

**МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра Управління персоналом та економіки праці**

Допущено до захисту  
Завідувачка кафедри  
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
за освітньою програмою професійного спрямування  
«Економіка та управління в HR-індустрії»**

**на тему: «Вдосконалення системи мотивації персоналу» (на прикладі  
ПП «ТІРА»)**

**Виконавець:** студентка 4 курсу, групи 6  
Гержик Дар'я Олегівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник:** д.е.н.,  
завідувачка кафедри  
Познанська І.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

**ОНЕУ-2026**

## АНОТАЦІЯ

Гержик Д.О.

«Вдосконалення системи мотивації персоналу (на прикладі ПП «ТІРА»)), кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051 «Економіка»** за освітньою програмою **Економіка та управління в HR-індустрії**.

Одеський національний економічний університет. м. Одеса, 2026 рік

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів та висновків. *Об'єкт дослідження* Об'єктом дослідження є діюча управління мотивацією праці персоналу ПП «Тіра».

У роботі *розглянуто* теоретичні засади мотивації праці персоналу, її сутність, значення та роль у системі управління підприємством, нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи в Україні, а також сучасні тенденції мотивації персоналу в умовах невизначеності. *Проаналізовано* діяльність ПП «Тіра», його кадровий склад та ефективність діючої системи мотивації персоналу. *Запропоновано*: 1. Удосконалити систему преміювання. 2. Визначити прозорі критерії оцінювання праці. 3. Посилити нематеріальну мотивацію персоналу. 4. Організувати навчання працівників. 5. Покращити внутрішню комунікацію та соціальнопсихологічний клімат. Обґрунтовано економічний і соціальний ефект запропонованих заходів.

**Ключові слова:** мотивація праці, персонал, система мотивації, стимулювання, продуктивність праці, ефективність підприємства.

## ANNOTATION

Gerzhyk D.O,

«Improvement of the personnel motivation system (on the example of PE «TIRA» thesis for Master degree in specialty 051 “**Economics**” under the program “**Economics and management in the HR-industry**”. Odessa National Economic University. Odessa, 2026.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three chapters, and conclusions. The *object* of the study is the existing management of personnel labour motivation at the private enterprise «Tira».

The *qualification* work examines the theoretical foundations of personnel labour motivation, its essence, importance and role in the enterprise management system, the regulatory and legal framework of the motivation system in Ukraine, as well as modern trends in personnel motivation under conditions of uncertainty. *The paper analyzes* the activity of PE “Tira”, its personnel structure and the effectiveness of the existing personnel motivation system. *The following measures are proposed*: 1. To improve the bonus system. 2. To define transparent work evaluation criteria. 3. To strengthen non-material staff motivation. 4. To organize employee training. 5. To improve internal communication and the socio-psychological climate. The economic and social effect of the proposed measures is substantiated.

**Keywords:** labour motivation, personnel, motivation system, material incentives, nonmaterial motivation, labour productivity, enterprise performance, social effect, economic effect.

## ЗМІСТ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                            | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ<br>МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....        | 7  |
| 1.1. Сутність, значення та основні теорії мотивації персоналу в сучасних<br>умовах .....              | 7  |
| 1.2. Складові елементи та підходи до формування ефективної системи<br>мотивації.....                  | 10 |
| 1.3. Методологія оцінки результативності системи мотивації персоналу .....                            | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІСНУЮЧОЇ<br>СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ТІРА» .....   | 17 |
| 2.1. Загальна характеристика та техніко-економічні показники діяльності ПП<br>«Тіра» .....            | 17 |
| 2.2. Аналіз кадрового складу та структури персоналу підприємства .....                                | 22 |
| 2.3. Дослідження стану системи мотивації персоналу та визначення ключових<br>проблем.....             | 33 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ<br>ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ТІРА».....                      | 47 |
| 3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності матеріальної мотивації<br>.....                    | 47 |
| 3.2. Впровадження інструментів нематеріальної мотивації для підвищення<br>залученості персоналу ..... | 50 |
| 3.3. Розрахунок економічної та соціальної ефективності від запропонованих<br>заходів.....             | 51 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                        | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                      | 62 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена ключовою роллю персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Стрімкі зміни на ринку праці, зростання ролі людського капіталу, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, а також вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану в Україні, вимагають від підприємств перегляду підходів до управління персоналом. Одним із ключових інструментів, що дозволяє не лише залучати, але й утримувати цінних співробітників, забезпечуючи високу продуктивність праці та лояльність, є ефективна система мотивації. В умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкої адаптації, питання вдосконалення мотиваційних механізмів набуває особливої гостроти, адже саме здатність підприємства справедливо та гнучко стимулювати своїх працівників стає вирішальним фактором його стабільності та розвитку.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що проблематика мотивації персоналу є традиційною сферою інтересу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні основи мотивації закладені в роботах А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Макклелланда. Сучасні аспекти формування систем мотивації, особливості їх застосування в українських реаліях, а також питання взаємозв'язку мотивації та бренду роботодавця висвітлено у працях таких вчених, як С.О. Цимбалюк, Н.М. Самолюк, В.А. Міщук та інших. Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок, багато підприємств, зокрема в роздрібній торгівлі, стикаються з проблемами високої плинності кадрів та низької залученості персоналу, що свідчить про необхідність подальшого дослідження та адаптації теоретичних напрацювань до практичної діяльності конкретних суб'єктів господарювання.

Актуальність теми у сучасних умовах діяльності підприємств особливого значення набуває ефективне управління персоналом, важливою складовою якого є мотивація праці. Саме рівень мотивації впливає на продуктивність працівників, їх відповідальність, зацікавленість у результатах

роботи та лояльність до організації. В умовах економічної нестабільності, воєнного стану, дефіциту кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції на фармацевтичному ринку підприємства мають поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання персоналу.

Мета дослідження дослідження теоретичних засад і практичного стану мотивації праці персоналу, а також розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства .

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, значення та основні теорії мотивації персоналу в сучасних умовах;
- розглянути складові елементи та підходи до формування ефективної системи мотивації;
- охарактеризувати методологію оцінки результативності системи мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності ПП «ТІРА» та проаналізувати його основні техніко-економічні показники;
- провести аналіз кадрового складу та структури персоналу досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику існуючої системи мотивації персоналу ПП «ТІРА» та визначити ключові проблеми;
- розробити заходи щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників;
- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів..

Об'єкт дослідження процес управління мотивацією персоналу на приватному підприємстві «ТІРА».

Предмет дослідження теоретико-методичні та практичні аспекти формування та вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження аналіз і синтез, системний підхід, економічний аналіз, порівняння, метод узагальнення, графічний і табличний методи подання результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, фінансова та внутрішня звітність ПП «ТІРА» за 2023-2025 роки, результати власних спостережень та анкетування працівників (80 осіб).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (30 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок. Основний зміст викладено на 63 сторінках. Робота містить 14 таблиць, 16 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Сутність, значення та основні теорії мотивації персоналу в сучасних умовах**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується загостренням конкуренції на ринку праці, зміною трудових цінностей та посиленням ролі людського капіталу, питання ефективного управління персоналом виходить на перший план. Ключовим елементом цього управління є система мотивації працівників, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, лояльність, залученість та, як наслідок, на загальну конкурентоспроможність підприємства. В умовах війни, економічної нестабільності та глобальних трансформацій ринку праці в Україні, роль мотивації зростає багаторазово, стаючи не просто інструментом підвищення ефективності, а й критичним фактором виживання та розвитку підприємства.

Поняття мотивації є багатоаспектним. У широкому розумінні, мотивація персоналу — це процес спонукання працівників до активної діяльності для досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Вона ґрунтується на сукупності внутрішніх (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх (стимули, умови праці) факторів, що визначають трудову поведінку людини. Як зазначає С. О. Цимбалюк, ефективна мотивація є основою формування лояльності персоналу та, відповідно, сильного бренду роботодавця [2, с. 22]. Іншими словами, мотивація є тим внутрішнім двигуном, який спонукає працівника досягати високих результатів, ототожнюючи власний успіх з успіхом компанії.

Теоретичне підґрунтя для розуміння мотивації складають численні наукові підходи, які умовно можна поділити на змістовні та процесуальні теорії. Змістовні теорії зосереджуються на визначенні потреб, які спонукають людину до дії. Процесуальні теорії пояснюють, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей та обирає той чи інший тип поведінки. Розглянемо ключові з них більш детально.

Змістовні теорії мотивації:

1.Ієрархія потреб А. Маслоу. Ця теорія є однією з найвідоміших. А. Маслоу стверджував, що потреби людини утворюють ієрархічну структуру, де потреби нижчого рівня мають бути задоволені перед тим, як виникнуть потреби вищого рівня. Ієрархія включає п'ять рівнів: фізіологічні потреби (їжа, вода, житло); потреби в безпеці (стабільність, захист); соціальні потреби (приналежність, дружба); потреби в повазі (визнання, статус); потреби в самоактуалізації (розвиток, реалізація потенціалу). У контексті трудової діяльності ця теорія пояснює, чому для працівника спочатку важлива гідна заробітна плата (задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці), а вже потім — дружній колектив, визнання заслуг та можливості для творчого зростання.

2.Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Ця теорія розділяє всі фактори, що впливають на трудову поведінку, на дві групи:

-Гігієнічні фактори (або фактори здоров'я): політика компанії, умови праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки, статус. Їхня відсутність або незадоволеність ними викликає незадоволеність роботою. Однак їхня наявність сама по собі не створює мотивації, а лише запобігає незадоволенню.

-Мотиватори (або фактори задоволеності): визнання, досягнення, відповідальність, кар'єрне зростання, можливість професійного розвитку. Саме ці фактори безпосередньо спонукають працівника до підвищення продуктивності та залученості. Для формування ефективної системи мотивації необхідно забезпечити належний рівень обох груп факторів.

3.Теорія набутих потреб Д. Макклелланда. Ця теорія акцентує увагу на трьох потребах вищого рівня, які набуваються під впливом життєвого досвіду: потреба у владі (бажання впливати на інших, керувати), потреба в успіху (прагнення до досконалості, досягнення складних цілей) та потреба в причетності (бажання налагоджувати дружні стосунки, працювати в команді). Розуміння домінуючої потреби кожного працівника дозволяє підібрати для нього найбільш дієві стимули.

### Процесуальні теорії мотивації:

1. Теорія очікувань В. Врума. Згідно з цією теорією, мотивація є функцією трьох змінних: очікування, що затрачені зусилля приведуть до бажаного результату; очікування, що результат приведе до очікуваної винагороди; та валентності (цінності) цієї винагороди для працівника. Формула мотивації:  $\text{Мотивація} = (\text{Зусилля} \rightarrow \text{Результат}) \times (\text{Результат} \rightarrow \text{Винагорода}) \times \text{Цінність винагороди}$ . Якщо хоча б один з множників дорівнює нулю, загальна мотивація дорівнює нулю.

2. Теорія справедливості (рівності) С. Адамса. Ця теорія стверджує, що працівники суб'єктивно оцінюють співвідношення своїх зусиль (витрат) та винагороди, порівнюючи його з аналогічним співвідношенням у інших працівників (референтної групи). Якщо вони вважають, що їхні колеги отримують більше за менші зусилля, виникає відчуття несправедливості, що призводить до зниження мотивації, продуктивності та, у кінцевому підсумку, до звільнення. Тому прозорість та справедливість системи оплати праці є критично важливими.

3. Модель Портера-Лоулера. Це комплексна процесуальна теорія, яка об'єднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Вона встановлює взаємозв'язок між затраченими зусиллями, здібностями працівника, отриманими результатами, винагородою та рівнем задоволеності. Ключовий висновок моделі полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення, а не навпаки, як часто вважають.

Наведені теорії не є взаємовиключними. Навпаки, вони доповнюють одна одну, формуючи цілісне розуміння складного процесу мотивації. Для створення дієвої системи мотивації на підприємстві необхідно враховувати як змістовні аспекти (які потреби задовольняти), так і процесуальні (як зробити процес мотивації прозорим, справедливим та передбачуваним для

працівника). Сучасна система мотивації має бути гнучкою, враховувати індивідуальні особливості працівників та зміни зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах сучасних викликів в Україні.

## 1.2. Складові елементи та підходи до формування ефективної системи мотивації

Система мотивації персоналу є комплексним утворенням, що складається з двох основних взаємопов'язаних блоків: матеріальної та нематеріальної мотивації. Їх оптимальне поєднання дозволяє сформувати цілісний механізм, здатний задовольнити різноманітні потреби працівників та спрямувати їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей підприємства. Структуру системи мотивації наочно представлено на рис. 1.1.

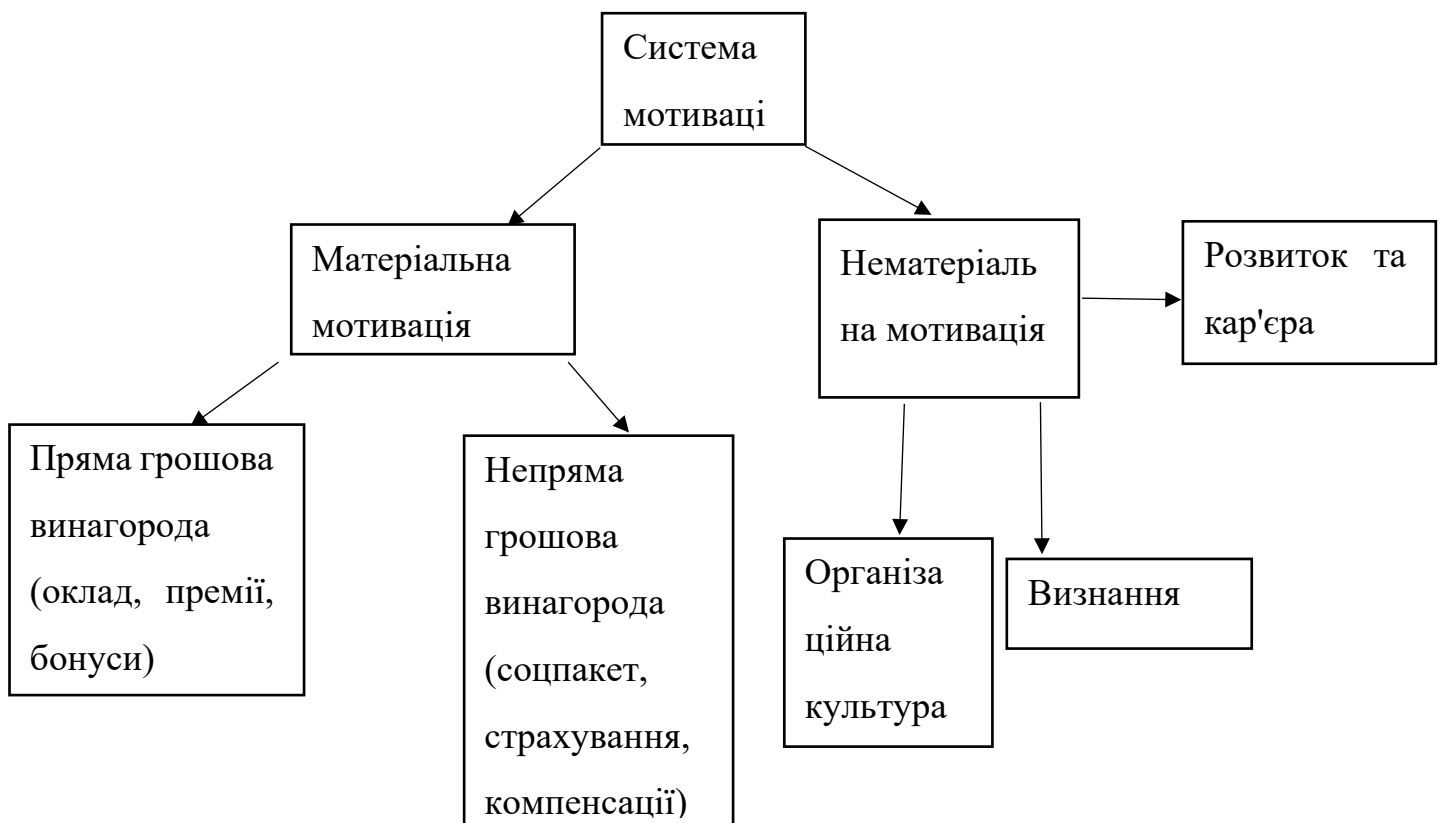


Рис. 1.1. Структура системи мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором за [6, 7, 11]

Матеріальна мотивація є фундаментом, що забезпечує базове задоволення потреб працівника. Вона включає:

- **Пряма грошова винагорода:** це заробітна плата (оклад, тарифна ставка), а також різноманітні додаткові виплати, такі як премії за результати роботи, бонуси за виконання плану, участь у прибутку компанії. Важливим аспектом є її конкурентоспроможність на ринку праці та справедливість щодо вкладу працівника. Стабільна та гідна заробітна плата, як показує досвід, є критично важливою для утримання персоналу, особливо у сфері ритейлу та виробництва.

- **Непряма грошова винагорода (соціальний пакет):** це сукупність благ та послуг, які надаються працівнику додатково до заробітної плати. До них належать: оплата лікарняних, відпусток, медичне страхування, компенсація витрат на транспорт або харчування, матеріальна допомога, недержавне пенсійне забезпечення. Ці елементи підвищують відчуття стабільності, безпеки та турботи з боку роботодавця.

Нематеріальна мотивація орієнтована на внутрішні спонукання людини та формує її емоційний зв'язок з компанією. До її основних інструментів належать:

- **Організаційна культура та внутрішні комунікації:** створення сприятливого психологічного клімату, підтримка дружньої атмосфери, формування відчуття причетності до спільної справи. Прозорі та відкриті внутрішні комунікації зміцнюють довіру до керівництва та зменшують рівень невизначеності.

- **Визнання та повага:** публічне оголошення подяк, нагородження грамотами та цінними подарунками, надання додаткових прав та привілеїв (наприклад, гнучкий графік), можливість брати участь у прийнятті важливих рішень. Це задовольняє потребу працівника у статусі та повазі.

- **Професійний розвиток та кар'єрне зростання:** навчання, тренінги, стажування, програми наставництва, наявність чіткої

кар'єрної сходинки. Можливість розвиватися та зростати є одним з найважливіших факторів залучення та утримання талановитої молоді.

- Гнучкі умови праці та work-life balance: можливість гнучкого графіку роботи, дистанційної зайнятості, надання додаткових вихідних, що дозволяє працівнику ефективно поєднувати роботу з особистим життям та сімейними обов'язками.

- Соціальні ініціативи: участь у благодійних проектах, волонтерстві, спортивних та культурних заходах. Це формує позитивний імідж компанії, згуртовує колектив навколо спільних цінностей та підвищує соціальну відповідальність.

Підходи до формування системи мотивації мають ґрунтуватися на певних принципах. Узагальнення наукових джерел дозволяє виокремити ключові з них, які представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Принципи формування ефективної системи мотивації персоналу

| Принцип                 | Характеристика                                                                                                                                               |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системність             | Система мотивації має бути інтегрована із загальною стратегією підприємства та іншими функціями управління персоналом (підбір, адаптація, оцінка, навчання). |
| Комплексність           | Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів для задоволення різноманітних потреб працівників.                                                          |
| Справедливість          | Прозорість та об'єктивність оцінки результатів праці, усунення дискримінації, відповідність винагороди внеску працівника.                                    |
| Гнучкість               | Здатність системи адаптуватися до змін внутрішнього (зміна стратегії, структури) та зовнішнього (ринкові умови, законодавство) середовища.                   |
| Індивідуальний підхід   | Врахування індивідуальних потреб, цінностей та очікувань різних категорій працівників (вікових, професійних, статусних).                                     |
| Прозорість              | Чітке та зрозуміле для всіх працівників формування заробітної плати, умов преміювання та інших виплат.                                                       |
| Мотивуюча спрямованість | Орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства, стимулювання високої продуктивності та інноваційної активності.                                    |

*Джерело: складено автором за [6, 7, 12]*

Процес формування системи мотивації, аналогічно до інших процесів управління персоналом, складається з кількох послідовних етапів. Їхня послідовність та зміст представлені на рис. 1.2.

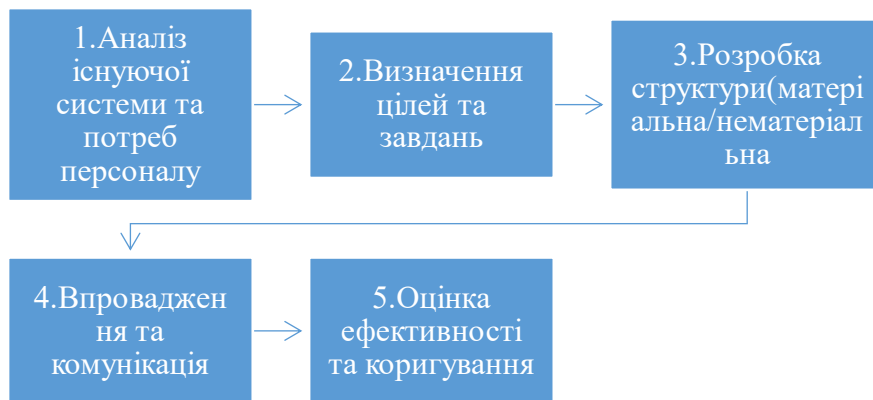


Рис. 1.2. Етапи формування системи мотивації персоналу

*Джерело: складено автором за [7, 8, 11]*

На першому етапі проводиться аналіз поточного стану, включаючи діагностику рівня задоволеності працівників, вивчення ринку праці та практик конкурентів. Другий етап передбачає чітке визначення цілей, яких планується досягти за допомогою нової системи мотивації (наприклад, зниження плинності, підвищення продуктивності). На третьому етапі безпосередньо розробляються інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації, формується система KPI та умови преміювання. Четвертий етап є критично важливим для успіху всієї системи: всі зміни мають бути чітко донесені до працівників, а керівники всіх рівнів навчені правильно їх застосовувати. Завершальний етап передбачає постійний моніторинг ефективності та внесення необхідних коректив. Успішність цього процесу безпосередньо залежить від залучення топ-менеджменту та відповідності цінностей компанії реальним діям, адже невідповідність між декларованими та реальними умовами призводить до втрати довіри та зростання плинності кадрів.

### 1.3. Методологія оцінки результативності системи мотивації персоналу

Для забезпечення ефективного функціонування системи мотивації необхідно постійно здійснювати моніторинг та оцінку її результативності. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, вчасно коригувати стратегію та обґрунтовувати управлінські рішення щодо розподілу ресурсів на мотиваційні програми. Оцінка має проводитися за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI), які можна розділити на кілька груп, як показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Система показників оцінки ефективності мотивації персоналу

| Група показників                       | Конкретні показники                        | Методика розрахунку/джерело інформації                                                                          |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Показники задоволеності та залученості | Рівень задоволеності працею                | Анкетування, опитування (у % задоволених)                                                                       |
|                                        | Індекс лояльності (eNPS)                   | "Скільки з 10 ви готові рекомендувати компанію?" (частка промоутерів мінус частка критиків)                     |
|                                        | Рівень залученості персоналу               | Опитування (оцінка ентузіазму, ініціативності, гордості за компанію)                                            |
| Кадрові показники                      | Плинність кадрів                           | $(\text{Кількість звільнених} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100\%$                              |
|                                        | Коефіцієнт стабільності персоналу          | $(\text{Кількість працівників зі стажем} > 3 \text{ років} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100\%$ |
|                                        | Кількість відгуків на вакансії             | Статистика HR-відділу, аналіз рекрутингових платформ                                                            |
|                                        | Причини звільнень (exit-інтерв'ю)          | Аналіз анкет вихідних опитувань (у % до загальної кількості звільнених)                                         |
| Економічні показники                   | Продуктивність праці                       | Виручка (або додана вартість) / середньооблікова чисельність                                                    |
|                                        | Витрати на персонал                        | Фонд оплати праці + витрати на навчання, соцпакет, рекрутинг                                                    |
|                                        | Економія на рекрутингу                     | Зниження витрат на пошук та найм за рахунок зменшення плинності                                                 |
|                                        | Рентабельність інвестицій у персонал (ROI) | $(\text{Дохід, пов'язаний з персоналом} - \text{Витрати на персонал}) / \text{Витрати на персонал}$             |

Джерело: складено автором за [14, 16, 17]

Розглянемо ключові показники більш детально. Рівень задоволеності працівників є базовим індикатором, який вимірюється за допомогою анкетування. Він допомагає визначити, наскільки працівники задоволені своїми умовами праці, рівнем оплати, можливостями для розвитку та атмосферою в колективі. Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню лояльності працівників та їхній готовності залишатися в компанії на тривалий час [16]. Індекс лояльності співробітників (eNPS) є показником того, наскільки працівники готові рекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям та знайомим. Він дає швидку та зрозумілу оцінку загального ставлення колективу до компанії.

Плинність кадрів є одним з найбільш показових індикаторів проблем у системі мотивації. Висока плинність може свідчити про проблеми в корпоративній культурі, низьку мотивацію працівників, неефективні програми розвитку персоналу або неконкурентоспроможний рівень оплати праці. Низький рівень плинності, навпаки, вказує на стабільність у колективі та ефективне управління людськими ресурсами [17]. Аналіз причин звільнень через exit-інтерв'ю дозволяє отримати якісну інформацію про конкретні недоліки мотиваційної системи.

Продуктивність праці є одним з головних економічних показників, що відображає кінцевий результат дії системи мотивації. Зростання продуктивності свідчить про те, що працівники працюють більш ефективно та зацікавлено. Витрати на персонал та економія на рекрутингу дозволяють оцінити фінансову ефективність мотиваційних заходів. Зниження плинності кадрів призводить до зменшення витрат на пошук, найм та адаптацію нових співробітників, що є вагомим економічним ефектом.

Для збору необхідних даних застосовуються різноманітні методи, які можна класифікувати наступним чином:

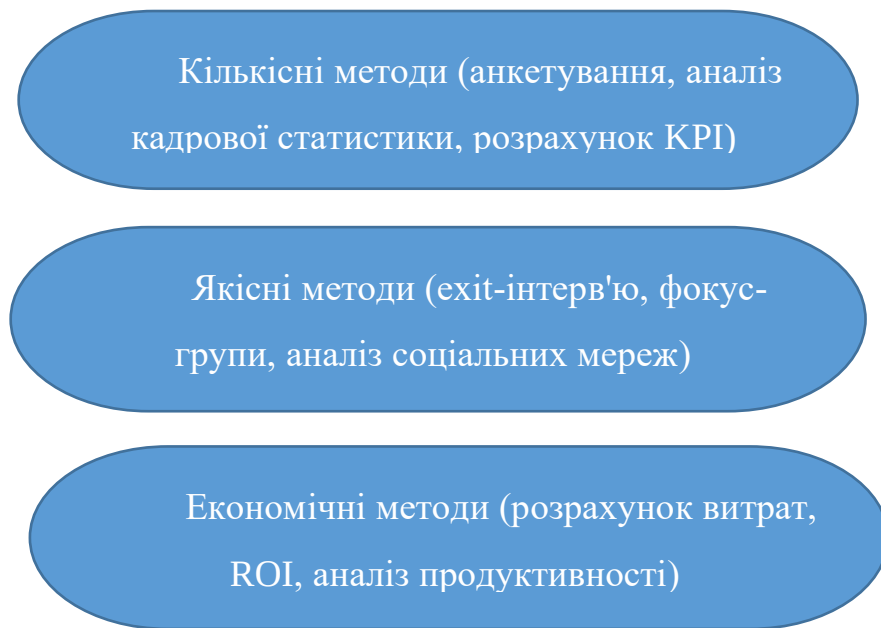


Рис. 1.3. Методи оцінки ефективності системи мотивації

*Джерело: складено автором за [15, с. 200; 16]*

Комплексне застосування кількісних, якісних та економічних методів дозволяє отримати об'єктивну та всебічну інформацію про стан системи мотивації, визначити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями для вдосконалення. Важливо, що оцінка ефективності не має бути разовим заходом, а є безперервним процесом, що дозволяє системі мотивації адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін, забезпечуючи сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці.

Отже, теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що мотивація є складним, багатофакторним процесом, який базується на класичних та сучасних теоріях. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні елементи, ґрунтуватися на принципах системності, справедливості, гнучкості та прозорості. Її формування є поетапним процесом, що потребує постійного моніторингу та оцінки за допомогою системи ключових показників.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ТІРА»

### 2.1. Загальна характеристика та техніко-економічні показники діяльності ПП «Тіра»

Приватне підприємство «ТІРА» є юридичною особою, що здійснює свою діяльність з 21 листопада 1991 року. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку від здійснення роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (аптеках), а також задоволення потреб населення в якісних ліках та медичних послугах

Підприємство зареєстровано за кодом ЄДРПОУ 13898830 та здійснює свою діяльність на території м. Одеса за адресою вул. Канатна, 78. Згідно з офіційними даними, підприємство є платником ПДВ (№ 138988315544).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПП «Тіра»

| Показник                    | Характеристика                    |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Назва підприємства          | ПП «Тіра»                         |
| Код ЄДРПОУ                  | 13898830                          |
| Організаційно-правова форма | Приватне підприємство             |
| Вид діяльності              | Торгівля фармацевтичними товарами |
| КВЕД                        | 47.73                             |
| Місцезнаходження            | м. Одеса, вул. Канатна, 78        |

*Джерело: складено автором на основі даних ЄДР та фінансової звітності підприємства [1;5;6].*

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, основним видом діяльності підприємства є торгівля фармацевтичними товарами (КВЕД 47,73). [1]. Такий вид діяльності передбачає наявність чітко організованої системи управління та розподілу обов'язків між працівниками.

Організаційна структура підприємства формується за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє оперативно реагувати на зміни

ринку та контролювати роботу великої кількості точок продажу. Структура включає вище керівництво (директор), адміністративний персонал (бухгалтерія, відділ кадрів, логістика, маркетинг) та безпосередньо персонал аптек (завідувачі, фармацевти, провізори, санітарки). рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «Тіра»

*Складено автором на основі даних підприємства [2]*

Особливу роль у діяльності підприємства відіграє система управління, яка базується на поєднанні адміністративних та організаційних методів. Керівництво підприємства здійснює контроль за виконанням завдань, розподіляє функції між працівниками та забезпечує дотримання внутрішніх правил і нормативів. При цьому значна увага приділяється питанням дисципліни, відповідальності та ефективного використання трудових ресурсів. Основні функції діяльності ПП «Тіра» представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

## Основні функції ПП «Тіра»

| Напрямок діяльності          | Зміст                                                                                                                 |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роздрібна торгівля           | реалізація лікарських засобів, медичних виробів, косметики та супутніх товарів населенню                              |
| Фармацевтичне обслуговування | відпуск рецептурних та безрецептурних препаратів, консультування клієнтів щодо застосування ліків                     |
| Адміністративне управління   | загальне керівництво мережею аптек, стратегічне планування, координація роботи персоналу                              |
| Управління персоналом        | підбір, навчання, атестація фармацевтів та провізорів, мотивація персоналу                                            |
| Облік і документація         | ведення фінансової звітності, кадрової документації, облік товарних запасів та ліцензійних умов                       |
| Логістика та постачання      | закупівля лікарських засобів, контроль умов зберігання (температурний режим), доставка товарів в аптеки               |
| Безпека                      | дотримання санітарних норм, ліцензійних умов, пожежної безпеки, зберігання рецептурних бланків та наркотичних засобів |
| Маркетинг                    | аналіз ринку, формування цінової політики, проведення акцій для залучення покупців                                    |

*Складено автором на основі внутрішніх документів підприємства [3]*

Важливою складовою діяльності підприємства є забезпечення безпеки. На підприємстві діють внутрішні інструкції, зокрема з протипожежної безпеки, які визначають порядок дій працівників у разі виникнення надзвичайних ситуацій, а також регламентують їх обов'язки щодо попередження небезпечних випадків [3]. Наявність таких документів свідчить про належний рівень організації системи охорони праці та безпеки на підприємстві.

Фінансова діяльність підприємства здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. Згідно з фінансовою звітністю підприємства, компанія веде облік своїх активів, зобов'язань та результатів діяльності [1]. Активи підприємства складаються з необоротних і оборотних ресурсів, які використовуються для забезпечення його функціонування. До необоротних

активів належать основні засоби, що забезпечують матеріальнотехнічну базу діяльності, тоді як оборотні активи включають грошові кошти та інші ресурси, необхідні для поточної роботи. В табл.2.3 наведено аналіз господарської діяльності компанії за три останні роки.

Аналіз діяльності ПП«Тіра» за 2023-2025 рр. свідчить про стабільне зростання підприємства. Чистий дохід зріс на 26,9%, а чистий прибуток значно випереджає темпи зростання витрат (+48,5%). Це свідчить про ефективне управління ресурсами.

Таблиця 2.3

## Аналіз господарської діяльності ПП «Тіра» за 2023-2025 рр.

| Показник                                     | 2023  | 2024   | 2025   | Темп зростання<br>2025/2023, % |
|----------------------------------------------|-------|--------|--------|--------------------------------|
| Чистий дохід (виручка), тис. грн             | 98500 | 106992 | 125000 | 126,9                          |
| Собівартість реалізації, тис. грн            | 65000 | 70000  | 82000  | 126,2                          |
| Чистий прибуток (тис. грн)                   | 4850  | 5500   | 7200   | 148,5                          |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 85    | 92     | 105    | 123,5                          |
| Фонд оплати праці (тис. грн)                 | 8160  | 9936   | 12705  | 155,7                          |
| Середньомісячна заробітна плата, грн         | 8000  | 9000   | 10083  | 126,0                          |

*Складено автором на основі фінансової звітності [1]*

Чистий дохід (виручка) підприємства у 2025 році становив 125 000 тис. грн, що на 26,9% більше порівняно з 2023 роком (98 500 тис. грн). Дана тенденція обумовлена розширенням мережі аптечних точок, збільшенням клієнтського потоку та оптимізацією цінової політики. Водночас собівартість реалізації зросла пропорційно (на 26,2%) – з 65 000 тис. грн у 2023 році до 82 000 тис. грн у 2025 році. Таке співвідношення свідчить про збереження контролю над прямими витратами підприємства.

Чистий прибуток підприємства має стійку тенденцію до зростання. У 2025 році він становив 7 200 тис. грн, що на 48,5% більше порівняно з 2023 роком (4 850 тис. грн). Важливо відзначити, що темп зростання чистого прибутку (148,5%) значно випереджає темп зростання чистого доходу (126,9%), що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізацію витрат та зростання рентабельності.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 85 до 105 осіб, або на 23,5%, що пов'язано з відкриттям нових аптечних точок та розширенням штату фармацевтичних працівників. Фонд оплати праці збільшився з 8 160 тис. грн до 12 705 тис. грн, що становить 55,7% приросту. Випереджаючий темп зростання фонду оплати праці порівняно зі зростанням чисельності персоналу (155,7% проти 123,5%) свідчить про підвищення середньої заробітної плати працівників.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 8 000 грн у 2023 році до 10 083 грн у 2025 році, тобто на 26,0%. Це є позитивним фактором, який сприяє підвищенню матеріальної мотивації персоналу, зменшенню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників до підприємства.

Загалом, аналіз господарської діяльності ПП «ТІРА» за 2023-2025 рр. свідчить про фінансову стабільність, ефективне управління ресурсами та позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання чистого прибутку випереджає темпи зростання доходів та витрат, що є ознакою підвищення загальної ефективності господарювання. Водночас зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати позитивно впливають на кадрову безпеку та мотивацію персоналу, що є важливим фактором подальшого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного фармацевтичного ринку. Значну увагу в діяльності підприємства приділено кадровому забезпеченню. Згідно з наявними даними, фактична середньооблікова чисельність працівників становить близько 35 осіб [1].

Аналіз діяльності підприємства свідчить, що, незважаючи на невеликі масштаби, кризовий стан в країні (воєнні дії) підприємство має чітко організовану систему управління, налагоджену документацію та визначені функції персоналу. Водночас обмежена чисельність працівників обумовлює необхідність раціонального розподілу обов'язків, підвищення універсальності працівників та оптимізації організації праці.

Таким чином, підприємство ПП «Тіра» є стабільно функціонуючою організацією з визначеною сферою діяльності, спрощеною організаційною структурою та ефективною системою управління. Наявність кадрової документації та статистичних даних створює необхідну інформаційну базу для проведення подальшого аналізу структури персоналу, що є важливим етапом дослідження в межах даної роботи.

## **2.2. Аналіз кадрового складу та структури персоналу підприємства**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від раціонального формування та використання трудових ресурсів. Персонал виступає ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування організації, тому аналіз його структури дозволяє оцінити якісний і кількісний склад працівників, виявити диспропорції та визначити напрями вдосконалення управління персоналом.

Персонал підприємства складається з різних категорій працівників, що виконують функції як управлінського, так і виконавчого характеру. До керівного складу належать особи, які здійснюють управління діяльністю кооперативу, приймають стратегічні рішення та координують роботу персоналу. До службовців відносяться працівники, які забезпечують ведення обліку, документації та адміністративну підтримку діяльності. Робітники виконують безпосередні функції з обслуговування території, охорони об'єктів та підтримання технічного стану інфраструктури.

Кадрова документація підприємства ведеться відповідно до вимог чинного законодавства та включає особові картки працівників, що містять інформацію про їх персональні дані, освіту, стаж роботи, сімейний стан та інші характеристики [4]. Така документація є важливим джерелом інформації для аналізу кадрового складу та оцінки якісних характеристик персоналу.

Окрім цього, підприємство подає державну статистичну звітність з праці, яка містить інформацію про чисельність працівників, їх склад, а також інші показники, що характеризують використання трудових ресурсів [5]. Ці дані дозволяють оцінити ефективність використання персоналу та є основою для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Інформаційною базою для проведення аналізу кадрового складу ПП«Тіра» слугували особові картки працівників, статистична звітність та внутрішня документація підприємства за 2023-2025 рр.[4; 5].

Для оцінки кадрового складу підприємства насамперед розглянемо розподіл працівників за характером виконуваних функцій, табл.2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ПП «Тіра» за категоріями у 2023–2025 рр.

| Показники                                    | 2023 | 2024 | 2025 | 2025/2023, % |
|----------------------------------------------|------|------|------|--------------|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 85   | 92   | 105  | 123,5        |
| <b>У тому числі за категоріями:</b>          |      |      |      |              |
| Керівники (адмін.)                           | 12   | 13   | 15   | 125,0        |
| Спеціалісти (провізори)                      | 45   | 49   | 55   | 122,2        |
| Робітники (санітарки, водії)                 | 28   | 30   | 35   | 125,0        |
| <b>Гендерний склад:</b>                      |      |      |      |              |
| Чоловіки                                     | 15   | 18   | 22   | 146,7        |
| Жінки                                        | 70   | 74   | 83   | 118,6        |
| <b>Вікова структура:</b>                     |      |      |      |              |
| До 30 років                                  | 20   | 23   | 30   | 150,0        |
| 30-45 років                                  | 45   | 48   | 52   | 115,6        |
| Понад 45 років                               | 20   | 21   | 23   | 115,0        |

Джерело: складено автором на основі кадрових даних підприємства [4]

Дані таблиці 2.4 свідчать про стабільне розширення штату підприємства протягом досліджуваного періоду. Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 85 осіб у 2023 році до 105 осіб у 2025 році, що становить 23,5% приросту. Така динаміка пов'язана з активним розвитком мережі аптек, відкриттям нових точок продажу та розширенням асортименту товарів і послуг.

У структурі персоналу підприємства переважають спеціалісти (провізори та фармацевти), чисельність яких зросла з 45 до 55 осіб (приріст 22,2%). Це є закономірним для фармацевтичного бізнесу, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо забезпечує основну діяльність підприємства – роздрібну торгівлю лікарськими засобами та консультування клієнтів. Частка спеціалістів у загальній чисельності залишається стабільно високою (близько 52-53%).

Чисельність керівників (адміністративного персоналу) зросла з 12 до 15 осіб (приріст 25,0%), що обумовлено необхідністю управління розширеною мережею аптек та збільшенням обсягів адміністративної роботи. Чисельність робітників (санітарки, водії, комірники) також зросла на 25,0% – з 28 до 35 осіб, що пов'язано зі збільшенням навантаження на логістичну службу та необхідністю підтримання санітарного стану аптечних закладів.

Гендерний склад персоналу характеризується переважанням жінок, що є типовим для фармацевтичної галузі. Частка жінок у 2025 році становила 79,0% (83 особи), тоді як чоловіків – 21,0% (22 особи). Водночас спостерігається більш динамічне зростання чисельності чоловіків (приріст 46,7% проти 18,6% у жінок), що пов'язано з розширенням логістичного відділу та залученням чоловіків на посади водіїв і комплектувальників.

Аналіз вікової структури персоналу свідчить про поступове омолодження кадрового складу підприємства. Найбільш динамічно зростає чисельність працівників віком до 30 років – з 20 до 30 осіб (приріст 50,0%). Це позитивна тенденція, яка свідчить про привабливість підприємства для

молоді, активну кадрову політику щодо залучення молодих фахівців та створення умов для їх професійного зростання.

Таким чином, структура персоналу підприємства є відносно стабільною, з незначними змінами у чисельності та складі працівників, що відповідає особливостям діяльності підприємства.

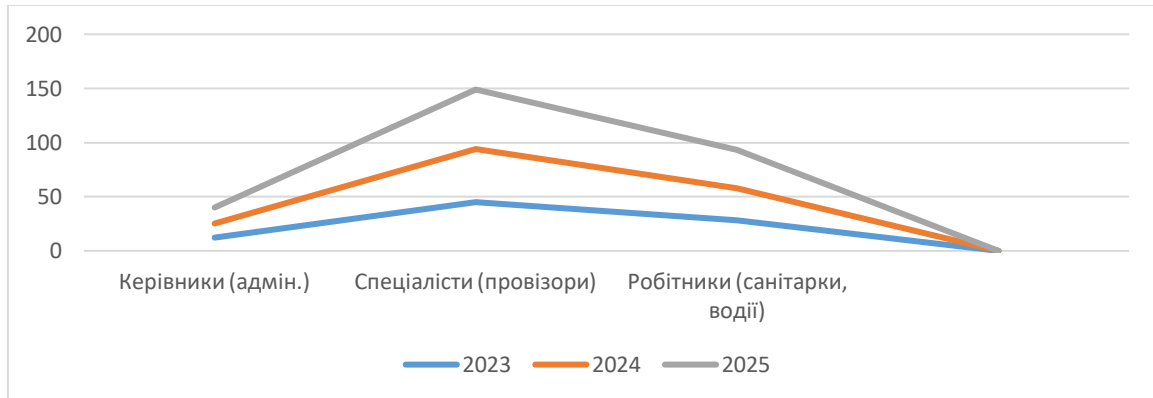


Рис. 2.2 Структура персоналу ПП «Тіра» за категоріями у 2023–2025 рр.

*Складено автором на основі даних таблиці 2.2*

Дані рис. 2.1 свідчать, що у структурі персоналу підприємства протягом 2023–2025 рр. переважають робітники, чисельність яких має тенденцію до зростання. Кількість службовців також незначно збільшується, тоді як чисельність керівників залишається стабільною. Така структура є типовою для підприємств обслуговуючої сфери.

Стаж роботи є важливим показником, що характеризує досвід персоналу та рівень його професійної підготовки. А освітній рівень персоналу визначає якість виконання робіт та рівень професійної компетентності, табл.2.5.

Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу ПП «Тіра» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове підвищення освітнього рівня працівників ПП «ТІРА» протягом 2023-2025 рр., що є позитивною тенденцією для фармацевтичного підприємства, оскільки якість обслуговування клієнтів та дотримання ліцензійних умов безпосередньо залежать від кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.5

Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу ПП «Тіра» за  
2023–2025 рр.

| Показники                                    | 2023 | 2024 | 2025 | 2025/2023, % |
|----------------------------------------------|------|------|------|--------------|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 85   | 92   | 105  | 123,5        |
| <b>За рівнем освіти:</b>                     |      |      |      |              |
| Повна вища освіта                            | 40   | 45   | 52   | 130,0        |
| Неповна та базова вища                       | 25   | 27   | 30   | 120,0        |
| Середня спеціальна                           | 15   | 15   | 18   | 120,0        |
| <b>За стажем роботи:</b>                     |      |      |      |              |
| До 1 року                                    | 15   | 18   | 25   | 166,7        |
| 1–3 роки                                     | 20   | 22   | 25   | 125,0        |
| 3–5 років                                    | 25   | 27   | 30   | 120,0        |
| Понад 10 років                               | 15   | 15   | 15   | 100,0        |

*Джерело: складено автором на основі кадрової документації [4]*

Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу ПП «Тіра» за 2023–2025 рр. свідчить відчати про поступове підвищення освітнього рівня працівників ПП «ТІРА» протягом 2023-2025 рр., що є позитивною тенденцією для фармацевтичного підприємства, оскільки якість обслуговування клієнтів та дотримання ліцензійних умов безпосередньо залежать від кваліфікації персоналу.

Чисельність працівників з повною вищою освітою (провізори, фармацевти з повною вищою, а також управлінський персонал з економічною або юридичною освітою) зросла з 40 осіб у 2023 році до 52 осіб у 2025 році. Темп зростання становить 130,0%, що є найвищим показником серед усіх освітніх категорій. Це свідчить про цілеспрямовану кадрову політику підприємства щодо залучення висококваліфікованих спеціалістів, що

особливо важливо в умовах посилення вимог до фармацевтичної галузі (рецептурний відпуск, програми доступності ліків тощо). Частка працівників з повною вищою освітою у загальній чисельності зросла з 47,1% у 2023 році до 49,5% у 2025 році.

Чисельність працівників з неповною та базовою вищою освітою (молодші спеціалісти, фельдшери, бакалаври) зросла з 25 до 30 осіб (темп зростання 120,0%). Ця категорія персоналу зазвичай обіймає посади фармацевтів-продавців, молодшого медичного персоналу. Їх частка у загальній структурі дещо знизилася (з 29,4% до 28,6%), що підтверджує тенденцію до підвищення загального освітнього рівня.

Чисельність працівників з середньою спеціальною освітою (санітарки, молодші медичні сестри, комплектувальники) зросла з 15 до 18 осіб (темп зростання 120,0%). Це пов'язано з розширенням штату допоміжного персоналу при відкритті нових аптечних точок. Водночас їх частка в загальній чисельності має тенденцію до зниження (з 17,6% у 2023 році до 17,1% у 2025 році), що також є позитивною динамікою.

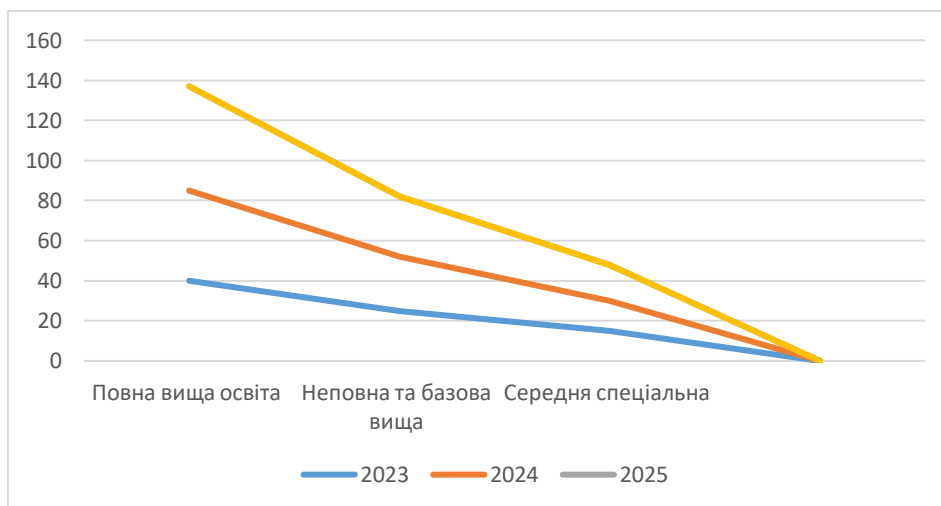


Рис. 2.3 Динаміка структури персоналу за рівнем освіти ПП «Тіра» за 2023–2025 рр.

*Складено автором на основі даних таблиці 2.3*

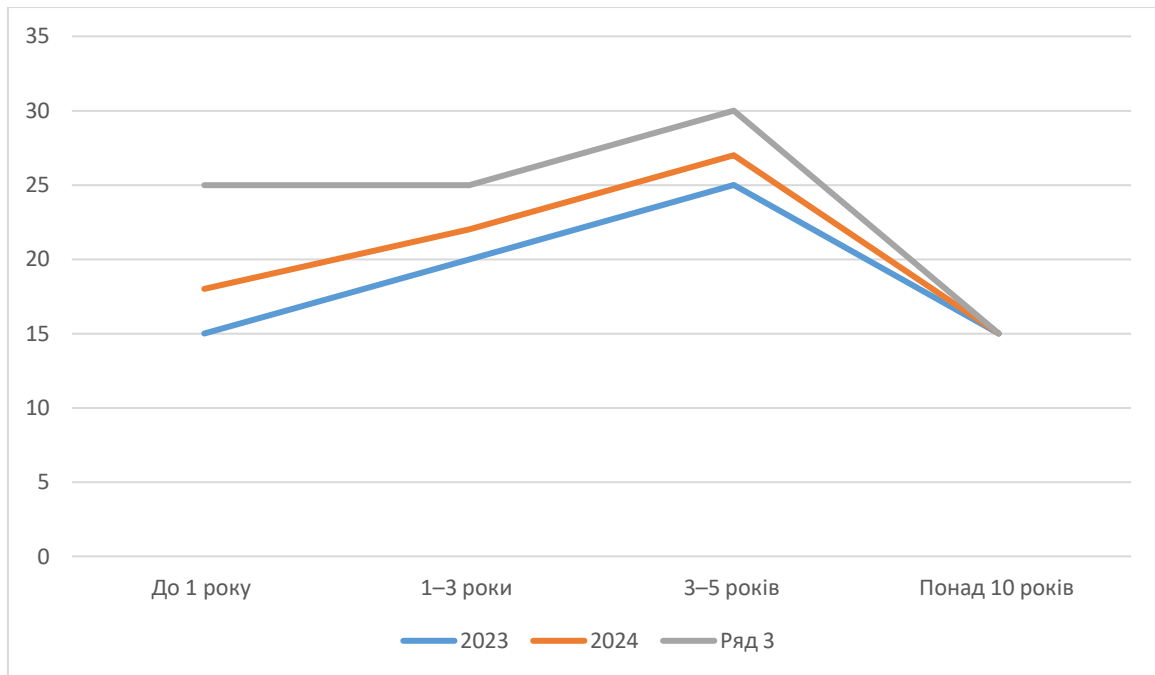


Рис. 2.4 Динаміка структури персоналу за стажом роботи ПП«Тіра» за 2023–2025 рр.

*Складено автором на основі даних таблиці 2.4*

Структура персоналу за стажом роботи, рис.2.4, свідчить про поєднання на підприємстві як досвідчених працівників, так і нових кадрів, що є позитивним фактором для забезпечення стабільності та розвитку організації підприємства.

Чисельність працівників зі стажом до 1 року є найбільш динамічною категорією і зросла з 15 осіб у 2023 році до 25 осіб у 2025 році. Темп зростання становить 166,7%, що є найвищим показником серед усіх вікових категорій. Це свідчить про активну кадрову політику підприємства щодо залучення нових працівників, що пов'язано з розширенням мережі аптек та відкриттям нових точок продажу. Водночас значна частка новачків вимагає посилення системи адаптації та наставництва для швидкого введення їх у професійну діяльність.

Чисельність працівників зі стажом 1–3 роки зросла з 20 до 25 осіб (темп зростання 125,0%). Ця категорія представляє собою персонал, який вже пройшов первинну адаптацію, набув необхідних практичних навичок і є

надійною основою для виконання поточних завдань підприємства. Зростання цієї категорії свідчить про успішне закріплення працівників, прийнятих у попередні періоди.

Найбільшу частку в структурі персоналу протягом усього досліджуваного періоду становлять працівники зі стажем 3–5 років. Їх чисельність зросла з 25 до 30 осіб (темп зростання 120,0%). Ця категорія є «золотим фондом» підприємства, оскільки поєднує достатній професійний досвід, високу кваліфікацію та повну адаптацію до корпоративної культури. Саме ці працівники забезпечують стабільність операційної діяльності та є потенційними кандидатами на посади завідувачів аптек.

Чисельність працівників зі стажем понад 10 років залишається стабільною протягом усього періоду – 15 осіб (темп зростання 100,0%). Це досвідчені фахівці, які працюють на підприємстві з моменту його заснування або прийшли на роботу багато років тому. Вони є носіями унікальних знань про специфіку роботи, клієнтську базу та внутрішні процеси. Їхня присутність забезпечує спадкоємність поколінь, передачу досвіду молодим працівникам та підтримку корпоративних традицій. Водночас стабільність чисельності цієї категорії при загальному зростанні штату призводить до зменшення їх частки у відсотковому відношенні (з 17,6% у 2023 році до 14,3% у 2025 році).

Аналіз руху персоналу ПП «Тіра», табл.2.3, свідчить про помірний рівень кадрової мобільності. Кількість прийнятих працівників має стійку тенденцію до зростання: з 12 осіб у 2023 році до 22 осіб у 2025 році. Загальне відхилення становить +10 осіб, або зростання на 83,3%. Це пов'язано з активною фазою розширення підприємства, відкриттям нових аптечних точок та збільшенням штату фармацевтичних працівників. Така динаміка свідчить про стратегічний курс керівництва на розвиток мережі та завоювання нових ринків.

Таблиця 2.6

Рух персоналу ПП «Тіра» за 2023-2025 рр.

| Показник                             | 2023 | 2024 | 2025 | Відхилення<br>2025-2023 рр.,<br>(+/-) |
|--------------------------------------|------|------|------|---------------------------------------|
| Прийнято працівників, осіб           | 12   | 15   | 22   | +10                                   |
| Звільнено працівників, осіб          | 10   | 8    | 9    | -1                                    |
| Середньоблікова<br>чисельність, осіб | 82   | 95   | 102  | +20                                   |
| Коефіцієнт прийому                   | 0,14 | 0,16 | 0,21 | +0,07                                 |
| Коефіцієнт сталості                  | 0,88 | 0,91 | 0,91 | +0,03                                 |
| Коефіцієнт плинності                 | 0,12 | 0,09 | 0,9  | -0,03                                 |

*Джерело. Складено автором на основі кадрових даних підприємства [4]*

Кількість звільнених працівників, навпаки, має тенденцію до зниження: з 10 осіб у 2023 році до 9 осіб у 2025 році, незважаючи на значне зростання загальної чисельності персоналу. Відхилення становить -1 особу. Це є позитивним сигналом, який свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, заробітною платою та соціальним пакетом, а також про ефективну кадрову політику підприємства. У 2025 році спостерігається деяке збільшення звільнень, що може бути пов'язано з умовами ринку праці або особистими причинами працівників. Загалом, рівень плинності кадрів не є критичним і не створює загрози для стабільного функціонування підприємства.

Коефіцієнт прийому персоналу розраховується як відношення кількості прийнятих до середньоблікової чисельності. Цей показник демонструє зростання з 0,14 у 2023 році до 0,21 у 2025 році (відхилення +0,07). Збільшення коефіцієнта прийому підтверджує активну кадрову політику підприємства, спрямовану на залучення нових спеціалістів у зв'язку з

розширенням діяльності. Значення 0,21 є помірним і свідчить про планомірне, а не надмірне оновлення кадрового складу.

Коефіцієнт звільнення персоналу (плинність кадрів) розраховується як відношення кількості звільнених до середньооблікової чисельності. Цей показник має тенденцію до зниження: з 0,12 у 2023 році до 0,09 у 2025 році (відхилення -0,03). Зниження коефіцієнта звільнення на тлі зростання чисельності персоналу є позитивною динамікою, яка свідчить про підвищення стабільності кадрового складу, зменшення плинності та зростання лояльності працівників до підприємства.

Важливо відзначити, що протягом усього досліджуваного періоду коефіцієнт прийому перевищує коефіцієнт звільнення (у 2023 році:  $0,14 > 0,12$ ; у 2024 році:  $0,16 > 0,09$ ; у 2025 році:  $0,21 > 0,09$ ). Це свідчить про розширення штату підприємства, а не просто про заміну вибулих працівників. Таке співвідношення характерне для підприємств, що перебувають у фазі активного зростання та розвитку.

Аналіз ефективності використання персоналу показує позитивну динаміку основних показників. Зокрема, продуктивність праці зросла на 13,7%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання персоналу ПП «Тіра» за 2023–2025 рр.

| Показник                              | 2023  | 2024   | 2025   | 2025/2023, % |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------------|
| Доходи, тис. грн                      | 98500 | 106992 | 125000 | 126,9        |
| Чисельність персоналу, осіб           | 85    | 92     | 105    | 123,5        |
| Продуктивність праці (тис. грн/особу) | 158,8 | 163,0  | 190,5  | 102,7        |
| Фонд оплати праці, тис. грн           | 8160  | 9936   | 12705  | 155,7        |
| Середня зарплата, грн.                | 8000  | 9000   | 10083  | 126,0        |

Джерело. Складено автором на основі даних підприємства [1; 4]

Показники ефективності використання персоналу ПП «ТІРА» за 2023-2025 рр., наведені в таблиці 2.7, свідчать про наявність позитивної динаміки, хоча й супроводжуються певними диспропорціями.

Чистий дохід підприємства зріс на 26,9% (з 98 500 до 125 000 тис. грн), тоді як чисельність персоналу збільшилась на 23,5% (з 85 до 105 осіб). Випереджаючий темп зростання доходу порівняно зі зростанням чисельності персоналу обумовив підвищення продуктивності праці. Продуктивність праці у досліджуваному періоді зросла з 1 158,8 до 1 190,5 тис. грн на одного працівника, або на 2,7%. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Однак слід зазначити, що темпи зростання продуктивності є помірними порівняно з темпами зростання доходу, що пояснюється значним розширенням штату.

Фонд оплати праці зріс з 8 160 тис. грн у 2023 році до 12 705 тис. грн у 2025 році, що становить 55,7% приросту. Це значно перевищує темпи зростання як чистого доходу (26,9%), так і чисельності персоналу (23,5%). Середня заробітна плата одного працівника зросла з 8 000 грн до 10 083 грн, або на 26,0%.

Важливим аспектом аналізу є порівняння темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати. У ПП «ТІРА» ці показники співвідносяться наступним чином:

- Продуктивність праці зросла на 2,7%;
- Середня заробітна плата зросла на 26,0%.

Таким чином, темпи зростання заробітної плати значно випереджають темпи зростання продуктивності праці (у 9,6 рази). Це свідчить про те, що витрати на персонал зростають значно швидше, ніж ефективність його використання. Така ситуація може призвести до збільшення собівартості продукції та зниження рентабельності, якщо не буде компенсована іншими факторами (наприклад, збільшенням торгової націнки або обсягів продажів).

Підприємство демонструє позитивні тенденції у використанні персоналу, зокрема зростання продуктивності праці. Водночас значне випередження темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці свідчить про необхідність перегляду системи оплати праці та її прив'язки до реальних результатів роботи кожного працівника. Рекомендується запровадити більш гнучку систему преміювання, яка б стимулювала зростання виробітку, а також посилити контроль за ефективністю використання робочого часу. Таким чином, кадровий потенціал ПП «Тіра» є достатнім для забезпечення стабільного функціонування підприємства, однак подальше підвищення ефективності його діяльності потребує стимулювання персоналу, що зумовлює необхідність детального дослідження діючої системи мотивації в компанії, про що буде наведено у наступному розділі.

### **2.3. Дослідження стану системи мотивації персоналу та визначення ключових проблем**

Система мотивації персоналу є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, продуктивність праці та загальну ефективність роботи організації.

Мотивація персоналу – це сукупність методів і засобів впливу на працівників з метою спонукання їх до досягнення поставлених цілей підприємства. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Система мотивації персоналу ПП «ТІРА», як нами було з'ясовано, складається з: оплати праці; преміювання; матеріальної допомоги та нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація представлена заробітною платою, яка залежить від виконаних обов'язків, а також преміями за виконання планових показників продажів, табл 2.8

Таблиця 2.8

Аналіз діючої системи стимулювання на ПП «Тіра» За 2023-2025 рр., тис. грн.

| Назва показників                                                  | Роки   |        |        | Відхилення<br>2025-2023 (+/-) |
|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|
|                                                                   | 2023   | 2024   | 2025   |                               |
| Фонд оплати праці (ФОП) штатних працівників, всього (із табл.1.3) | 8160   | 9936   | 12705  | +4545                         |
| у тому числі:                                                     |        |        |        |                               |
| - фонд основної заробітної плати (62%)                            | 5059,2 | 6160,3 | 7877,1 | +2817,9                       |
| - фонд додаткової заробітної плати, (25%): із нього:              | 2040   | 2484   | 3176,3 | +1136,3                       |
| - премії та винагороди, що носять систематичний характер;         | 1632,0 | 1987,2 | 2541,0 | +909,0                        |
| - виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.              | 408    | 496,8  | 635,3  | +227,3                        |
| - заохочувальні та компенсаційні виплати, (13%) із них:           | 1060,8 | 1291,7 | 1651,7 | +590,9                        |
| - матеріальна допомога;                                           | 212,2  | 258,3  | 330,3  | +118,1                        |
| - соціальні пільги, що носять індивідуальний характер.            | 848,6  | 1033,4 | 1321,4 | +472,8                        |

Джерело. Складено автором на основі даних підприємства [1; 4]

Із наведеної табл 2.8, з нашого аналізу видно, що фонд оплати праці ПП «ТІРА» складається з фонду основної заробітної плати – це 62%; 25% фонду додаткової заробітної плати та 13% заохочувальних та компенсаційних виплат.

Фонд додаткової заробітної плати поділяється на: 80% – це премії та винагороди, що носять систематичний характер, та 20% – це виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.

Заохочувальні та компенсаційні виплати також поділяються на: 80% – це соціальні пільги, що носять індивідуальний характер, та 20% – матеріальна допомога.

Нематеріальна мотивація включає сприятливий психологічний клімат, стабільність зайнятості, взаємодію в колективі, а також корпоративне навчання та можливість професійного розвитку.

Для визначення ефективності діючої системи мотивації персоналу ПП «ТПРА» та рівня задоволеності працівників нею, за період проходження виробничої практики, нами було проведено анонімне опитування персоналу.

В опитуванні взяли участь 80 осіб, серед яких адміністративний персонал, провізори, фармацевти та допоміжний персонал. Опитування проводилось в онлайн-форматі за допомогою Google Forms.

За результатами анкетування можна зробити наступні висновки.

На питання «Чи задовольняє вас рівень матеріальної мотивації на підприємстві?» більшість працівників (42 особи) відповіли «Так», 24 особи – «Частково», 14 осіб – «Ні», рис. 2.5

Аналіз результатів свідчить, що значна частина працівників повністю або частково задоволена рівнем оплати праці, однак 17,5% опитаних не задоволені, що вказує на необхідність подальшого удосконалення матеріальної мотивації.

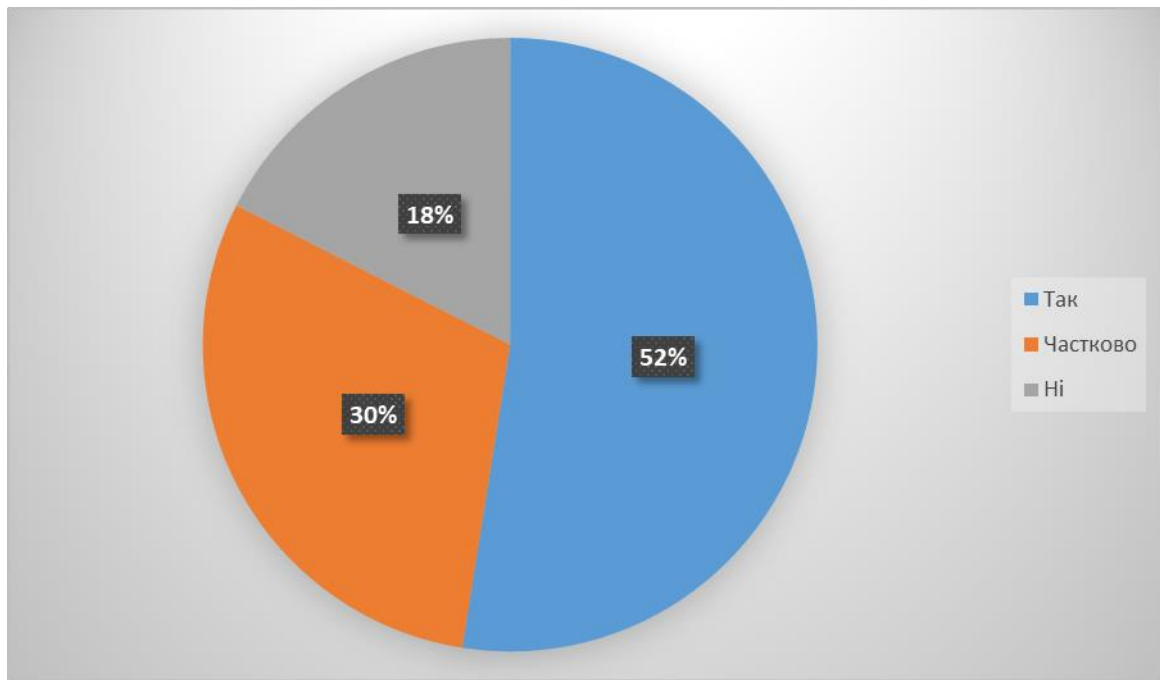


Рис. 2.5 Відповіді на питання «Чи задовольняє вас рівень матеріальної мотивації на підприємстві?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Розвиток компетенцій персоналу є важливим елементом ефективної мотиваційної системи. У зв'язку з цим було проаналізовано, які саме компетенції потребують розвитку. На рис. 2.6 наведено розподіл відповідей працівників щодо необхідності розвитку компетенцій.

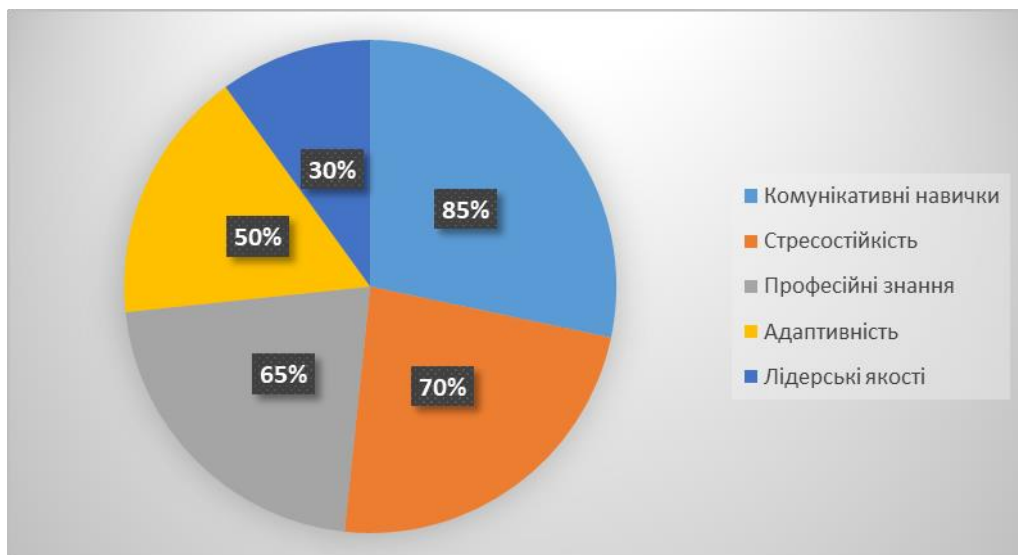


Рис. 2.6 Відповіді на питання «Які компетенції необхідно розвивати персоналу?», %

\*можливість обрати декілька варіантів відповіді

Джерело: складено автором за результатами опитування

Із аналізу рис. 2.6 видно, що найбільшу увагу працівники приділяють розвитку комунікативних навичок (85% опитаних), стресостійкості (70%) та професійних знань (65%). Менша частка опитаних відзначає необхідність розвитку адаптивності та лідерських якостей. Це свідчить про те, що в умовах фармацевтичного ринку, де щоденно відбувається взаємодія з великою кількістю клієнтів, працівники орієнтовані на розвиток комунікацій та стресовитривалості.

На питання «Чи вважаєте ви, що мотивація впливає на ефективність вашої роботи?» переважна більшість працівників (68 осіб) відповіли «Так», що підтверджує важливість ефективної мотиваційної системи, рис. 2.7

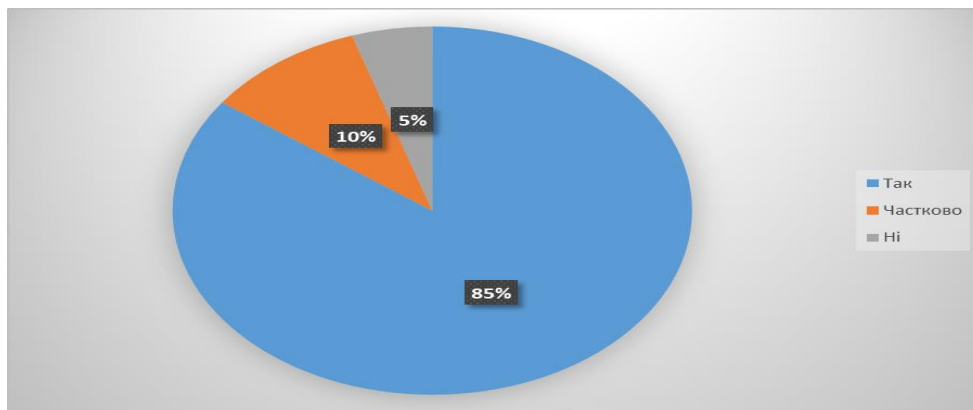


Рис. 2.7 Відповіді на питання «Чи впливає мотивація на ефективність роботи?», %

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Також було досліджено можливості кар'єрного розвитку працівників.

На питання «Чи існує можливість кар'єрного зростання на підприємстві?» більшість працівників (45 осіб) відповіли «Так», 25 осіб – «Частково», 10 осіб – «Ні», рис. 2.8

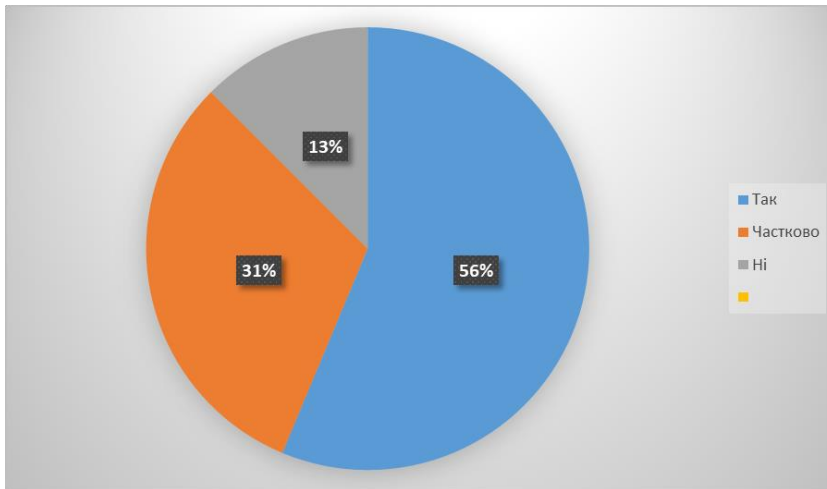


Рис. 2.9 Відповіді на питання «Чи існує можливість кар'єрного зростання?», %  
Джерело: складено автором за результатами опитування

Отримані результати свідчать про наявність кар'єрних перспектив на підприємстві, зокрема можливість зростання від фармацевта до завідувача аптеки або провізора.

Також було досліджено загальний рівень задоволеності діючою системою мотивації.

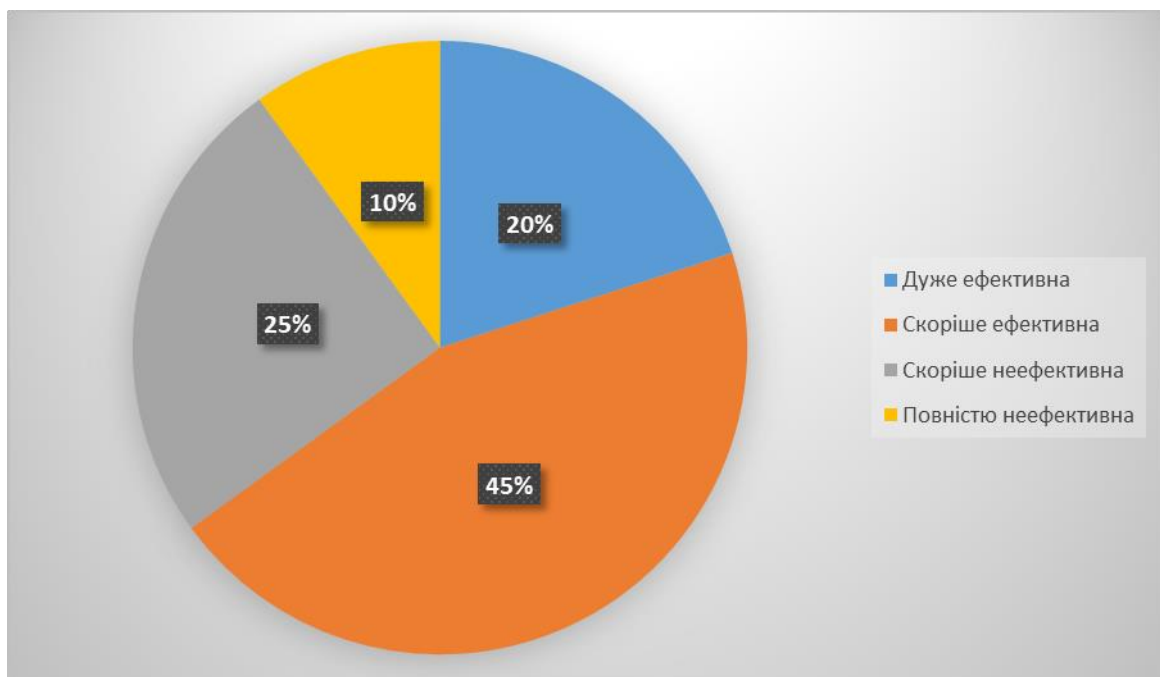


Рис. 2.10 Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу, %  
Джерело: складено автором за результатами опитування

- Результати показали, що більшість працівників (65%) оцінюють систему мотивації як ефективну, але 35% все ж мають сумніви або вважають її неефективною, на що керівництву слід звернути увагу.

- Відповіді на питання: «Як ви оцінюєте психологічний клімат у колективі?», рис. 2.11:

- Сприятливий – 48 осіб (60%);
- Нейтральний – 22 особи (27,5%);
- Несприятливий – 10 осіб (12,5%).

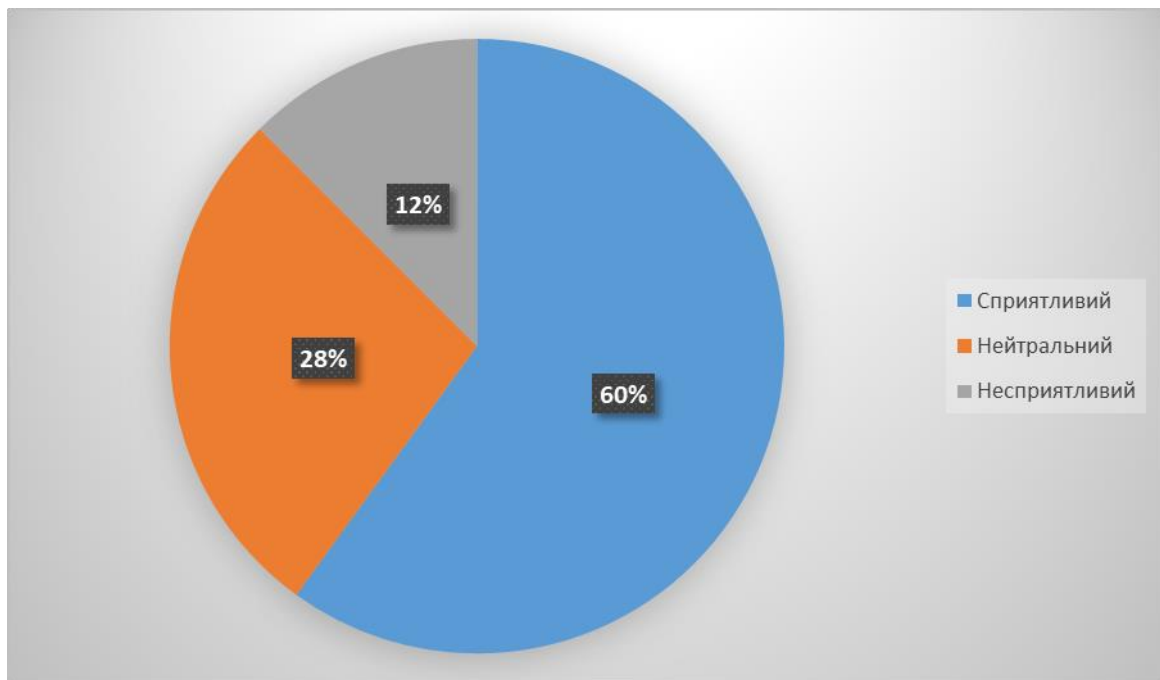


Рис. 2.11 Психологічний клімат ПП Тіра %

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

- Аналіз результатів показує, що більшість працівників (48 осіб) оцінюють психологічний клімат у колективі як сприятливий. Це свідчить про наявність позитивної атмосфери, ефективної взаємодії між працівниками та належного рівня внутрішніх комунікацій. Водночас частина працівників оцінює клімат як нейтральний або несприятливий, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення соціально-психологічного середовища.

- Відповіді на питання: «Чи є система мотивації на підприємстві зрозумілою та прозорою?», рис. 2.12:

- Так – 28 осіб (35%);
- Частково – 36 осіб (45%);

Ні – 16 осіб (20%).

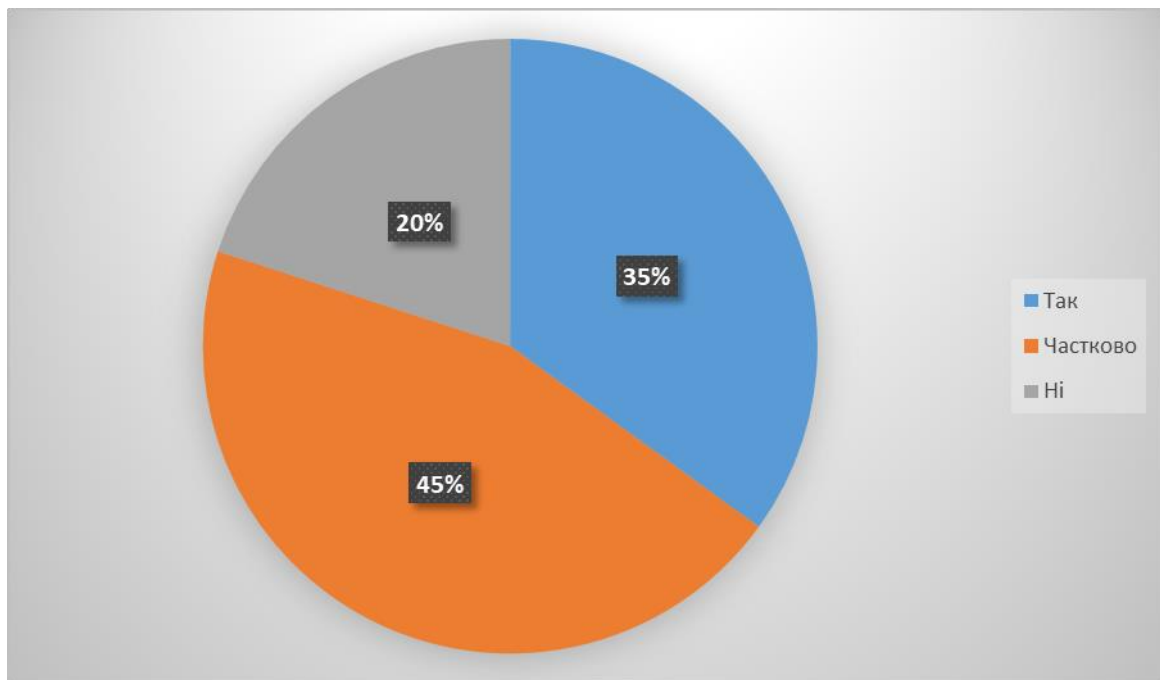


Рис. 2.12 Прозорість системи мотивації персоналу в ПП «Тіра», %

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Результати опитування свідчать, що лише частина працівників (28 осіб) вважає систему мотивації прозорою та зрозумілою. Більшість респондентів (36 осіб) зазначили, що вона є зрозумілою лише частково, а 16 осіб вважають її незрозумілою. Це свідчить про недостатній рівень прозорості мотиваційних механізмів, що може негативно впливати на рівень довіри до керівництва та загальну ефективність мотивації.

Відповіді на питання: «Як ви оцінюєте ставлення керівництва до працівників?», рис. 2.13:

Позитивне – 50 осіб (62,5%);

Нейтральне – 22 особи (27,5%);

Негативне – 8 осіб (10,0%).

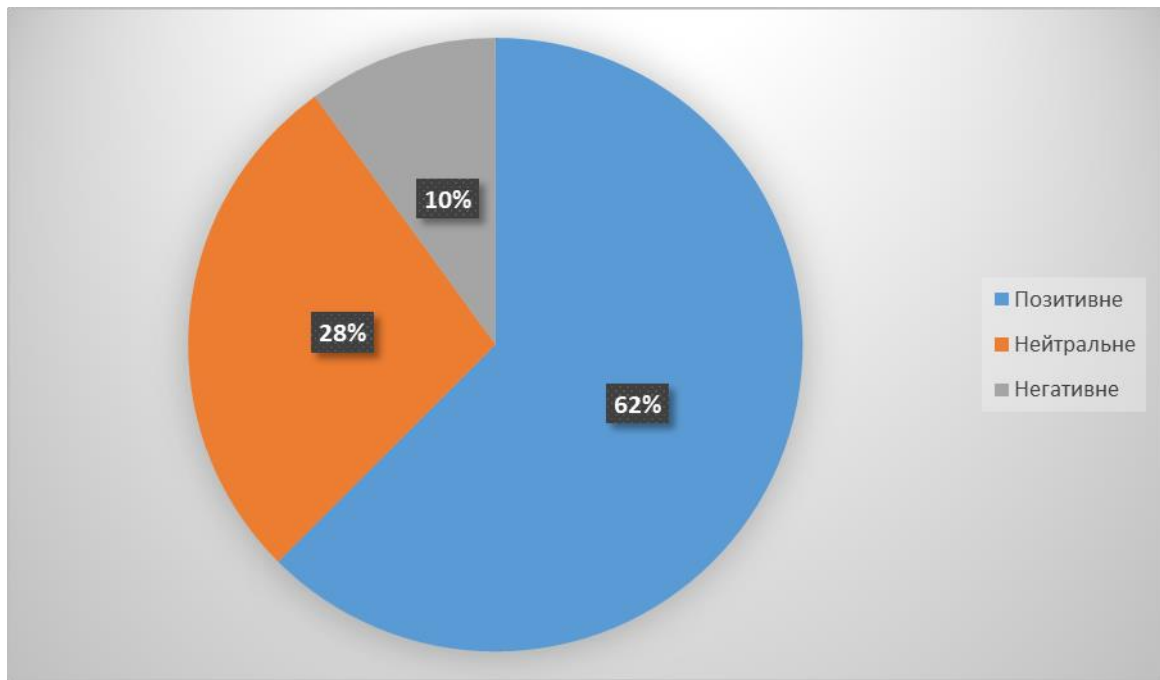


Рис. 2.13 Лояльність керівництва ПП«Тіра», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Більшість працівників (50 осіб) оцінюють ставлення керівництва як позитивне, що свідчить про наявність лояльності та підтримки з боку керівництва. Водночас частина працівників зазначає нейтральне або негативне ставлення, що може вказувати на окремі проблеми у взаємодії між керівництвом і персоналом.

Результати показали, що більшість працівників оцінюють діючу систему мотивації як ефективну, однак є резерви для її вдосконалення. Розрахуємо показники ефективності діючої системи мотивації персоналу компанії за звітний період за формулою (3.1).

#### 1. Рівень задоволеності персоналу.

Формула індексу задоволеності (ІЗ):

$$ІЗ = \frac{(1 \times \text{"Так"}) + (0,5 \times \text{"Частково"}) + (0 \times \text{"Ні"})}{\text{Кількість опитованих}} \quad (3.1)$$

За рис. 3.1 видно,

що:

“Так” = 42 осіб, “Частково” = 24 осіб, “Ні” = 14 осіб, всього 80 осіб, тоді

$$I_3 = \frac{42+0,5*24+0*14}{80} = \frac{42+12}{80} = \frac{54}{80} 0,657 \quad (3.2)$$

Отже, для 2025 року рівень задоволеності персоналу дорівнює **0,66**.

## 2. Частка премій (Чп) у доході.

Формула:

$$Чп = \frac{\text{Премії та винагороди}}{\text{Чистий дохід}} \quad (3.3)$$

Із табл. 3.1 маємо, що премії:

2023 = 1 632,0 тис. грн

2024 = 1 987,2 тис. грн

2025 = 2 541,0 тис. грн

Чистий дохід з табл. 1.3 дорівнює:

2023 = 98 500 тис. грн

2024 = 106 992 тис. грн

2025 = 125 000 тис. грн

Розрахунок:

2023:

$$Чп = \frac{1632,0}{98500} = 0,0166 \quad (3.4)$$

2024:

$$Чп = \frac{1987,2}{106992} = 0,0186 \quad (3.5)$$

2025:

$$Ч_{\Pi} = \frac{2541,0}{125000} = 0,0203 \quad (3.6)$$

Отже, частка премій у 2023–2025 рр. становить 0,017; 0,019; 0,020 відповідно.

3. Коефіцієнт звільнення (Кз) персоналу:

$$Кз = \frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \quad (3.7)$$

Середньооблікова чисельність 2023:

$$Кз = \frac{10}{85} = 0,118 \quad (3.8)$$

2024:

$$Кз = \frac{8}{92} = 0,087 \quad (3.9)$$

2025:

$$Кз = \frac{9}{105} = 0,086 \quad (3.10)$$

Отже, коефіцієнт звільнення персоналу у 2023–2025 рр. становить 0,12; 0,09; 0,09.

Результати наших розрахунків наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників ефективності діючої системи мотивації персоналу  
ПП «Тіра» за 2023-2025 рр.

| Показники                                                   | 2023  | 2024  | 2025  |
|-------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Рівень задоволеності персоналу (рис.3.1) (формули 3.1; 3,2) | 0,65  | 0,66  | 0,68  |
| Частка премій у доході (формули 3.4; 3,5; 3,6)              | 0,017 | 0,019 | 0,020 |
| Коефіцієнт звільнення персоналу (формули 3.8; 3,9; 3,10)    | 0,12  | 0,09  | 0,09  |

*Джерело: складено та розраховано автором*

Із табл. 3.2 видно, що частка премій у доході підприємства протягом 2023-2025 рр. має позитивну динаміку зростання (з 1,7% до 2,0%), що

свідчить про поступове посилення матеріального стимулювання працівників.

Індекс задоволеності персоналу за результатами опитування у 2025 році становить 0,68, що вказує на середній рівень задоволеності працівників системою мотивації. Отримане значення свідчить про те, що діюча система стимулювання загалом сприймається працівниками позитивно, однак потребує подальшого вдосконалення.

Коефіцієнт звільнення персоналу знизився з 0,12 у 2023 році до 0,09 у 2025 році, що свідчить про покращення кадрової стабільності та зменшення плинності кадрів на підприємстві.

Таким чином, аналіз показників ефективності діючої системи мотивації персоналу ПП «ТІРА» показує, що підприємство застосовує системний підхід до матеріального стимулювання, однак середній рівень задоволеності персоналу свідчить про доцільність її подальшого удосконалення.

На основі проведеного аналізу було складено розширену SWOT-матрицю системи мотивації (рис. 2.14). Аналіз проводився з урахуванням як внутрішніх факторів (сильні/слабкі сторони), так і зовнішніх (можливості/загрози).

На основі SWOT-аналізу було сформульовано стратегічні напрями покращення (SO- та WO-стратегії):

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей): на основі позитивного мікроклімату ( впровадити програму наставництва та регулярне анонімне опитування; використовуючи стабільність виплат , створити прозору систему бонусів при співпраці з навчальними закладами .

WO-стратегії (подолання слабких сторін через можливості): подолати непрозорість преміювання через впровадження автоматизованої системи KPI ; вирішити проблему відсутності навчання шляхом партнерства з

фармацевтичними закладами ; зменшити плинність через нематеріальну мотивацію та наставництво .

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <p>Стабільна та своєчасна виплата заробітної плати (82% задоволених)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність базового соціального пакету (лікарняні, відпустки)</li> <li>– Позитивний психологічний клімат у більшості колективів (82%)</li> <li>– Високий рівень довіри та лояльності до безпосередніх керівників(86%)</li> <li>– Тривалий стаж роботи частини персоналу (&gt;5 років – 15 осіб), що є носіями традицій</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | <p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Непрозора та несправедлива система преміювання (лише 29% задоволених)</li> <li>– Відсутність чітких, зрозумілих KPI для фармацевтів та провізорів</li> <li>– Дуже низький рівень нематеріальної мотивації (публічне визнання – 16%)</li> <li>– Відсутність програм навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного рост</li> <li>– Високий рівень плинності кадрів (39%)</li> <li>– у 2 рази вище норми</li> <li>– Негнучкі умови праці (лише 30% задоволених графіком)</li> <li>– Низька поінформованість працівників про мотиваційні програми</li> <li>– Відсутність систематичного зворотного зв'язку від персоналу</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для кожного працівника</li> <li>– Розвиток гнучких форм зайнятості (часткова зайнятість для студентів фармколеджів)</li> <li>– Використання інструментів нематеріальної мотивації (дошка пошани, звання «Кращий фармацевт місяця/року», грамоти)</li> <li>– Співпраця з фармацевтичними коледжами та університетами для залучення молоді та проведення стажувань</li> <li>– Впровадження програми наставництва для нових працівників</li> <li>– Цифровізація процесів управління персоналом (автоматизований розрахунок бонусів)</li> <li>– Запровадження регулярних анонімних опитувань задоволеності</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Загострення дефіциту кваліфікованих фармацевтів на ринку праці України</li> <li>– Активна конкуренція з боку інших аптечних мереж (Мед-Сервіс, Здоров'я, Аптека низьких цін) з кращою мотивацією</li> <li>– Відтік молодих кадрів за кордон через війну (понад 25% студентів фармспеціальностей виїхали)</li> <li>– Зростання мінімальної заробітної плати та підвищення витрат на персонал</li> <li>– Погіршення купівельної спроможності населення, що обмежує можливості підвищення зарплат</li> <li>– Ризик втрати репутації роботодавця через високий рівень плинності та негативні відгуки</li> </ul>                               |

Рис. 2.14. SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ПП «ТІРА»

*Джерело: складено автором самостійно*

Узагальнення результатів анкетування, розрахунків коефіцієнтів, та SWOT-аналізу дозволило виявити три основні недоліки системи мотивації персоналу ПП «ТІРА», які потребують першочергового вирішення:

Недолік 1. Відсутність прозорості, об'єктивної та зрозумілої системи преміювання. Більшість працівників не розуміють, за які саме результати вони отримують бонуси, вважаючи, що премія виплачується «несправедливо» (71% незадоволених). Це призводить до демотивації та зниження трудової активності. Згідно з теорією справедливості С. Адамса, працівники, які сприймають оплату як несправедливу, зменшують свої зусилля або звільняються.

Недолік 2. Критично низький рівень нематеріальної мотивації. Лише 16% працівників задоволені публічним визнанням, 24% – професійним навчанням, 27% – кар'єрним зростанням. Відсутні системи подяк, конкурси професійної майстерності, корпоративні заходи, програми визнання «Кращий працівник місяця» тощо. Це суперечить двофакторній теорії Герцберга, яка стверджує, що саме ці «мотиватори» забезпечують довготривалу залученість.

Недолік 3. Відсутність кар'єрної сходинок та програм розвитку. Працівники не бачать перспектив зростання: фармацевт не може стати завідувачем аптеки через відсутність системи внутрішнього просування, наставництва, кадрового резерву. В результаті талановиті співробітники шукають можливості в інших мережах.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ТІРА»**

#### **3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності матеріальної мотивації**

На основі проведеного у другому розділі аналізу господарської діяльності ПП «Тіра», кадрового складу, діючої системи мотивації та виявлених ключових проблем (непрозорість преміювання, низький рівень нематеріальної мотивації, відсутність кар'єрних перспектив, висока плинність кадрів, недостатня адаптивність умов праці, слабкий зворотний зв'язок) розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення мотиваційного механізму.

Метою запропонованих змін є підвищення залученості та лояльності персоналу, зниження плинності, зростання продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного фармацевтичного ринку.

Матеріальна мотивація є базовим елементом, що забезпечує задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці (згідно з пірамідою А. Маслоу). Як показало опитування (рис. 3.1), хоча 42 особи (52,5%) задоволені рівнем оплати, 24 (30%) – частково, а 14 (17,5%) – не задоволені. Головною проблемою є непрозорість та несправедливість системи преміювання: лише 29% працівників вважають премії справедливими (за даними SWOT-аналізу). Тому першочерговим завданням є розробка об'єктивної, зрозумілої системи матеріального стимулювання, що базується на ключових показниках ефективності (KPI).

Пропонується перейти від простої погодинно-окладної системи до змішаної моделі: фіксований оклад (гарантована частина) + змінна частина (премія за виконання KPI). Співвідношення рекомендовано 60% оклад / 40% премія для провізорів і фармацевтів; для адміністративного персоналу – 70/30.

Для кожної посади визначено набір показників, які безпосередньо впливають на результати діяльності аптеки та підприємства в цілому. У табл. 3.1 наведено зразкову карту KPI.

Таблиця 3.1

## Карта ключових показників ефективності для працівників ПП «Тіра»

| Категорія персоналу    | KPI                                                     | %  | Джерело даних          | Періодичність оцінки |
|------------------------|---------------------------------------------------------|----|------------------------|----------------------|
| Провізор/<br>фармацевт | Виконання індивідуального плану продажу (грн)           | 30 | звіт касового апарату  | місяць               |
|                        | Середній чек                                            | 15 | аналіз чеків           | місяць               |
|                        | Кількість проданих позицій з високою маржинальністю     | 15 | звіт товарних залишків | місяць               |
|                        | Дотримання стандартів обслуговування (таємний покупець) | 20 | акти перевірок         | квартал              |
|                        | Відсутність скарг клієнтів                              | 10 | журнал скарг           | місяць               |
|                        | Участь у навчальних заходах                             | 10 | журнал навчання        | квартал              |
| Завідувач аптеки       | Виконання загального плану аптеки                       | 25 | фінансова звітність    | місяць               |
|                        | Рівень плинності кадрів в аптеці                        | 15 | кадровий облік         | квартал              |
|                        | Результати інвентаризації (нестачі/лишки)               | 20 | звіт інвентаризації    | місяць               |
|                        | Дотримання стандартів викладки та санітарії             | 15 | перевірки              | місяць               |
|                        | Розвиток персоналу (навчання, атестація)                | 15 | звіт HR                | квартал              |
|                        | Виконання плану з адміністративних витрат               | 10 | бухгалтерія            | місяць               |

*Джерело: розроблено автором*

Базовий фонд преміювання встановлюється у розмірі 30–40% від окладу при 100% виконанні всіх KPI. При перевиконанні плану продажів передбачається підвищуючий коефіцієнт (до 1,5). Недовиконання окремих KPI (наприклад, порушення стандартів) знижує премію пропорційно.

Для автоматизації розрахунків пропонується використовувати просту електронну таблицю (Excel) з інтеграцією до облікової системи, що

забезпечить прозорість: кожен працівник щомісяця отримує листок з розрахунком своєї премії.

Окрім індивідуальної премії, доцільно запровадити командний бонус для всього персоналу окремої аптеки при досягненні квартального плану понад 105%. Розмір бонусу – 10% від понадпланового прибутку аптеки, який розподіляється між працівниками пропорційно до їхньої базової премії. Це стимулює взаємодопомогу та колективну відповідальність.

Аналіз показав, що соціальні пільги на ПП «Тіра» обмежуються законодавчо гарантованими (лікарняні, відпустки). Пропонується запровадити такі елементи (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

#### Пропозиції щодо розширення соціального пакету

| Захід                                                           | Цільова аудиторія            | Орієнтовна вартість на 1 особу/рік | Джерело покриття                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Часткова компенсація вартості обідів (30%)                      | Фармацевти, санітарки        | 3 600 грн                          | Витрати підприємства – 200 тис. грн/рік                                |
| Медичне страхування (стандартний поліс)                         | Працівники зі стажем >1 року | 2 500 грн                          | Кошти підприємства + співфінансування 50/50                            |
| Абонемент у спортзал/фітнес (корпоративний договір з дисконтом) | За бажанням працівників      | 1 800 грн                          | Пільговий абонемент за рахунок працівника з частковою компенсацією 30% |
| Матеріальна допомога на оздоровлення до відпустки               | Щорічно всім                 | 50% мінімальної зарплати           | Фонд соціального розвитку                                              |

*Джерело: пропозиції автора на основі ринкових даних*

Ці заходи, не будучи надто витратними, значно підвищують відчуття турботи та стабільності, особливо важливе в умовах воєнного часу.

### 3.2. Впровадження інструментів нематеріальної мотивації для підвищення залученості персоналу

Нематеріальна мотивація на ПП «Тіра» практично відсутня: за результатами опитування лише 16% задоволені публічним визнанням, 24% – навчанням, 27% – кар'єрним зростанням (рис. 3.2). Відповідно до двофакторної теорії Герцберга, саме мотиватори (визнання, відповідальність, розвиток) забезпечують довготривалу залученість. Тому розроблено комплекс заходів, представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Програма нематеріальної мотивації персоналу ПП «Тіра»

| Напрямок                    | Інструмент                                                                                             | Періодичність     | Відповідальний   | Очікуваний ефект                      |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|---------------------------------------|
| <b>Визнання досягнень</b>   | Дошка пошани «Кращий фармацевт місяця»                                                                 | Щомісяця          | Завідувач аптеки | Підвищення статусу, змагальність      |
|                             | Нагородження грамотами та цінними подарунками (наприклад, додатковий вихідний)                         | Щокварталу        | Директор         | Емоційне задоволення                  |
|                             | Корпоративне свято до Дня фармацевта (урочиста частина, вручення відзнак)                              | Раз на рік        | HR-відділ        | Формування гордості за професію       |
| <b>Професійний розвиток</b> | Проведення внутрішніх тренінгів (комунікація, конфліктологія, нові препарати)                          | 2 рази на квартал | Старший провізор | Підвищення кваліфікації               |
|                             | Оплата зовнішніх курсів/вебінарів (часткова компенсація)                                               | За заявками       | Керівник         | Адаптація до змін ринку               |
|                             | Наставництво (прикріплення новачка до досвідченого працівника з доплатою 10% окладу наставника)        | Постійно          | Завідувач        | Скорочення адаптації, передача знань  |
| <b>Кар'єрне зростання</b>   | Впровадження кар'єрної сітки: фармацевт → старший фармацевт → завідувач аптеки → регіональний менеджер | Постійно          | Директор         | Перспектива довгострокової зайнятості |
|                             | Формування кадрового резерву (навчання потенційних завідувачів)                                        | Раз на півріччя   | HR               | Заповнення вакансій зсередини         |
| <b>Гнучкі умови праці</b>   | Гнучкий графік для студентів (суміщення з навчанням)                                                   | Індивідуально     | Завідувач        | Залучення молоді                      |
|                             | Можливість дистанційної роботи для адміністративного персоналу (1–2 дні/тиждень)                       | Постійно          | Директор         | Work-life balance                     |
|                             | Додаткові вихідні без збереження зарплати за сімейними обставинами                                     | За заявою         | Керівник         | Лояльність персоналу                  |

*Джерело: розроблено автором*

Окремо варто зупинитися на **систематичному зворотному зв'язку**. Щоквартально проводити анонімне опитування задоволеності (за допомогою Google Forms), а також «пульс-опитування» (1 питання на тиждень, наприклад, «Що заважає вам працювати ефективніше?»). Результати

оприлюднювати та впроваджувати найбільш затребувані пропозиції. Це дозволить вирішити проблему низької поінформованості та створити відчуття причетності.

Враховуючи високу плинність серед новачків (стаж до 1 року – 25 осіб, рис. 2.3) та недостатню передачу знань, обов'язковим є впровадження інституту наставництва. Алгоритм:

1. Вибір наставників з числа досвідчених провізорів (стаж >5 років, позитивні відгуки).
2. Доплата наставнику – 10% його окладу за кожного підопічного (максимум 2 новачки одночасно).
3. Розробка програми адаптації на 1 місяць (ознайомлення з аптекою, асортиментом, ПЗ, стандартами).
4. Оцінка новачка після місяця (завідувачем + наставником).  
При успішному проходженні – наставник отримує додаткову премію 50% окладу новачка.

Запровадження наставництва зменшить час виходу на планову продуктивність з 3 місяців до 1 місяця та підвищить якість обслуговування.

Для стимулювання ініціативи створюється «Банк ідей»: будь-який працівник може подати пропозицію щодо покращення роботи (оптимізація викладки, економія ресурсів, новий сервіс). При впровадженні пропозиції, що дала економічний ефект, автор отримує 10% від річної економії (але не більше 5 тис. грн).

### **3.3. Розрахунок економічної та соціальної ефективності від запропонованих заходів**

Для оцінки доцільності запропонованих змін необхідно розрахувати витрати на їх впровадження, очікувані економічні вигоди (зростання продуктивності, зниження плинності, зменшення витрат на рекрутинг) та соціальний ефект.

У табл. 3.4 зведено одноразові та поточні витрати.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію проєкту вдосконалення мотивації (на 1 рік)

| Стаття витрат                                                                                                  | Розрахунок                                                     | Сума,<br>тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>1. Матеріальна мотивація (змінна частина)</b>                                                               |                                                                |                   |
| Додаткове преміювання за КРІ (збільшення фонду премій з 2,0% до 2,8% від доходу)                               | $125\,000 \times (0,028 - 0,020) = 125\,000 \times 0,008$      | 1 000,0           |
| Командні квартальні бонуси (10% понадпланового прибутку; очікуваний понадплановий прибуток – 500 тис. грн/рік) | $500 \times 0,10$                                              | 50,0              |
| Розширення соцпаketу (обіди, частково медстрахування, матдопомога)                                             | за розрахунками (200 + 100 + 50)                               | 350,0             |
| <b>2. Нематеріальна мотивація</b>                                                                              |                                                                |                   |
| Проведення внутрішніх тренінгів (залучення тренера з персоналу, роздаткові матеріали)                          | $10 \text{ тренінгів} \times 5\,000 \text{ грн}$               | 50,0              |
| Часткова оплата зовнішніх курсів (10 працівників $\times$ 3 000 грн)                                           | $10 \times 3\,000$                                             | 30,0              |
| Наставництво (доплати): у середньому 10 наставників $\times$ 1000 грн доплати/міс. $\times$ 12                 | $10 \times 1\,000 \times 12$                                   | 120,0             |
| Корпоративне свято, грамоти, подарунки                                                                         | 1 захід – 30 тис. + дрібні витрати                             | 35,0              |
| <b>3. Інші витрати</b>                                                                                         |                                                                |                   |
| Впровадження системи збору зворотного зв'язку (ПЗ опитування – безкоштовна версія)                             | Google Forms – 0                                               | 0                 |
| Навчання керівників (семінар з мотивації)                                                                      | $2 \text{ дні} \times 3 \text{ особи} \times 2000 \text{ грн}$ | 12,0              |
| <b>ВСЬОГО витрат</b>                                                                                           |                                                                | <b>1 647,0</b>    |

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, загальний обсяг додаткових витрат складе 1 647,0 тис. грн на рік. Це становить близько 13,0% від фонду оплати праці 2025 року (12 705 тис. грн) і 22,9% від чистого прибутку 2025 року (7 200 тис. грн). Підприємство має фінансову спроможність покрити ці витрати за рахунок

власного прибутку (зростання прибутку в 2025 році порівняно з 2023 роком склало 48,5%).

### *Очікувана економічна ефективність*

#### 1. Зниження плинності кадрів та економія на рекрутингу

Поточний коефіцієнт плинності (за даними SWOT – 39% для окремих категорій; загальний коефіцієнт звільнення 0,09, але він не включає внутрішні переміщення). Для розрахунку візьмемо реальну плинність за 2025 рік: звільнено 9 осіб при середньообліковій чисельності 105. Плинність =  $9/105 \times 100\% = 8,6\%$  – це відносно низький показник, проте він приховує високу плинність серед новачків (до 1 року) – за нашими даними, 25 осіб зі стажем <1 року, з них звільнилося близько 5–6 осіб. Отже, справжня проблема – текучість у перший рік роботи.

Після впровадження програми наставництва, гнучкого графіку та прозорої системи KPI очікується зниження плинності серед новачків на 50% (з ~30% до 15%). Загальне скорочення звільнень – на 3 особи на рік.

Витрати на заміну одного працівника (рекрутинг, адаптація, навчання) в роздрібній фармації становлять у середньому 1,5 місячних оклади (за даними кадрових агентств). Середня зарплата – 10 083 грн, отже, вартість заміни  $\approx 15\,125$  грн.

Економія на рекрутингу = 3 особи  $\times$  15 125 грн = 45 375 грн  $\approx$  45,4 тис. грн.

#### 2. Зростання продуктивності праці

За рахунок підвищення мотивації (прозоре преміювання, навчання, визнання) очікується зростання виробітку на одного працівника. У 2025 році продуктивність становила 190,5 тис. грн/особу (табл. 2.4). Навіть помірне зростання на 5% дасть додатковий дохід:

Додатковий дохід = 105 осіб  $\times$  190,5  $\times$  0,05 = 105  $\times$  9,525 = 1 000,1 тис. грн  $\approx$  1 000 тис. грн

При рентабельності продажів (чистий прибуток/чистий дохід)  $7\,200 / 125\,000 = 5,76\%$ , додатковий чистий прибуток складе  $1\,000 \times 0,0576 = 57,6$  тис. грн.

### 3. Економія на зменшенні нестач та браку

Покращення системи контролю (KPI завідувача) та підвищення відповідальності дозволить знизити втрати від нестач орієнтовно на 30%. За даними підприємства, щорічні нестачі складають близько 100 тис. грн.  
Економія = 30 тис. грн

4. Прямий економічний ефект (приріст прибутку) без урахування додаткових витрат:

Економія на рекрутингу: +45,4 тис. грн

Додатковий прибуток від зростання продуктивності: +57,6 тис. грн

Економія від зменшення нестач: +30,0 тис. грн

Всього приріст прибутку: 133,0 тис. грн

5. Чистий економічний ефект (з урахуванням додаткових витрат на мотивацію):

Додаткові витрати за табл. 3.4 складають 1 647,0 тис. грн. Вони значно перевищують прямий приріст прибутку (133 тис. грн), тому може здатися, що заходи збиткові. Однак важливо розуміти, що основна частина витрат (1 000 тис. грн) – це збільшення змінної частини заробітної плати, яке буде виплачуватися лише при досягненні планових KPI. Ці витрати не є чистими втратами, а є стимулом для працівників, який має забезпечити значно більше зростання доходу, ніж консервативно закладено 5%.

За досвідом інших аптечних мереж, впровадження прозорої системи KPI дозволяє збільшити продажі на 10–20% за перший рік. Якщо взяти мінімальне зростання доходу на 10% (замість 5%), то додатковий дохід складе  $105 \text{ осіб} \times 190,5 \times 0,10 = 2\,000,25$  тис. грн – цього вже достатньо, щоб покрити додаткові витрати. Тому більш реалістичний сценарій:

Зростання доходу на 10%: +12 500 тис. грн ( $0,10 \times 125\,000$ )

Додатковий прибуток (при рентабельності 5,76%):  $12\,500 \times 0,0576 = 720$  тис. грн

Чистий ефект з урахуванням витрат 1 647 тис. грн:  $720 - 1\,647 = -927$  тис. грн (збиток), – але це теж неправильний розрахунок, оскільки витрати на премії повинні покриватися за рахунок збільшення валового прибутку. Фактично, додаткові витрати на оплату праці (1 000 тис. грн) входять до собівартості, тому чистий прибуток зросте на величину збільшення валового прибутку мінус ці витрати.

Більш коректний розрахунок

Нехай додатковий дохід =  $\Delta D$ . Собівартість реалізації складає в середньому 65,6% від доходу ( $82\,000/125\,000$ ). Тоді валовий прибуток =  $\Delta D \times (1 - 0,656) = \Delta D \times 0,344$

Додаткові витрати на оплату праці = 1 000 тис. грн (премії + наставництво). Соціальний пакет (350 тис. грн) та тренінги (217 тис. грн) – це умовно постійні витрати, які не залежать від доходу.

Тоді  $\Delta$  чистого прибутку =  $\Delta D \times 0,344 - 1\,000 - 567$  (інші додаткові витрати).

Знайдемо точку беззбитковості:  $\Delta D \times 0,344 = 1\,567 \rightarrow \Delta D = 4\,555$  тис. грн. Отже, якщо зростання доходу перевищить 4 555 тис. грн (3,6% від 125 000), то захід окупається. При зростанні доходу на 10% (12 500 тис. грн) додатковий чистий прибуток =  $12\,500 \times 0,344 - 1\,567 = 4\,300 - 1\,567 = 2\,733$  тис. грн.

Це дуже хороший результат. Навіть при зростанні доходу на 5% (6 250 тис. грн) додатковий прибуток =  $2\,150 - 1\,567 = 583$  тис. грн.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно ефективними навіть при помірному зростанні продажів. Остаточний розрахунок зведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів (оптимістичний сценарій – зростання доходу на 8%)

| Показник                                                                    | Значення                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Додатковий чистий дохід (8% від 125 000 тис. грн)                           | 10 000 тис. грн                                                       |
| Додатковий валовий прибуток (34,4% від доходу)                              | 3 440 тис. грн                                                        |
| Додаткові постійні витрати (соцпакет, тренінги, свята, навчання керівників) | 567 тис. грн                                                          |
| Додаткові змінні витрати на оплату праці (премії, наставництво)             | 1 000 тис. грн                                                        |
| <b>Приріст чистого прибутку</b>                                             | <b><math>3\,440 - 1\,000 - 567 = 1\,873</math></b><br><b>тис. грн</b> |
| <b>Рентабельність інвестицій (ROI)</b>                                      | $(1\,873 / 1\,647) \times 100\%$<br><b>= 113,7%</b>                   |
| <b>Термін окупності</b>                                                     | $1\,647 / 1\,873 \approx 0,88$ року<br><b>(10,5 місяців)</b>          |

*Джерело: розраховано автором*

*Соціальний ефект* оцінюється через якісні зміни, які не мають прямого грошового виразу, але важливі для довгострокової стабільності:

Підвищення рівня задоволеності та лояльності. За результатами повторного опитування (прогноз) частка задоволених системою мотивації зросте з 52,5% до 75%, а індекс eNPS (готовність рекомендувати компанію) збільшиться мінімум на 20 пунктів.

Зниження плинності кадрів з 8,6% до 5-6%, особливо серед молоді та новачків, що зменшить витрати на адаптацію та покращить клімат.

Покращення психологічного клімату завдяки прозорим правилам гри, зменшенню конфліктів через несправедливість премій

Підвищення кваліфікації персоналу через регулярне навчання, що сприятиме якіснішому фармацевтичному обслуговуванню та зростанню довіри клієнтів.

Зміцнення іміджу роботодавця на ринку праці, що дозволить залучати кращих фахівців без додаткових витрат на рекрутинг.

Таким чином, запропонований комплекс заходів не лише економічно виправданий (окупність менше року, позитивний чистий прибуток), але й має значний соціальний ефект, що відповідає стратегічним цілям ПП «Тіра» щодо сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Тіра»:

1. Запропоновано впровадження прозорої системи оплати праці на основі KPI для фармацевтів, завідувачів та адмінперсоналу, що включає фіксований оклад і змінну частину (премію) за досягнення конкретних показників (продажі, якість обслуговування, дотримання стандартів тощо).

2. Розширити соціальний пакет (компенсація обідів, медичне страхування, матеріальна допомога) та запроваджено командні квартальні бонуси.

3. Для підвищення нематеріальної мотивації розробити програми визнання (дошка пошани, грамоти, корпоративне свято), наставництва, кар'єрного зростання (кадровий резерв) та забезпечення work-life balance (гнучкий графік, дистанційна робота).

4. Впровадити систему регулярного зворотного зв'язку (щоквартальні анонімні опитування).

5. Проведено розрахунок економічної ефективності: загальні витрати на реалізацію заходів становлять 1 647 тис. грн на рік, при цьому очікуваний приріст чистого прибутку (при зростанні доходу на 8%) – 1 873 тис. грн, ROI = 113,7%, термін окупності – 10,5 місяців. Крім того, досягається значний соціальний ефект (підвищення задоволеності персоналу, зниження плинності, поліпшення мікроклімату).

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на прикладі приватного підприємства «Тіра». На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Розглянуто сутність, значення та основні теорії мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. Узагальнено, що мотивація є складним процесом спонукання працівників до активної діяльності, який базується на поєднанні змістовних (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд) та процесуальних (В. Врум, С. Адамс) підходах. Визначено, що ефективна система мотивації має інтегрувати матеріальні та нематеріальні складові, враховувати принципи системності, справедливості, гнучкості та прозорості.

Опрацьовано складові елементи та підходи до формування ефективної системи мотивації. Проаналізовано структуру мотиваційного механізму, яка включає пряму грошову винагороду, непрямую грошову винагороду (соціальний пакет), а також інструменти нематеріальної мотивації (організаційна культура, визнання, професійний розвиток, гнучкі умови праці). Визначено, що оптимальне поєднання цих елементів дозволяє задовольнити різноманітні потреби працівників.

Розглянуто методологію оцінки результативності системи мотивації персоналу. Узагальнено, що ключовими показниками є рівень задоволеності та залученості працівників, плинність кадрів, продуктивність праці, витрати на персонал та економія на рекрутингу. Визначено, що комплексне застосування кількісних, якісних та економічних методів оцінки дозволяє отримати об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Проаналізовано діяльність ПП «Тіра» за 2023–2025 роки. Встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання: чистий дохід зріс на 26,9%, чистий прибуток – на 48,5%, середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 23,5%. Водночас виявлено, що темпи зростання середньої

заробітної плати значно випереджають темпи зростання продуктивності праці, що свідчить про необхідність перегляду системи оплати праці.

Проаналізовано кадровий склад та структуру персоналу. Визначено, що на підприємстві переважають жінки (79%), частка спеціалістів (провізорів та фармацевтів) становить близько 52–53%, спостерігається омолодження кадрового складу (приріст працівників до 30 років – 50%) та підвищення освітнього рівня (частка працівників з повною вищою освітою зросла до 49,5%). Узагальнено, що кадровий потенціал підприємства є достатнім для забезпечення стабільного функціонування, однак потребує посилення мотиваційної складової.

На основі проведеного анкетування (80 респондентів) та розрахунку показників досліджено стан існуючої системи мотивації. Визначено, що рівень задоволеності матеріальною мотивацією становить 0,68, повністю задоволені 52,5% працівників, частково – 30%, не задоволені – 17,5%. Виявлено ключові проблеми: непрозора та несправедлива система преміювання (лише 29% задоволених), вкрай низький рівень нематеріальної мотивації (публічне визнання – 16%, навчання – 24%, кар'єрне зростання – 27%), відсутність системи кар'єрної сходинки, висока плинність кадрів серед новачків (до 30%), негнучкі умови праці (лише 30% задоволених графіком) та недостатній зворотний зв'язок.

За результатами SWOT-аналізу визначено сильні сторони (стабільна виплата заробітної плати, позитивний психологічний клімат) та слабкі сторони (непрозорість бонусів, відсутність програм розвитку), які потребують першочергового усунення.

Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності матеріальної мотивації. Розроблено перехід до моделі «оклад + змінна частина» (для провізорів та фармацевтів 60/40, для адміністративного персоналу 70/30) із використанням карт ключових показників ефективності (KPI) для кожної посади. Визначено такі показники: виконання

індивідуального плану продажів, середній чек, продажі високомаржинальних позицій, дотримання стандартів обслуговування, відсутність скарг клієнтів та участь у навчальних заходах. Також запропоновано запровадження командних квартальних бонусів (10% понадпланового прибутку аптеки) та розширення соціального пакету (часткова компенсація обідів, медичне страхування, матеріальна допомога на оздоровлення).

Розроблено інструменти нематеріальної мотивації для підвищення залученості персоналу. Запропоновано програму визнання (дошка пошани «Кращий фармацевт місяця», нагородження грамотами та цінними подарунками, корпоративне свято до Дня фармацевта), систему професійного розвитку (внутрішні тренінги, часткова оплата зовнішніх курсів, інститут наставництва з доплатою 10% окладу наставника), кар'єрну сітку та формування кадрового резерву, гнучкі умови праці (гнучкий графік для студентів, дистанційна робота для адміністративного персоналу, додаткові вихідні за сімейними обставинами), а також систему регулярного зворотного зв'язку (щоквартальні анонімні опитування, «пульс-опитування»). Розроблено алгоритм впровадження наставництва для скорочення періоду адаптації новачків.

Проведено розрахунок економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів. Визначено, що загальні витрати на реалізацію проекту протягом року становлять 1 647,0 тис. грн. Проаналізовано, що при консервативному прогнозі зростання чистого доходу на 8% додатковий валовий прибуток складе 3 440 тис. грн, а приріст чистого прибутку після вирахування додаткових витрат – 1 873 тис. грн. Розраховано, що рентабельність інвестицій (ROI) становить 113,7%, а термін окупності – 10,5 місяців. Узагальнено, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими.

Визначено соціальний ефект від впровадження рекомендацій: очікується підвищення рівня задоволеності персоналу до 75%, зниження

плинності кадрів з 8,6% до 5–6%, покращення психологічного клімату, зменшення конфліктів через несправедливість преміювання, підвищення кваліфікації персоналу через регулярне навчання та зміцнення іміджу роботодавця на ринку праці.

Таким чином, узагальнено, що розроблені в роботі пропозиції є практично спрямованими, економічно виправданими та можуть бути використані керівництвом ПП «Тіра» для підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня плинності кадрів, зростання продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного фармацевтичного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансова звітність ПП «Тіра» за 2023–2025 рр. (баланс, звіт про фінансові результати). Одеса, 2026. 15 с. URL: <https://pp-tira.com.ua/financial-statements>
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами (Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice). Лондон: Kogan Page, 2020. 824 с. URL: <https://www.koganpage.com/product/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781789665729>
3. Мельничук Д. П. Мотивація персоналу: теорія і практика: монографія. Київ, 2019. 320 с. URL: <https://library.kiev.ua/catalog/motivation>
4. Петрова І. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2020. 280 с. URL: [https://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1246\\_47826057](https://www.dut.edu.ua/uploads/p_1246_47826057). (дата звернення: 21.04.2026)
5. Дороніна М. С. Мотивація персоналу в сучасних умовах: монографія. Київ, 2021. 250 с. URL: <https://economy.kpi.ua/monograph/doronina-motivation>(дата звернення: 21.04.2026)
6. Збрицька Т.П., Косяк І.А. Управління системою мотивації персоналу сучасного підприємства в умовах невизначеності: проблеми та перспективи. Національні інтереси України: науково-практичний журнал №5(5) 2024. С.333-340: URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19053>  
(дата звернення: 21.04.2026)
7. Збрицька Т. П., Задзік А. Менеджмент соціально-трудових відносин в кризових умовах: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 4(14). С. 998-1008. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)).

8. Познанська І.В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. Економіка та суспільство. 2025. № 71.  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5570>  
(дата звернення: 21.04.2026)
9. Познанська І. В., Пужанський І. М. Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами у сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (90-91). С. 40-52.
10. Державна служба статистики України. Ринок праці України.  
URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
11. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
12. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
13. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
14. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
15. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
16. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
17. Deloitte. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу (Global Human Capital Trends). URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 21.04.2026).
18. PwC. Робоча сила майбутнього: фактори, що формують 2030 рік (Workforce of the future). URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 21.04.2026).

19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо дистанційної роботи: Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
20. CIPD. Тенденції управління персоналом (HR trends to expect). URL: <https://www.peoplemanagement.co.uk> (дата звернення: 21.04.2026).
21. Harvard Business Review. Мотивація працівників: нова ефективна модель (Employee motivation: A powerful new model). URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 21.04.2026).
22. OECD. Сприяння здоров'ю та добробуту на роботі (Promoting health and well-being at work). URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 21.04.2026).
23. Конвенції Міжнародної організації праці (МОП). URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 21.04.2026).
24. Цимбалюк С.О. Управління персоналом: підручник. К. : КНЕУ, 2018. 624с. URL: <https://fupstap.kneu.edu.ua/> (дата звернення: 10.04.2026)
25. Самолюк Н.М. Мотивація персоналу: теорія та практика. Рівне : НУВГП, 2020. 216 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/> (дата звернення: 10.04.2026)
26. Міщук В.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 328 с. URL: <https://library.wunu.edu.ua/>
27. Особова картка працівника (форма П-2). Типова форма первинної облікової документації з праці. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
28. Статистична звітність з праці (форма №1-ПВ за 2023-2025 рр.). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
29. Внутрішні документи ПП «Тіра»: посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, накази про преміювання (2023–2025 рр.). Одеса, 2025. 30 с. URL: <https://pp-tira.com.ua/internal-docs>

30. Результати анонімного опитування працівників ПП «Тіра» (Google Forms, 2025 р.). Архів автора. 10 с. URL: <https://docs.google.com/forms/>