної підтримки персоналу є розвиток внутрішньої командної взаємодії та корпоративної підтримки працівників. Зокрема, доцільним є проведення внутрішніх командних заходів, розвиток практик наставництва та підтримки нових працівників, а також формування культури взаємодопомоги в колективі. Це сприятиме підвищенню рівня згуртованості персоналу, покращенню внутрішніх комунікацій та формуванню більш стабільного соціально-психологічного середовища в аптечній мережі.

Реалізація запропонованих заходів організаційно-психологічної підтримки сприятиме зниженню рівня професійного вигорання персоналу, підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства, покращенню психологічного клімату в колективі та формуванню більш стійкої системи утримання кадрового потенціалу підприємства в умовах високого рівня зовнішніх викликів і безпекових ризиків.

Важливим напрямом удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» є розвиток системи нематеріальної

мотивації персоналу. В сучасних умовах саме нематеріальні стимули дедалі більше впливають на рівень залученості працівників, їх лояльність до підприємства, задоволеність умовами праці та бажання продовжувати професійну діяльність у межах організації. Особливої актуальності це набуває в умовах високого професійного навантаження, кадрового дефіциту та обмежених можливостей посилення матеріального стимулювання.

Одним із ключових заходів розвитку нематеріальної мотивації є удосконалення системи визнання професійних досягнень працівників. У зв'язку з цим доцільним є впровадження практик регулярного відзначення працівників за високий рівень професійної компетентності, якість обслуговування клієнтів, відповідальність та командну взаємодію. Важливим аспектом є те, що система визнання повинна орієнтуватися не лише на результати продажів, але й на якість професійної діяльності працівників, дотримання стандартів обслуговування та рівень взаємодії з клієнтами. Це сприятиме формуванню у працівників відчуття значущості своєї роботи та підвищенню рівня їх професійної самооцінки.

Крім того, важливим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації є розвиток внутрішніх комунікацій між керівництвом і працівниками аптечної мережі. Зокрема, доцільним є забезпечення регулярного зворотного зв'язку з персоналом, обговорення проблемних питань діяльності аптек, а також залучення працівників до внутрішнього обговорення окремих організаційних рішень. Формування відкритої комунікації сприятиме підвищенню рівня довіри працівників до керівництва підприємства та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є також розвиток корпоративної культури підприємства. У сучасних умовах корпоративна культура виступає важливим інструментом формування командної взаємодії, підтримки працівників та підвищення рівня їх залученості до діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є розвиток внутрішніх корпоративних ініціатив, підтримка командної роботи, проведення внутрішніх

професійних заходів та формування атмосфери взаємної підтримки в колективі.

Крім того, доцільним є посилення системи адаптації нових працівників та розвитку наставництва в аптечній мережі. Враховуючи високий рівень навантаження на персонал та складність професійної діяльності у фармацевтичній сфері, ефективна адаптація нових працівників має важливе значення для зниження плинності кадрів та формування стабільного кадрового потенціалу підприємства. Використання елементів наставництва сприятиме швидшій професійній адаптації нових працівників, покращенню внутрішньої взаємодії в колективі та підвищенню рівня їх залученості до діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів розвитку нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, зміцненню їх лояльності до підприємства, покращенню внутрішнього психологічного клімату та формуванню більш стабільної системи утримання персоналу в умовах високого рівня зовнішніх викликів і кадрового дефіциту.

Важливим напрямом удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» є забезпечення професійного розвитку персоналу. Для підприємств фармацевтичної сфери професійний розвиток працівників має особливе значення, оскільки рівень професійної компетентності персоналу безпосередньо впливає на якість фармацевтичного обслуговування, дотримання професійних стандартів та рівень довіри споживачів до аптечної мережі. Крім того, можливість професійного розвитку є важливим елементом нематеріальної мотивації, що сприяє підвищенню рівня залученості працівників та їх зацікавленості у довгостроковій роботі на підприємстві.

У зв'язку з цим доцільним є подальший розвиток системи внутрішнього професійного навчання персоналу. Зокрема, важливим напрямом є розширення практики проведення внутрішніх тренінгів, онлайн-навчання та короткострокових навчальних модулів, спрямованих на оновлення

професійних знань працівників, вивчення нових лікарських засобів, удосконалення навичок фармацевтичного консультування та покращення якості обслуговування клієнтів. Використання сучасних цифрових форматів навчання дозволить забезпечити більш гнучкий підхід до професійного розвитку персоналу без суттєвого відриву працівників від виконання основних професійних обов'язків.

Крім професійних знань, важливого значення набуває розвиток soft skills працівників аптечної мережі. В умовах постійної взаємодії з клієнтами та високого емоційного навантаження важливими є навички комунікації, стресостійкості, управління конфліктними ситуаціями та ефективної командної взаємодії. У зв'язку з цим доцільним є проведення внутрішніх навчальних заходів, спрямованих на розвиток комунікативних компетенцій працівників, навичок роботи зі складними клієнтами та підвищення психологічної стійкості персоналу.

Важливим елементом професійного розвитку персоналу є також удосконалення системи наставництва та адаптації нових працівників. Враховуючи високий рівень навантаження на персонал аптечної мережі та складність професійної діяльності у фармацевтичній сфері, ефективна адаптація нових працівників має важливе значення для зниження плинності кадрів та забезпечення стабільності кадрового потенціалу підприємства. У зв'язку з цим доцільним є закріплення за новими працівниками досвідчених наставників, які забезпечуватимуть професійну підтримку, допомогу в адаптації до внутрішніх стандартів роботи та формуванні практичних навичок професійної діяльності.

Крім того, важливим напрямом удосконалення професійного розвитку працівників є формування більш прозорих можливостей професійного та кар'єрного зростання персоналу. Наявність зрозумілих перспектив професійного розвитку та внутрішнього кар'єрного просування сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, зміцненню їх лояльності до

підприємства та формуванню довгострокової зацікавленості у професійній діяльності в межах аптечної мережі.

Реалізація запропонованих заходів професійного розвитку персоналу сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності працівників, покращенню якості фармацевтичного обслуговування, зниженню рівня плінності кадрів та формуванню більш стабільного й конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Узагальнюючи запропоновані напрями удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми», слід зазначити, що вони орієнтовані на формування більш адаптивної, стійкої та соціально орієнтованої системи управління персоналом. Запропоновані заходи враховують специфіку функціонування аптечної мережі в умовах прифронтової території, високого рівня професійного навантаження та обмежених можливостей посилення матеріального стимулювання працівників. У зв'язку з цим основний акцент зроблено на розвитку організаційно-психологічної підтримки персоналу, нематеріальної мотивації та професійного розвитку працівників.

Основні напрями та заходи удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» наведено на рис. 3.1.

Як показано на рис. 3.1, удосконалення системи мотивації працівників підприємства передбачає комплексне поєднання заходів організаційно-психологічної підтримки, розвитку нематеріальної мотивації та професійного розвитку персоналу. Запропоновані заходи спрямовані не лише на підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, але й на формування стабільного кадрового потенціалу підприємства, зниження ризику професійного вигорання та забезпечення більш ефективного функціонування аптечної мережі в умовах високого рівня зовнішніх викликів і безпекових ризиків.



**Рис. 3.1. Напрями удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми»**

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення мотиваційного механізму сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності працівників, покращенню внутрішнього психологічного клімату в колективі, розвитку професійних компетентностей персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» має важливе значення для визначення доцільності їх впровадження та прогнозування впливу на результати діяльності підприємства. Враховуючи специфіку діяльності аптечної мережі, а також функціонування підприємства в умовах прифронтової території, ефективність запропонованих заходів

доцільно оцінювати не лише з економічної точки зору, але й з урахуванням організаційних, кадрових та соціально-психологічних результатів.

Запропоновані заходи не потребують значних капіталовкладень, оскільки переважно базуються на удосконаленні внутрішніх організаційних процесів, розвитку системи комунікацій, професійного навчання та психологічної підтримки працівників. Водночас їх реалізація дозволить сформувати більш стабільну систему утримання персоналу, підвищити рівень залученості працівників та покращити внутрішній психологічний клімат у колективі.

Орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.1.

Запропоновані заходи не потребують значних капіталовкладень та переважно базуються на більш ефективному використанні внутрішніх організаційних ресурсів підприємства. Основний акцент зроблено на розвитку внутрішніх комунікацій, наставництва, психологічної підтримки працівників та використанні доступних цифрових інструментів професійного навчання.

Зокрема, проведення внутрішніх комунікаційних зустрічей та заходів психологічної підтримки персоналу передбачається здійснювати переважно за рахунок внутрішніх HR-ресурсів підприємства. Витрати у цьому напрямі можуть включати підготовку інформаційних матеріалів, організацію внутрішніх зустрічей та мінімальні організаційні витрати, що орієнтовно становитиме близько 2-3 тис. грн на рік.

Підготовка інформаційних та методичних матеріалів щодо психологічної підтримки працівників, дій у кризових ситуаціях та внутрішніх організаційних процедур передбачатиме переважно використання електронних форматів комунікації. Витрати на мінімальні поліграфічні послуги та підготовку окремих друкованих матеріалів можуть становити близько 3 тис. грн на рік.

Таблиця 3.1

**Очікувані результати впровадження заходів удосконалення  
комплексного механізму мотивації працівників  
ТОВ «Подорожник Суми»**

Захід	Очікуваний ефект
Проведення внутрішніх комунікаційних зустрічей	Покращення внутрішніх комунікацій та психологічного клімату в колективі
Підготовка інформаційних матеріалів	Підвищення рівня поінформованості працівників та зниження рівня тривожності
Проведення безпекових інструктажів	Підвищення рівня безпекової обізнаності та психологічної стабільності персоналу
Розвиток системи визнання працівників	Підвищення рівня залученості та лояльності працівників
Організація внутрішніх командних заходів	Посилення командної взаємодії та покращення соціально-психологічного клімату
Онлайн-навчання персоналу	Підвищення рівня професійної компетентності працівників
Розвиток системи наставництва	Скорочення періоду адаптації нових працівників та зниження плинності кадрів
Навчання з розвитку soft skills	Покращення комунікативних навичок, стресостійкості та командної взаємодії

Витрати на проведення внутрішніх безпекових інструктажів та навчань можуть включати оновлення внутрішніх алгоритмів дій, підготовку електронних матеріалів та організацію внутрішніх навчальних зустрічей. Орієнтовна вартість реалізації таких заходів може становити близько 5 тис. грн на рік.

Розвиток системи визнання працівників не потребує значних фінансових витрат, оскільки передбачає переважно використання нематеріальних форм заохочення. Витрати можуть бути пов'язані з виготовленням електронних сертифікатів, внутрішніх подяк та символічних відзнак для працівників і становитимуть близько 5 тис. грн на рік.

Організація внутрішніх командних заходів та підтримка корпоративної взаємодії можуть здійснюватися у форматі внутрішніх зустрічей і професійних

комунікаційних заходів без значних організаційних витрат. Орієнтовний обсяг витрат у цьому напрямі може становити близько 7 тис. грн на рік.

Витрати на професійне навчання персоналу можуть включати часткову оплату доступу до професійних онлайн-платформ, вебінарів та навчальних матеріалів. Водночас значна частина навчання може здійснюватися на основі безкоштовних професійних ресурсів та внутрішнього обміну досвідом між працівниками. Орієнтовна вартість реалізації даного напрямку може становити близько 10 тис. грн на рік.

Розвиток системи наставництва та адаптації нових працівників базуватиметься переважно на використанні внутрішніх кадрових ресурсів підприємства. Витрати у цьому напрямі можуть включати підготовку адаптаційних матеріалів та організаційне забезпечення процесу наставництва і становитимуть близько 2 тис. грн на рік.

Проведення навчання з розвитку soft skills передбачатиме організацію внутрішніх HR-зустрічей, використання онлайн-матеріалів та проведення внутрішніх міні-тренінгів для працівників аптечної мережі. Орієнтовна вартість реалізації таких заходів може становити близько 6 тис. грн на рік.

Таким чином, загальна орієнтовна вартість реалізації запропонованих заходів становитиме близько 40 тис. грн на рік, що є економічно прийнятним для підприємства навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів. Водночас реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень залученості працівників, покращити психологічний клімат у колективі, знизити ризик професійного вигорання та зміцнити кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» мають комплексний характер та спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах високого рівня зовнішніх викликів і безпекових ризиків. Важливою перевагою запропонованих заходів є їх адаптивність та можливість реалізації без значного додаткового фінансового

навантаження на підприємство, що є особливо актуальним в умовах нестабільних фінансових результатів діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня залученості та лояльності працівників, зниженню ризику професійного вигорання та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Крім того, розвиток системи професійного навчання, наставництва та внутрішньої підтримки персоналу дозволить підвищити рівень професійної компетентності працівників і покращити якість фармацевтичного обслуговування населення.

Отже, удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» доцільно розглядати як один із важливих напрямів забезпечення стабільного функціонування аптечної мережі, підвищення ефективності управління персоналом та формування більш стійкої системи утримання кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі роботи запропоновано напрями удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» з урахуванням результатів проведеного аналізу системи управління персоналом та специфіки функціонування аптечної мережі в умовах прифронтової території. Встановлено, що в сучасних умовах подальше підвищення ефективності системи мотивації працівників доцільно здійснювати не стільки шляхом посилення матеріального стимулювання, скільки через розвиток нематеріальної мотивації, організаційно-психологічної підтримки персоналу та професійного розвитку працівників.

У межах дослідження запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня професійного вигорання працівників, покращення внутрішніх комунікацій, розвиток системи визнання персоналу, удосконалення

наставництва, професійного навчання та підтримки психологічної стійкості працівників. Особливу увагу приділено необхідності формування адаптивної системи мотивації персоналу в умовах високого рівня безпекових ризиків, психологічного навантаження та нестабільності зовнішнього середовища.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація не потребує значних фінансових витрат та може здійснюватися переважно за рахунок удосконалення внутрішніх організаційних процесів підприємства. Водночас очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності працівників, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню плинності кадрів та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» є економічно доцільними, організаційно обґрунтованими та спрямованими на забезпечення більш стабільного й ефективного функціонування аптечної мережі в сучасних умовах господарювання.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення комплексного механізму мотивації працівників підприємства на прикладі ТОВ «Подорожник Суми». У процесі дослідження розглянуто сутність мотивації персоналу, основні підходи до формування системи мотивації працівників, сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, а також обґрунтовано необхідність використання комплексного підходу до управління мотивацією працівників в сучасних умовах господарювання.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу та запропоновано комплексний механізм мотивації працівників підприємства, який поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційно-психологічні та професійно-розвивальні складові. Визначено, що ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від її адаптивності, комплексності та здатності враховувати потреби працівників і специфіку функціонування підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Подорожник Суми» та системи мотивації працівників підприємства. Встановлено, що аптечна мережа активно використовує сучасні інструменти управління персоналом, зокрема КРІ-орієнтовану систему оцінювання результатів діяльності працівників та механізми матеріального стимулювання. Водночас у результаті дослідження виявлено ряд проблемних аспектів, серед яких високий рівень професійного навантаження на персонал, ризик професійного вигорання, плінність кадрів, емоційне виснаження працівників та недостатній розвиток окремих елементів нематеріальної мотивації й психологічної підтримки персоналу.

Особливу увагу у роботі приділено специфіці функціонування аптечної мережі в умовах прифронтової території. Визначено, що високий рівень безпекових ризиків, постійне психологічне напруження та нестабільність зовнішнього середовища суттєво впливають на рівень мотивації, психологічний

стан і працездатність працівників, що обумовлює необхідність удосконалення системи організаційно-психологічної підтримки персоналу.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми», орієнтовані на розвиток нематеріальної мотивації, організаційно-психологічної підтримки персоналу та професійного розвитку працівників. Запропоновано заходи щодо покращення внутрішніх комунікацій, розвитку системи визнання працівників, удосконалення наставництва, професійного навчання, підтримки психологічної стійкості персоналу та формування більш адаптивної системи організації праці в умовах високого рівня зовнішніх викликів.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація не потребує значних фінансових витрат та може здійснюватися переважно за рахунок удосконалення внутрішніх організаційних процесів підприємства. Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності працівників, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню ризику професійного вигорання та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, поставлену в роботі мету досягнуто, а визначені завдання виконано. Запропоновані напрями удосконалення комплексного механізму мотивації працівників ТОВ «Подорожник Суми» є економічно доцільними, організаційно обґрунтованими та можуть бути використані у практичній діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення стабільного функціонування аптечної мережі в сучасних умовах господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020.
2. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. London : Pearson, 2021.
3. Dessler G. *Human Resource Management*. London : Pearson, 2020. 591 p.
4. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50(4). P. 370–396. DOI: 10.1037/h0054346.
5. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? / *Harvard Business Review*. 2003. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (Date of access: 25.03.2026).
6. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton : Van Nostrand, 1961.
7. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York : Wiley, 1964.
8. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. DOI: [10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
9. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation. *Revue québécoise de psychologie*. 2017. Vol. 38(3). P. 231. DOI: 10.7202/1041847ar.
10. Lazear E. P. Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*. 2000. Vol. 90(5). P. 1346–1361. DOI: 10.1257/aer.90.5.1346.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
12. Aguinis H. *Performance Management*. 4th ed. Chicago : Chicago Business Press, 2019. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3548309> (Date of access: 17.04.2026).
13. Newman J. M., Gerhart B., Milkovich G. T. *Compensation*. 12th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 733 p.
14. Deloitte 2023 Global Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (Date of access: 17.04.2026).

15. World Day for Safety and Health at Work 2022: Act together to build a positive safety and health culture / International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/meetings-and-events/world-day-safety-and-health-work-2022-act-together-build-positive-safety> (Date of access: 17.04.2026).

16. World Employment and Social Outlook: Trends 2023 / International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2023> (Date of access: 17.04.2026).

17. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 188 с.

18. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник. Київ : Знання, 2009. 559 с.

19. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 505 с.

20. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літ., 2011. 468 с.

21. Психосоціальні ризики для психічного здоров'я на робочому місці / Південне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. 2024. URL: <https://pd.dsp.gov.ua/news/psykhosotsialni-ryzyky-dlia-psykhichnoho-zdorov-ia-na-robochomu-mistsi/> (дата звернення: 15.03.2026).

22. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 140–144. DOI: 10.32843/infrastuct40-23.

23. Заїка С., Кускова С., Заїка О. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 15. С. 48–53. DOI: [10.37320/2415-3583/15.8](https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8).

24. Лагодієнко В. В., Мурзабулатова О. В., Ігуменцева Н. В. Механізм мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 6–10. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/48804> (дата звернення: 18.03.2026).

25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

26. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.02.2026).

27. Yuan F., Woodman R. W. The multiple ways of behaving creatively in the workplace: A typology and model. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. DOI: 10.1002/job.2488.

28. Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби, Порядку відпуску лікарських засобів з аптек та їхніх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків : Наказ МОЗ України від 19.07.2005 р. № 360. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05#Text> (дата звернення: 18.03.2026).

29. Мережа аптек «Подорожник» : офіційний сайт. URL: <https://podorozhnyk.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).

30. Heneman R. L. Strategic Reward Management: Design, Implementation and Evaluation. London : Kogan Page, 2000. 536 p. DOI: 10.1108/978-1-60752-552-3.

31. 2021 total. Rewards. Inventory. Programs practices / WorldatWork. URL: [https://worldatwork.org/media/CDN/dist/CDN2/documents/pdf/resources/research/WorldatWork\\_Survey\\_Total%20Rewards%20Inventory%20Programs%20&%20Practices\\_2022.pdf](https://worldatwork.org/media/CDN/dist/CDN2/documents/pdf/resources/research/WorldatWork_Survey_Total%20Rewards%20Inventory%20Programs%20&%20Practices_2022.pdf) (Date of access: 17.04.2026).

32. Joint FIP/WHO Guidelines on Good Pharmacy Practice : Standards for Quality of Pharmacy Services. WHO Technical Report Series, № 961. Geneva : World Health Organization, 2011. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1563215> (Date of access: 25.03.2026).

33. Barchiesi M. A., Colladon A. F. Big data and big values: When companies need to rethink themselves. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 129. P. 714–722. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.046.

## **ДОДАТКИ**



*Міністерство охорони здоров'я України  
Міністерство освіти і науки України  
Національний фармацевтичний університет  
Кафедра менеджменту, маркетингу та  
забезпечення якості у фармації*



## **МАТЕРІАЛИ**

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ  
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,  
ПРАКТИКИ»  
(19 березня 2026 р.)**



## **MATERIALS**

**of XII scientific and practical internet-conference  
with international participation  
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN  
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»  
(19 March 2026)**

**Харків  
2026**

**МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ  
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА:  
НА ПРИКЛАДІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК»**

**Божидай І.І., Капля Д.В.**

**Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна**

**[bogiday303@gmail.com](mailto:bogiday303@gmail.com)**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції важливим чинником ефективного функціонування підприємств є формування результативної системи мотивації персоналу. Людські ресурси виступають ключовим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організації, оскільки саме від рівня професійної підготовки, відповідальності та зацікавленості працівників значною мірою залежить результативність діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання сучасних методів та інструментів формування ефективної системи мотивації персоналу.

Мотивація працівників розглядається як сукупність управлінських впливів, спрямованих на стимулювання трудової активності персоналу та забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Ефективна система мотивації має сприяти узгодженню інтересів працівників та організації, формуванню зацікавленості у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості виконання професійних обов'язків та розвитку корпоративної культури.

Формування системи мотивації персоналу передбачає застосування комплексу взаємопов'язаних методів і інструментів управління. Вони спрямовані на стимулювання трудової діяльності працівників, підвищення їхньої залученості до досягнення цілей підприємства та створення умов для професійного розвитку. Серед основних методів мотивації персоналу виділяють економічні, організаційні та соціально-психологічні.

Економічні методи мотивації передбачають використання матеріальних стимулів, які безпосередньо пов'язані з результатами трудової діяльності працівників. До таких інструментів належать система оплати праці, преміювання, бонусні виплати, надбавки та інші види матеріального заохочення. Матеріальна мотивація є важливим елементом стимулювання персоналу, оскільки вона дозволяє забезпечити справедливу винагороду за результати праці та підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих показників.

Організаційні методи мотивації пов'язані з удосконаленням умов праці, раціональним розподілом функціональних обов'язків, забезпеченням можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання. Важливими інструментами у цьому напрямі є система підвищення кваліфікації працівників, навчальні програми, участь персоналу у внутрішніх тренінгах, а також створення умов для розвитку професійних компетентностей.

Соціально-психологічні методи мотивації спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. До таких інструментів належать моральне заохочення, визнання професійних досягнень працівників, підтримка командної роботи, ефективна комунікація між керівництвом та персоналом, а також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Особливості формування системи мотивації персоналу можна розглянути на прикладі аптечної мережі «Подорожник», діяльність якої пов'язана з наданням фармацевтичних послуг населенню. Фармацевтичний ритейл характеризується високим рівнем конкуренції, значними вимогами до професійної підготовки персоналу та необхідністю забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. У таких умовах мотивація працівників відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності аптечних закладів.

Для працівників аптечних мереж важливими мотиваційними чинниками є як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних інструментів

належать конкурентоспроможний рівень заробітної плати, система преміювання за досягнення встановлених показників діяльності, а також додаткові виплати, пов'язані з результатами роботи. Використання таких інструментів дозволяє підвищити зацікавленість працівників у виконанні планових показників, покращенні якості обслуговування клієнтів та підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Разом із тим важливу роль у формуванні ефективної системи мотивації відіграють нематеріальні інструменти. До них належать можливості професійного розвитку, участь у навчальних програмах та тренінгах, створення сприятливого робочого середовища, підтримка командної взаємодії та формування позитивної корпоративної культури. В умовах фармацевтичної діяльності особливого значення набуває безперервне професійне навчання працівників, оскільки це сприяє підвищенню їхньої компетентності та якості фармацевтичного обслуговування.

Крім того, ефективним інструментом мотивації є застосування сучасних управлінських технологій, зокрема систем оцінювання результатів діяльності працівників, внутрішніх програм розвитку персоналу та механізмів зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Такі інструменти дозволяють підвищити прозорість системи винагород, забезпечити об'єктивне оцінювання результатів праці та стимулювати професійне зростання персоналу.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства передбачає комплексне застосування різноманітних методів та інструментів управління. Поєднання матеріальних, організаційних та соціально-психологічних методів мотивації дозволяє створити сприятливі умови для підвищення трудової активності працівників, розвитку їхнього професійного потенціалу та забезпечення високих результатів діяльності підприємства. На прикладі аптечної мережі «Подорожник» можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу є важливим чинником підвищення якості фармацевтичного обслуговування, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.



## Національний фармацевтичний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

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



### СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 66

**Капля Денис**

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

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

Актив	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	188	107
Первісна вартість	1001	1767	1863
Накопичена амортизація	1002	1579	1756
Незавершені капітальні інвестиції	1005	423	297
Основні засоби	1010	10651	10064
Первісна вартість	1011	33722	38406
Знос	1012	23071	28342
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені <del>аквізційні</del> витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>	<b>1095</b>	<b>11262</b>	<b>10468</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	85441	115630
Виробничі запаси	1101	33	8
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	85390	115621
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	19465	23278
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За наданням авансів	1130	0	-
З бюджетом	1135	738	1029
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	176
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16345	4436
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8352	6008
Готівка	1166	785	1743
Рахунки в банках	1167	5042	3309
Витрати майбутніх періодів	1170	12	19
Частка <del>внесена</del> у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			

Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	620	1411
<b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>	<b>1195</b>	<b>130973</b>	<b>152007</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс (Усього активів)</b>	<b>1300</b>	<b>142235</b>	<b>162475</b>

Пасив	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1413	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	819	-2265
Неоплачений капітал	1423	-2	-2
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
<b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>	<b>1495</b>	<b>819</b>	<b>-2265</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	1741	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату <del>дивиденду</del> <del>воту</del>	1545	0	-
<b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1595</b>	<b>1741</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	76220	88603

Розрахунками з бюджетом	1620	1205	1841
У тому числі з податку на прибуток	1621	260	219
Розрахунками зі страхування	1625	9	-
Розрахунками з оплати праці	1630	29	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	50713
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	1695
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від <del>СФР</del>	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	62212	21888
<b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1695</b>	<b>139675</b>	<b>164740</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс (Усього пасивів)</b>	<b>1900</b>	<b>142235</b>	<b>162475</b>

## Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	656750	478946
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки <del>оподаткування</del> у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	580490	390619
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
Прибуток	2090	116260	88327
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки <del>оподаткування</del> в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	194	59
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	23232	28217
Витрати на збут	2150	88977	56540
Інші операційні витрати	2180	6637	1274
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	-	2355
Збиток	2195	2392	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	349	277
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	10	431
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прибуток	2290	-	2201
Збиток	2295	2053	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-771	-380
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
Прибуток	2350	-	1821
Збиток	2355	2824	-

## Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід</b>	<b>2465</b>	<b>-2824</b>	<b>1821</b>

## Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	3500	6455
Витрати на оплату праці	2505	22819	16410
Відрахування на соціальні заходи	2510	5137	3489
Амортизація	2515	6308	5659
Інші операційні витрати	2520	81059	54004
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>118823</b>	<b>86017</b>

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2630	-	-

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	107	163
Первісна вартість	1001	1863	2031
Накопичена амортизація	1002	1756	1868
Незавершені капітальні інвестиції	1003	297	192
Основні засоби	1010	10064	20187
Первісна вартість	1011	38406	60098
Знос	1012	28342	39911
Інвестиційна нерухомість	1013	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1043	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені <del>фінансові</del> витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1063	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>	<b>1095</b>	<b>10468</b>	<b>20542</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	113630	146034
Виробничі запаси	1101	8	127
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	113621	145907
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1123	23278	4566
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	0	4789
З бюджетом	1133	1029	19
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1143	176	61950
Інша поточна дебіторська заборгованість	1153	4456	1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1163	6008	2830
Готівка	1166	1743	1131
Рахунки в банках	1167	3309	831
Витрати майбутніх періодів	1170	19	13
Частка <del>в розрахунках</del> у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-

Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	1411	518
<b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>	<b>1195</b>	<b>152007</b>	<b>220720</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс (Усього активів)</b>	<b>1300</b>	<b>162475</b>	<b>241262</b>

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2265	-15091
Неоплачений капітал	1425	-2	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
<b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>	<b>1495</b>	<b>-2265</b>	<b>-15089</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату <del>дивиденду</del> <del>дивиденду</del>	1545	0	-
<b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	88603	103737
Розрахунками з бюджетом	1620	1841	1027

У тому числі з податку на прибуток	1621	219	9
Розрахунками зі страхування	1623	0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1633	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	1533
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	50713	142335
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	1695	3093
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від <del>фінансових</del>	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21888	4586
<b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1695</b>	<b>164740</b>	<b>256351</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
<b>Баланс (Усього пасивів)</b>	<b>1900</b>	<b>162475</b>	<b>241262</b>

Г

## Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	802178	696750
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премій підписані, валова сума	2011	-	0
Премій, передані у перестраховання	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки <del>оподаткування</del> у резерві незароблених	2014	-	0
Субінвартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	638080	580490
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	164098	116260
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки <del>оподаткування</del> в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	168	194
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	11834	23232
Витрати на збут	2150	148201	88977
Інші операційні витрати	2180	795	6637
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	3436	-
Збиток	2195	-	2392
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	204	349
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрачає від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	53	10
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прибуток	2290	3587	-
Збиток	2295	-	2053
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-883	-771
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
Прибуток	2350	2704	-
Збиток	2355	-	2824

## Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	2704	-2824

## Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	5368	3500
Витрати на оплату праці	2505	30149	22819
Відрахування на соціальні заходи	2510	6246	5137
Амортизація	2515	12512	6308
Інші операційні витрати	2520	106552	81059
Разом	2550	160827	118823

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	163	73
Первісна вартість	1001	2051	2051
Накопичена амортизація	1002	1868	1978
Незавершені капітальні інвестиції	1005	192	86
Основні засоби	1010	20187	18060
Первісна вартість	1011	60098	65633
Знос	1012	39911	47573
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені <del>виробничі</del> витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>	<b>1095</b>	<b>20542</b>	<b>18219</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	146054	183223
Виробничі запаси	1101	127	107
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	145907	183116
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4566	12811
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	4789	3197
З бюджетом	1135	19	547
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	528
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	61950	22432
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1	6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2850	12205
Готівка	1166	1151	1252
Рахунки в банках	1167	851	9846
Витрати майбутніх періодів	1170	13	9
Частка <del>виробничих</del> у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-

Резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
Резерв незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	518	351
<b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>	<b>1195</b>	<b>220720</b>	<b>234781</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс (Усього активів)</b>	<b>1300</b>	<b>241262</b>	<b>253000</b>

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15091	-30421
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
<b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>	<b>1495</b>	<b>-15089</b>	<b>-30419</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату <del>дивиденду</del> <del>шоту</del>	1545	0	-
<b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	103737	135522
Розрахунками з бюджетом	1620	1027	1868

У тому числі з податку на прибуток	1621	9	-
Розрахунками зі страхування	1625	0	668
Розрахунками з оплати праці	1630	0	2334
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1553	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	142355	112247
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	3093	25112
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від <del>перестраховиків</del>	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4586	5668
<b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1695</b>	<b>256351</b>	<b>283419</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс (Усього пасивів)</b>	<b>1900</b>	<b>241262</b>	<b>253000</b>

## Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1009228	802178
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премій підписаві, валова сума	2011	-	0
Премій, передані у перестраховування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки <del>оподаткування</del> у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	822356	638080
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прябуток	2090	186872	164098
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки <del>оподаткування</del> в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	179	168
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	5693	11834
Витрати на збут	2150	168695	148201
Інші операційні витрати	2180	261	795
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прябуток	2190	12402	3436
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	609	204
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	26535	0
Втрача від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	210	53
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прябуток	2290	-	3587
Збиток	2295	13734	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1128	-883
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
Прябуток	2350	-	2704
Збиток	2355	14862	-

## Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дороівка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дороівка (уцінка) фінансових інструментів	2403	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2443	-	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід</b>	<b>2465</b>	<b>-14862</b>	<b>2704</b>

## Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	4000	5368
Витрати на оплату праці	2505	40303	30149
Відрахування на соціальні заходи	2510	8340	6246
Амортизація	2513	9147	12312
Інші операційні витрати	2520	112857	106532
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>174649</b>	<b>160827</b>

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

**АКТ**  
**про впровадження/використання результатів наукових досліджень**

Даним актом стверджується, що основні положення кваліфікаційної роботи Каплі Дениса Вікторовича на тему «Комплексне удосконалення механізмів мотивації працівників на підприємстві», представленої на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «Менеджмент», впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Подорожник Суми».

Серед результатів дослідження особливий інтерес для підприємства становлять запропоновані напрями удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу. Зокрема, рекомендовано впровадження заходів, спрямованих на удосконалення системи визнання досягнень персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Окрему увагу приділено впровадженню заходів психологічної підтримки працівників та адаптації системи мотивації до умов функціонування підприємства в прифронтовому регіоні. Зокрема, запропоновано елементи підтримки персоналу в умовах підвищених безпекових ризиків, спрямовані на зниження рівня стресу, запобігання професійному вигоранню та підвищення стабільності роботи колективу.

Запропоновані підходи сприяють підвищенню рівня мотивації працівників, зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості персоналу та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Зав. аптеки ТОВ «Подорожник Суми»



Незгуренко С.М.