

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

Кафедра управлінських технологій

Циганенко Віталій Петрович

УДК 005.32:331.101.3

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

«Розвиток системи мотивації персоналу організації та оцінка її  
ефективності»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В.П. Циганенко  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна  
кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2024

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Розвиток системи мотивації персоналу організації та оцінка її ефективності», другого магістерського рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент організацій», Університету «КРОК», Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 стор., 32 рис., 11 табл., 75 дж., 2 додатки.

Метою роботи є покращення управління системи мотивації персоналу в ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» та оцінка його ефективності.

Методи дослідження. Теоретичними і методичними засадами є аналітичний метод, порівняння, узагальнення, аналогії, індукції, дедукції, методи системного аналізу, розрахунковий метод.

Об'єктом дослідження є система управління мотивацією у ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ».

Предметом дослідження є науково-теоретичні аспекти системи мотивації персоналу підприємства та методи оцінки її ефективності.

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність і зміст системи мотивації, методів мотивації персоналу, досліджено наукові підходи до оцінки ефективності системи мотивації. Проаналізовано фінансову діяльність та проведено діагностику системи мотивації персоналу в ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ». Запропоновано пропозиції щодо удосконалення системи мотиваційного механізму управління персоналом у ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ».

Ключові слова: мотивація, підприємство, система мотивації, методи, ефективність, персонал.

## ABSTRACT

The diploma thesis on the topic "Development of the organization's staff motivation system and evaluation of its effectiveness", second master's level of higher education, by specialty 073 "Management", educational program "Management of organizations", the "KROK" University, Kyiv, 2024.

The diploma thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, the list of literature sources and appendices. This diploma thesis is performed on 92 pages and contains 32 fig., 11 tables, 75 references, 2 appendixes.

The purpose of this work is to improve the management of the staff motivation system in the REPRESENTATIVE OFFICE "GRAND MEDICAL GROUP AG" and to evaluate its' effectiveness.

Research methods. The theoretical and methodological principles are the analytical method, comparison, generalization, analogies, induction, deduction, methods of system analysis, calculation method.

The object of the research is the motivation management system in the REPRESENTATIVE OFFICE "GRAND MEDICAL GROUP AG".

The subject of the research is the scientific and theoretical aspects of the motivation system of the company's staff and evaluation methods of its' effectiveness.

The diploma thesis examines the essence and content of the motivation system, methods of staff motivation, researched scientific approaches to evaluating the effectiveness of the motivation system. The financial activity was analyzed and the diagnosis of the staff motivation system was carried out in the REPRESENTATIVE OFFICE "GRAND MEDICAL GROUP AG". Proposals were offered for improving the system of the motivational mechanism of staff management in the REPRESENTATIVE OFFICE "GRAND MEDICAL GROUP AG".

Keywords: motivation, enterprise, motivation system, methods, efficiency, staff.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	8
1.1. Сутність, зміст та теоретичні основи системи мотивації персоналу в організації.....	8
1.2. Методичні засади основних методів мотивації персоналу .....	13
1.3. Сучасні наукові підходи до оцінки ефективності системи мотивації персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» .....	23
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» .....	23
2.2. Аналіз фінансової діяльності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» .....	28
2.3. Діагностика системи мотивації персоналу в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» .....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ .....	55
3.1. Теоретично-методологічні основи поняття системи мотивування персоналу та його загальна характеристика .....	55
3.2. Формування ефективного мотиваційного середовища підприємства та його оцінка .....	62
3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи мотиваційного механізму управління персоналом у компанії ПРЕДСТАВНИЦТВО «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» .....	71
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ .....	88

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасному світі перед підприємством постає питання щодо підвищення ефективності його діяльності, а також конкурентоспроможності на ринку. На сьогодні доведено, що основною рушійною силою для розвитку є персонал підприємства. Ефективне застосування персоналу є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Від якості та ефективності застосування персоналу залежать результати діяльності підприємства. Людський фактор дозволяє отримувати підвищення продуктивності праці та її ефективності, що сприяє зростанню прибутків підприємства. Мотивація є основним чинником для активізації діяльності персоналу з метою підвищення їх внеску у діяльність підприємства. Система управління може ефективно функціонувати, якщо розробити ефективну систему мотивації персоналу. Система мотивації має спонукати кожного співробітника працювати на результат для досягнення персональних цілей, а також цілей підприємства. Формування ефективної системи мотивації необхідне для стимулювання персоналу, що спрямоване для досягнення високих показників діяльності підприємства. Ця система повинна відповідати сучасним умовам і забезпечувати ефективну діяльність і розвиток підприємств.

На сьогодні більшість українських компаній застосовують лише окремі елементи мотивації персоналу. Наприклад, надання переваги заробітній платі при цьому нехтуючи моральними методами мотивації, механічне копіювання західних систем мотивації персоналу, що не враховує сучасні реалії і їх фінансові можливості компаній, а також національні особливості. Ці обставини спонукають до необхідності дослідження систем мотивації персоналу в організації, а також формування ефективної, сучасної системи мотивації. Проблема мотивації персоналу викликала значну зацікавленість серед науковців. Питання щодо мотивації персоналу досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, М. Армстронг, Д. МакКлеланд, А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, В. Врум, Р. Дафт, А. Маслоу, В. Адамчук,

В.М. Данюк, А.М. Колот, Д.П. Богиня та інші. Водночас, ціла низка принципів аспектів зазначеної проблеми системи мотивації персоналу вимагає більш детального поглибленого вивчення.

**Мета роботи** полягає у покращенні управління системи мотивації персоналу в ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» та оцінці його ефективності.

**Завдання дослідження** сформовані згідно зазначеної мети і включають:

- дослідити сутність, зміст та теоретичні основи системи мотивації персоналу в організації;
- проаналізувати методичні засади основних методів мотивації персоналу;
- вивчити сучасні наукові підходи до оцінки ефективності системи мотивації персоналу;
- охарактеризувати загальну організаційно-економічну характеристику ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» ;
- провести аналіз фінансової діяльності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» ;
- продіагностувати систему мотивації персоналу в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»;
- оцінити механізми впливу системи мотивації персоналу на продуктивність праці в ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення механізмів мотивації персоналу в ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»;
- визначити шляхи підвищення ефективності в системі удосконалення мотивації персоналу.

**Об'єктом дослідження** є система управління мотивацією в ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ».

**Предметом дослідження** є науково-теоретичні аспекти системи мотивації персоналу підприємства та методи оцінки її ефективності.

**Методи дослідження:** аналітичний, порівняння, узагальнення, аналогії, індукції, дедукції, методи системного аналізу, розрахунковий метод.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у дослідженні теоретичних і практичних засад створення системи мотивації персоналу, а також надати рекомендації щодо удосконалення системи мотивації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчо-нормативні акти, дисертації, статті наукових видань, матеріалів конференцій, монографій, інформація з сайтів, фінансова звітність ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність, зміст та теоретичні основи системи мотивації персоналу в організації.

Інтерес до проблем мотивації виник до появи теорії управління як науки. Наукове вивчення активної діяльності людини започаткували такі мислителі як: Аристотель, Геракліт, Демокріт, Сократ, Платон. Зокрема, А. Сміт [49] досліджував проблеми мотивації. У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» він сформулював концепцію «економічної людини», що керується у своїй діяльності персональними економічними інтересами, потребами і прагне до поліпшення свого економічного стану.

Ф. Тейлор [51] аналізував вплив заробітної плати на продуктивність праці у своїй праці «Принципи наукового управління». Він описував, що однією з причин повільного виконання завдань працівниками є рівна оплата праці всього персоналу. Ф. Тейлор запропонував «систему уроків», коли працівник отримує детальні інструкції з описом уроку, що він має виконати, часу на певні роботи, а також необхідні ресурси. На думку Ф. Тейлора, гроші є найважливішою мотивацією трудової діяльності людини.

Зокрема, Е. Мейо [46] зазначив це у своїй праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації». Він провів Хоторнські експерименти і дослідив, що основним чинником підвищення продуктивності праці є не грошова винагорода або умови праці, а морально-психологічні фактори.

Проблема мотивації детальніше досліджувалася авторами сучасних теорій мотивації. Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістовні і процесуальні. Трифакторна модель Д. Мак Клеланда [47] представляє собою три приблизно рівнозначні категорії мотивів людей, кожна з яких може бути переважаючою у різних співробітників та організаціях різного типу.

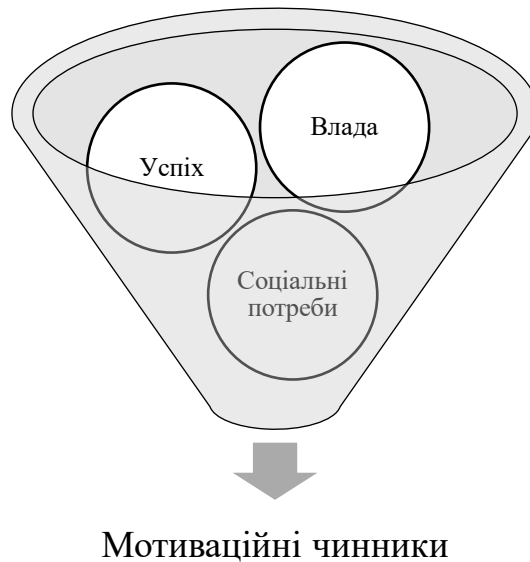


Рис.1.1. Теорія мотивації Д. МакКлеланда

*Джерело: складено автором на підставі [47].*

Двухфакторна модель Ф. Герцберга [44] є результатом аналізу інтерв'ю з 200 інженерами і бухгалтерами, яких запитали детально описати події, що змусили їх відчувати повне задоволення чи незадоволення від роботи.



Рис.1.2. Теорія мотивації Ф. Герцберга

*Джерело: складено автором на підставі [44].*

У теорії очікування В. Врума [52] ступінь мотивації визначається думкою персоналу стосовно своїх здібностей, досягнення результатів і цінності винагороди.

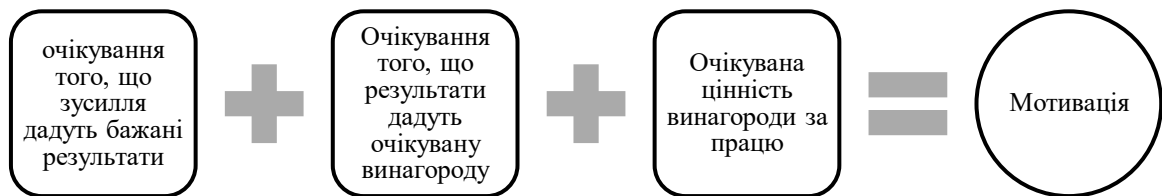


Рис.1.3. Теорія мотивації В. Врума

*Джерело: складено автором на підставі [52].*

У теорії справедливості Дж. Адамса [43] показано, що працівник суб'єктивно оцінює відношення одержаної винагороди і своїх зусиль, які витрачені у попередні періоди, та одержані винагороди іншими колегами за подібну роботу.

У цільовій теорії мотивації Е. Локе [50], поведінка працівників визначається поставленими цілями. Цілі встановлюють на певні напрямки, що є ідеалами, з якими порівнюють одержані результати. Л. Портер та Е. Лоулер [48] сформулювали теорію мотивації, яка містить у собі елементи теорії очікування і теорії справедливості. До цієї теорії належить 5 категорій: сприйняття, зусилля, одержані результати, винагорода, ступінь задоволення.

В сучасній економічній літературі відсутні єдині погляди на суть мотивації персоналу. А. М. Колот [26-27] розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що заохочують до діяльності, визначають поведінку, надають діяльності спрямованості для досягнення власних цілей і цілей організації. На думку Д. П. Богиня [6] розглядає мотивацію як суб'єктивний аспект діяльності людини, що представлений сукупністю потреб та інтересів. А. В. Чернишова [41] розглядає мотивацію як свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку працівників за допомогою

певних засобів, шляхом створення ситуацій, що необхідні для досягнення як власних цілей, так і цілей організації.

О. Куций [67] у своєму дослідженні "Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження" аналізує мотиваційне середовище в організаціях, підкреслюючи важливість каузальних зв'язків у мотивації. І. Єпіфанова [68] та В. Панкова [68] у дослідженні на тему "Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України" розглядають ефективність мотиваційних заходів і важливість нефінансових чинників у мотивації. О. Овчарук [69] в роботі "Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу" досліджує методи стимулювання і мотивації, розробляючи методичні підходи до системи стимулювання. З.М. Шильнікова [70] у праці "Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання" зосереджується на важливості нематеріальної мотивації поряд з матеріальною. С.А. Прохоровська [71] у дослідженні "Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів" акцентує на необхідності поєднання різних видів мотивації для підвищення ефективності системи управління персоналом. Всі ці дослідження підкреслюють роль мотивації в активізації професійної активності працівників і підвищенні загальної продуктивності підприємств.

Мотив виступає як усвідомлене внутрішнє спонукання до дій, яке виникає від реалізації, що певні потреби можуть бути задоволені через конкретні дії чи поведінку. Стимул і стимулювання пов'язані з зовнішніми та внутрішніми факторами, які активізують або підтримують мотивацію працівника [32].

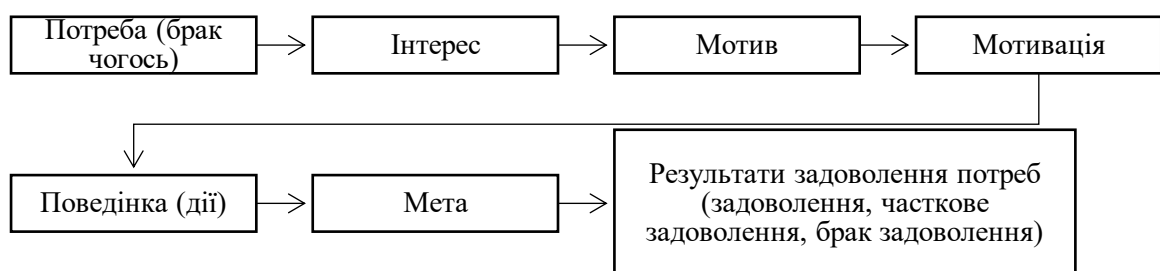


Рис. 1.4. Модель мотивації через потреби

*Джерело: складено автором на підставі [27, с.12].*

Мотиваційний профіль працівника, що включає широту мотивів, їх ієрархічність та гнучкість, є фундаментальним у розумінні того, як різні чинники спільно впливають на трудову активність. Мотиви людської поведінки є складним та багатогранним явищем, яке не може бути повністю пояснене через їхні основні потреби [23].

Таблиця 1.1

### Класифікація мотивів

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види потреб, які лежать в основі мотиву	фізіологічні соціальні самоствердження успіху творчості збереження тощо
Значущість для життя та розвитку людини	базові похідні
Спрямованість особистості	особисті егоїстичні групові суспільно значущі
Переконання, моральні норми	ідейні нормативні моральні аморальні заборонні тощо
Види активності, які виявляє людина	професійна діяльність навчання суспільна діяльність спілкування заняття спортом тощо
Частота виникнення	разові періодичні постійні
Міра усвідомлення	усвідомлені неусвідомлені
Істинність, реальність	мотиви-спонукання мотиви-судження

*Джерело: складено автором на підставі [27, с.13].*

Отже, задача управлінців полягає в адекватному використанні стимулів для мотивації працівників, забезпечуючи при цьому узгодження їхніх

особистих потреб із цілями організації. Це дозволяє підвищити компетентність та задоволеність персоналу, а також сприяє конкурентоспроможності та сталому розвитку організації.

## **1.2. Методичні засади основних методів мотивації персоналу**

З позицій управління, мотивація сприймається як механізм формування умов, які стимулюють працівників до активної трудової діяльності. Це включає розробку ефективних методів зміни мотиваційних установок, які виходять за рамки традиційного економічного примусу. Зокрема, важливу роль відіграє створення сприятливого соціально-психологічного клімату, система оцінювання праці, залучення до управління підприємством, а також професійне та посадове зростання працівників. Однак, без належної системи матеріального стимулювання інші засоби не зможуть забезпечити довготривалу мотивацію [21]. Розглядаючи мотивацію як процес та стан, можна вважати, що вона є невід'ємною частиною психологічного стану людини, що відображає її потреби і інтереси в конкретний часовий період, і як динаміку розвитку трудової активності через свідомий вибір поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей [2].

Мотивація персоналу може бути здійснена за допомогою різних стратегій, які впливають на поведінку працівників різними шляхами. Правильно налагоджена система мотивації персоналу на підприємстві є критично важливою для досягнення основної мети будь-якої компанії — отримання та збільшення прибутку. В ефективній системі мотивації враховуються не тільки фінансові інтереси організації, але й потреби та добробут її працівників. А. М. Колот виокремлює основні принципи, які повинні бути враховані в такій системі, включають [26-27]:

1. Рівність можливостей: забезпечення однакових умов для всіх працівників у плані зайнятості та кар'єрного росту, заснованих на об'єктивних критеріях результативності праці.

2. Узгодження оплати праці з результатами: система оплати повинна бути прозорою і справедливою, відображаючи внесок кожного працівника у загальний успіх компанії.

3. Забезпечення умов для здоров'я та безпеки: охорона здоров'я та безпека на роботі є основними факторами, що впливають на задоволеність працівників їх робочими умовами. Наявність належних умов для збереження здоров'я та добробуту співробітників сприяє підвищенню їхньої продуктивності та мотивації.

4. Професійний розвиток та самореалізація: підтримка та стимулювання розвитку професійних навичок і здібностей співробітників є ключем до довгострокового успіху підприємства.

5. Атмосфера довіри та взаємопідтримки: створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, де кожен відчуває себе цінним членом команди, мотивованим до досягнення загальних цілей [12].

Ефективне мотиваційне управління на підприємствах вимагає глибокого розуміння того, що мотивує співробітників, і відповідної адаптації підходів до індивідуальних та колективних потреб. Розглянемо детальніше мотиваційних чинників, які зазначають вчені А. В. Чернишова [63] та Д. П. Богиня [64]:

1. Гроші продовжують залишатися одним з найбільш потужних мотиваторів у світі управління персоналом. Вони використовуються не тільки для задоволення основних потреб, але й як інструмент визнання зусиль та досягнень працівників. Однак, як зазначив Фредерік Герцберг[65], хоча нестача грошей може спричинити незадоволеність, самі по собі вони не гарантують тривалого задоволення від роботи.

2. Можливості для кар'єрного росту часто виступають як потужний мотиватор, особливо для амбіційних працівників, які прагнуть до професійного розвитку та більших відповідальностей. Виклики та нові можливості можуть забезпечити тривале задоволення від роботи, яке не забезпечать лише фінансові стимули.

3. Визнання зусиль працівника на роботі може виступати важливим чинником мотивації. Люди хочуть відчувати, що їхня робота цінується, і що вони вносять значний вклад у успіх компанії.

4. Самовираження та самореалізація стають все більш важливими, особливо в контексті сучасних теорій управління. Можливість виразити себе через роботу і реалізувати свій потенціал може забезпечити глибоке внутрішнє задоволення та високий рівень мотивації [19].

Щоб максимально ефективно використовувати ці чинники, важливо створити мотиваційну систему, яка інтегрує різні підходи та адаптує їх до потреб і очікувань співробітників. Це може включати комбінацію короткострокових інцентивів, таких як бонуси за досягнення цілей, та довгострокових програм, спрямованих на кар'єрне зростання та особистісний розвиток. Ключ до успіху полягає у вмінні збалансувати ці чинники таким чином, щоб співробітники не тільки працювали продуктивно, але й відчували задоволення від своєї роботи [24].

Ефективна система мотивації на підприємстві повинна бути не тільки всебічною, але й зрозумілою для кожного працівника. Лук'яненко Н. Д., Бунтовська Л. Л виділяють ключові аспекти, які потрібно врахувати під час її розробки та впровадження [28]:

1. Мотиваційна система має бути простою у використанні та легкою для розуміння всіма співробітниками.

2. Система повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

3. Важливо, щоб система дозволяла швидко відзначати та заохочувати кожен позитивний результат, демонструючи співробітникам, що їхні зусилля визнаються негайно.

4. Розміри заохочень повинні бути обґрунтовані з економічної та психологічної точки зору, враховуючи вплив винагород на мотивацію співробітників та фінансові можливості компанії.

5. Працівники мають бачити чіткий зв'язок між своїми діями та отриманими результатами, що сприяє зростанню мотивації та більшої інволюції у робочий процес.

6. Система заохочень має сприяти створенню відчуття справедливості серед співробітників і мотивувати їх до поліпшення не тільки індивідуальних, але й командних результатів.

7. Використання широкого спектра методів для мотивації, які можуть включати організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, та правові підходи [38].



Рис.1.5. Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємствах.  
Джерело: складено автором на підставі [28, с. 62].

Створення та підтримка ефективної мотиваційної системи є непростим завданням, яке вимагає від керівництва компанії глибокого розуміння теорії та практики управління персоналом, а також вміння адаптувати підходи до постійно змінних умов та потреб співробітників [29].

Мотиваційний клімат на підприємстві відіграє ключову роль у формуванні загальної задоволеності працею, що обумовлено багатьма факторами. Зокрема, велику цінність має робота, яка дозволяє працівнику відчувати власну необхідність та корисність, особливо це цінують

працівники похилого віку. Вони віддають перевагу роботі, де можна застосувати накопичений досвід та передати знання молодшим колегам, на відміну від молодих працівників, які шукають динамізм та сучасні технології. Молодь віддає перевагу роботам із кращою організацією праці, хорошим колективом та сприятливими умовами. Для підвищення мотиваційного клімату необхідно розробити індивідуальні підходи, залучити співробітників до інноваційних процесів, а також підтримувати культуру взаємоповаги [34].

Суб'єктивні чинники вибору професії та рівня кваліфікації, такі як престижність праці, відіграють значущу роль у мотивації персоналу. Ці фактори можуть суттєво впливати на рішення людей стосовно вибору кар'єрного шляху, їхнє бажання здобувати додаткові навички та розвивати свої кваліфікації [14].

Ефективність системи стимулювання персоналу критично важлива не тільки для успіху конкретного підприємства, але й для стабільності всієї економіки. Як показує історія розвитку економічних систем різних країн, недоліки у системах мотивації можуть призвести до глибоких кризових явищ. Важливо ретельно розробляти та втілювати системи стимулювання, які враховують як економічні інтереси підприємства, так і особистісні та професійні аспірації персоналу [39].

На деяких вітчизняних підприємствах спостерігається використання досить примітивних систем мотивації, які не сприяють динамічному розвитку організацій через неповне використання трудового потенціалу працівників. Такі системи часто зосереджені на короткострокових стимулах та не враховують глибші потреби і амбіції персоналу. Загальне покращення мотиваційної системи веде до збільшення продуктивності праці, підвищення якості роботи та зниження плинності кадрів [36].

Система мотивації персоналу вирішує задачі, що стоять перед управлінським персоналом компаній. Це стає можливим за умови створення належної мотиваційної складової і відповідних умов, що будуть спонукати персонал компанії до ефективної діяльності. Оптимізація системи мотивації персоналу підприємства є одним з основних факторів, що забезпечує

розвиток компанії. Орієнтація керівництва на людський фактор призводить до зростання ефективності праці [72, 73].

Системна мотивація сприяє формуванню і реалізації суспільно значущих цілей компанії: підтримує економічні цілі компанії та її суспільну відповідальність; виконує функцію комунікації, забезпечуючи взаєморозуміння між компанією і певними групами людей через процес мотивації. Системна мотивація має два аспекти: 1 – відноситься до рівня диференціації, структури, динаміки витрат на персонал; 2 – відноситься до стилю управління, що використовують керівники. Зазначений підхід до системи мотивації має об'єднати економічні та соціальні аспекти, що сприятиме балансу в системі для досягнення цілей компанії і розумінню між зацікавленими сторонами. Отже, система мотивації управлінського персоналу з високим рівнем стимулів дозволить залучити висококваліфіковані кадри на підприємство [74].

У своїй роботі автори [75] провели аналіз стану мотивації медичного персоналу лікарні в існуючій системі винагород. Зокрема, аналіз документів лікарні показав, що система винагород включає у себе: основну заробітню плату, надбавки і доплати за виконувану роботу. Система надбавок за виконувану роботу у лікарні включає наступні надбавки: почесне звання, класність, тривалість безперервної роботи. Аналіз стану мотивації персоналу в лікарні виконано для управлінського складу: для завідувачів відділень та для адміністративно-управлінського персоналу.

Система мотивації на підприємствах є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремих працівників, так і трудових колективів до досягнення індивідуальних та загальних цілей діяльності організації. Ефективна система мотивації повинна базуватися на чітких вимогах, які здатні стимулювати ефективну роботу, покращувати показники діяльності та зменшувати плинність кадрів. Виявлено, що жінки більш орієнтовані на забезпечення впевненості в роботі. Проте чоловіки більше прагнуть до суспільного визнання своєї роботи та її корисності [1].

На рівні державного регулювання економіки, удосконалення системи мотивації передбачає узгодженість і пропорційність законодавчих змін, нівелювання регіональних факторів, виведення оплати праці з-під впливу тіньової економіки та контроль за станом оплати праці на національному рівні. Крім того, важливо змінити ставлення до мотивування праці в суспільстві, що можливо через законодавство, освітні установи та діяльність державних інститутів. Ці заходи спрямовані на зміну ставлення до праці у людини, розглядаючи її як особистість, громадянина і працівника [18].

Яскравим прикладом ефективного застосування нетрадиційних підходів до мотивації є досвід всевітньо відомої корпорації ІВМ. Томас Дж. Уотсон [66], один із засновників і керівників ІВМ, вважається генієм сучасного менеджменту. Він стверджував, що для успіху організація повинна насаджувати розумні переконання, які стануть основою її політики та дій. У ІВМ викристалізувалося 15 ключових принципів мотивації, які використовуються на всіх рівнях організації, від корпорації до відділень і відділів [37].

Отже, методичні засади основних методів мотивації персоналу, висвітлюється важливість комплексного підходу до стимулювання працівників, який включає як матеріальне так і нематеріальне стимулювання. Ефективність мотивації залежить від створення сприятливого соціально-психологічного клімату, об'єктивних систем оцінки праці, і можливостей для професійного росту.

### **1.3. Сучасні наукові підходи до оцінки ефективності системи мотивації персоналу**

Для глибокого аналізу ефективності системи мотивації персоналу в зовнішньоторговельних організаціях важливо застосувати сучасні наукові підходи. Ефективне управління мотивацією співробітників вимагає систематичного оцінювання різноманітних мотиваційних інструментів, що

допомагає керівництву виявити, наскільки персонал зацікавлений у досягненні визначених організацією цілей.

Основною задачею комплексної кадрової політики є розробка та впровадження ефективних методик оцінки, що дозволяє забезпечити об'єктивне вимірювання вкладу кожного співробітника в загальні результати роботи. Ці методики зазвичай класифікуються за двома основними напрямками: перший зосереджений на початковому залученні співробітників і їхній адаптації до корпоративних стандартів, а другий — на довгостроковій інтеграції їх у корпоративну культуру і внеску в стратегічні ініціативи компанії. Важливість таких оцінок полягає в можливості коригування та оптимізації системи мотивації, забезпечуючи її відповідність до поточних вимог бізнес-середовища та особистісних аспектів співробітників. [4].

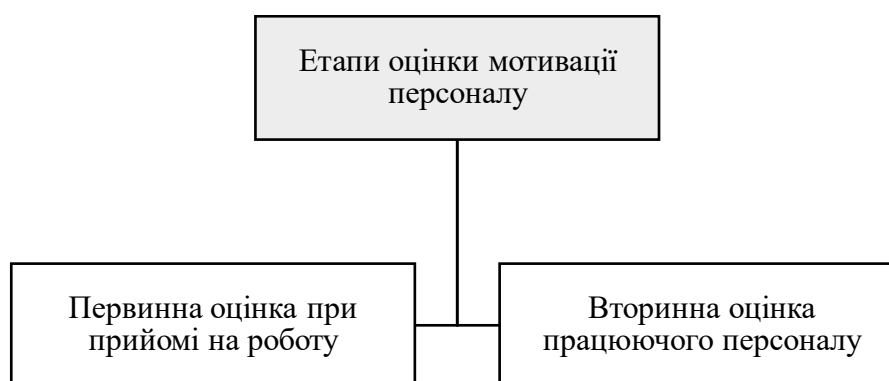


Рис. 1.6 Види оцінки мотивації за етапами залучення персоналу до робочого процесу

*Джерело: складено автором на підставі [31, с.180].*

Первинна оцінка потенційних співробітників є критичним елементом управління персоналом, яка виконується в момент прийому на роботу. Її основне завдання полягає у виявленні високого інтересу кандидатів до роботи в організації, їх готовності до продуктивної діяльності та наявності особистих амбіцій, що відповідають корпоративним цілям.

На противагу первинній, вторинна оцінка проводиться серед чинних співробітників і зосереджується на оцінці їхньої зацікавленості у досягненні

стратегічних цілей організації, а також у особистісному та кар'єрному зростанні. Ця оцінка виявляє не тільки мотивацію персоналу досягати високих результатів, але й ефективність існуючої системи мотивації.

Розробка ефективних програм оцінки мотивації персоналу у зовнішньоторговельних організаціях базується на інтеграції різноманітних методів, кожен з яких вносить свій унікальний вклад у загальну картину мотиваційного клімату.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методів дослідження оцінки мотивації

Метод	Переваги	Недоліки
Анкетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидке збирання даних з великої кількості осіб.</li> <li>- Ефективність для глобальної оцінки корпоративного клімату.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризик суб'єктивності відповідей.</li> <li>- Обмеженість глибини аналізу.</li> </ul>
Інтерв'ювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Глибокий аналіз індивідуальних поглядів.</li> <li>- Детальний зворотний зв'язок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі витрати часу та ресурсів.</li> <li>- Можливе вплив суб'єктивізму інтерв'юера.</li> </ul>
Психологічні тести	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількісні дані для аналізу.</li> <li>- Об'єктивність завдяки стандартизації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість маніпуляції результатами.</li> <li>- Знання про структуру тесту може вплинути на поведінку учасників.</li> </ul>
Проектні методики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Менша схильність до соціально бажаних відповідей.</li> <li>- Оцінка креативності та прагматичності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба в високій кваліфікації аналізаторів.</li> <li>- Складність стандартизації результатів.</li> </ul>
Технічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількісні дані про продуктивність.</li> <li>- Можливість конкретизації впливу стимулювання на продуктивність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вимога до кваліфікації для адекватної інтерпретації даних.</li> <li>- Складність кількісної оцінки мотивації.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на підставі [31, с.180].*

Аналіз демонструє, що кожен з використовуваних методів має свої унікальні переваги та обмеження. Вибір методу залежить від конкретних цілей дослідження та ресурсів організації. Анкетування та інтерв'ювання є особливо корисними для збору широкого спектру даних, психологічні тести дозволяють оцінити характерологічні риси, проектні методики розкривають глибинні налаштування, а технічний аналіз зосереджується на кількісних показниках продуктивності. Ефективне управління персоналом можливе

через комбінацію цих методів, що дозволяє забезпечити глибину аналізу та урахування різних аспектів мотивації та продуктивності співробітників.

Проблема мотивації персоналу була об'єктом досліджень багатьох науковців. Дослідження вчених стосовно заохочення працівників можна розділити на 2 групи: змістовні і процесуальні теорії. У сучасному світі науковці розглядають мотивацію як вплив на працівників суб'єктом управління, процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки, внутрішній стан працівника, сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які впливають на працівників.

Існують такі форми мотивації як: матеріальна і нематеріальна, позитивна і негативна, зовнішня і внутрішня, самомотивація. До методів мотивації відносять: винагородження, примус, самомотивації, методи позитивної і негативної мотивації, прямі і непрямі методи, внутрішні і зовнішні методи, економічні, організаційні, морально-психологічні, адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Форми і методи мотивації формують систему мотивації.

Отже, побудова системи мотивації персоналу ґрунтується на принципах системності, регламентації, комплексності, орієнтації на результат, відкритості, об'єктивності, зрозумілості та ін. Для створення або удосконалення системи мотивації, необхідно встановити сильні і слабкі сторони існуючої системи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»**

ПРЕДСТАВНИЦТВО «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» зареєстроване в Україні 04 липня 2014 р. (додаток Б) і розташоване за адресою: вул. Щербакова 53, м. Київ, 04111, Україна. Представництво створене і діє згідно чинного законодавства України. Підприємство є недержавною власністю і має код ЄДРПОУ 26619240. Розмір статутного капіталу становить 100000 грн.

За видом діяльності є представником іноземної компанії «GRAND MEDICAL GROUP AG», яка зареєстрована у Швейцарії за адресою: Плас Сен-Франсьоль біс 12, 1003 м. Лозанна. На сьогодні компанія є сучасною, стабільною і швидко розвивається. Компанія постачає лікарські засоби та дієтичні добавки на територію України. Асортимент препаратів постійно розширюється і на сьогодні становить більше 20 найменувань, з яких 7 є лікарськими засобами. Керівництво компанії планує збільшити асортимент продукції на 20 % протягом найближчих 2 років.

Місія компанії полягає у забезпеченні населення високоякісними препаратами, які необхідні для лікування певних захворювань і підтримання функціонального стану організму. Компанія є соціально відповідальною, гаслом якої є «Люди допомагають людям». Стратегічними цілями компанії є подальше забезпечення споживачів високоякісними препаратами, а також збільшення своєї частки на українському ринку.

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблено ефективну систему мотивації персоналу, що включає не тільки фінансові, але й можливості для професійного розвитку і самореалізації.</li> <li>• Створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що позитивно впливає на мотивацію і продуктивність праці.</li> <li>• Наявність чіткої системи оцінювання праці, яка забезпечує справедливе винагородження на основі результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Велика залежність від мотиваційних заходів, які потребують постійного оновлення та інвестицій.</li> <li>• Ризик неадекватної оцінки індивідуальних вкладів співробітників через суб'єктивність деяких мотиваційних методів.</li> <li>• Потенційні внутрішні конфлікти через недоліки у комунікаціях між різними рівнями управління.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення та утримання висококваліфікованих кадрів завдяки атрактивній системі мотивації.</li> <li>• Підвищення конкурентоспроможності на ринку через високий рівень задоволеності працівників та їх високу продуктивність.</li> <li>• Можливість використання інноваційних підходів до мотивації, які можуть стати прикладом для інших компаній у галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зовнішні економічні зміни, які можуть знизити ефективність поточних мотиваційних програм.</li> <li>• Висока конкуренція на ринку праці, що може призвести до збільшення текучки кадрів.</li> <li>• Психологічний тиск на співробітників через високі вимоги в рамках системи мотивації, що може спричинити зниження загальної мотивації та задоволеності працею.</li> </ul>

*Джерело: складено автором самостійно.*

Представництво має розвинуту систему мотивації, яка включає фінансові стимули та можливості для розвитку, створює сприятливий соціально-психологічний клімат, і має ефективну систему оцінки праці. Це забезпечує високу продуктивність та задоволеність персоналу, створюючи фундамент для успішного функціонування організації. Залежність від мотиваційних заходів, які потребують регулярних інвестицій і оновлень, може становити ризик, особливо в умовах обмежених ресурсів. Суб'єктивність деяких мотиваційних методів та потенційні внутрішні конфлікти через комунікаційні недоліки також можуть ускладнювати управління персоналом. Атрактивна система мотивації може допомогти залучити та утримати кваліфіковані кадри, підвищуючи

конкурентоспроможність компанії. Використання інноваційних підходів у мотивації може також служити як зразок для інших організацій у галузі, стимулюючи лідерство на ринку. Зовнішні економічні зміни можуть негативно вплинути на ефективність мотиваційних програм. Висока конкуренція на ринку праці та психологічний тиск на співробітників через високі вимоги можуть спричинити плинність кадрів та зниження загальної мотивації і задоволеності працею. Оптимізація внутрішніх процесів та посилення стратегій залучення і утримання персоналу можуть допомогти мінімізувати ризики і надати можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.2. ілюструє зміни у кількості персоналу представництва «Гранд Медикал Груп АГ» за період з 2019 по 2023 рік. Таблиця відображає як стратегічні рішення управління вплинули на штатні зміни в компанії, включно з наймом нових співробітників, оптимізацією та реорганізацією відділів.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості персоналу в представництві «Гранд Медикал Груп АГ» за останні 5 років

Рік	Кількість працівників	Коментар
2019	20	Скорочення штату через зміни в організаційній структурі.
2020	22	Найм нових співробітників у відділ продажів.
2021	24	Подальше розширення штату.
2022	27	Збільшення кількості спеціалістів з продажів.
2023	25	Оптимізація штату з метою підвищення ефективності.

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Для кращого візуального сприйняття змін у штаті компанії протягом останніх п'яти років, нижче представлено графік, який демонструє тенденції та значні коливання кількості працівників. Рис. 2.1 допомагає візуалізувати загальний тренд і вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на штатну політику «Гранд Медикал Груп АГ».

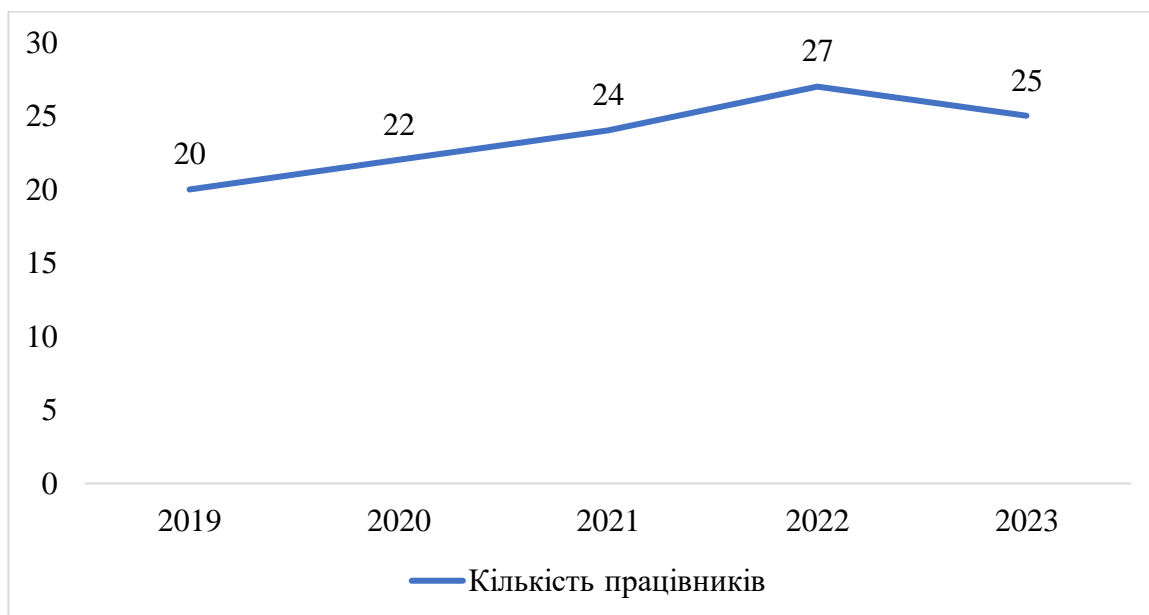


Рис. 2.1. Динаміка кількості персоналу в представництві «Гранд Медикал Груп АГ» за останні 5 років

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Кількість працівників у компанії на сьогодні близько 25. Співробітники компанії є соціально захищеними і мають: щорічну відпустку, додаткову відпустку, заробітну плату, медичне страхування. Більша частина співробітників мають автомобілі для виконання своїх безпосередніх обов'язків.

Організаційна структура компанії забезпечує ефективне виконання обов'язків кожним працівником та їх взаємодію. Лінійна структура управління є найбільш оптимальною для компанії. Перевагами такої структури є: оперативність прийняття управлінських рішень, підвищується відповідальність керівника за результати підрозділу, єдність і чіткість завдань, що виключає дублювання функцій і неузгодженість. До недоліків лінійної структури управління можна віднести: високі вимоги до керівника, чисельні контакти з підлеглими і перевантаження інформацією.

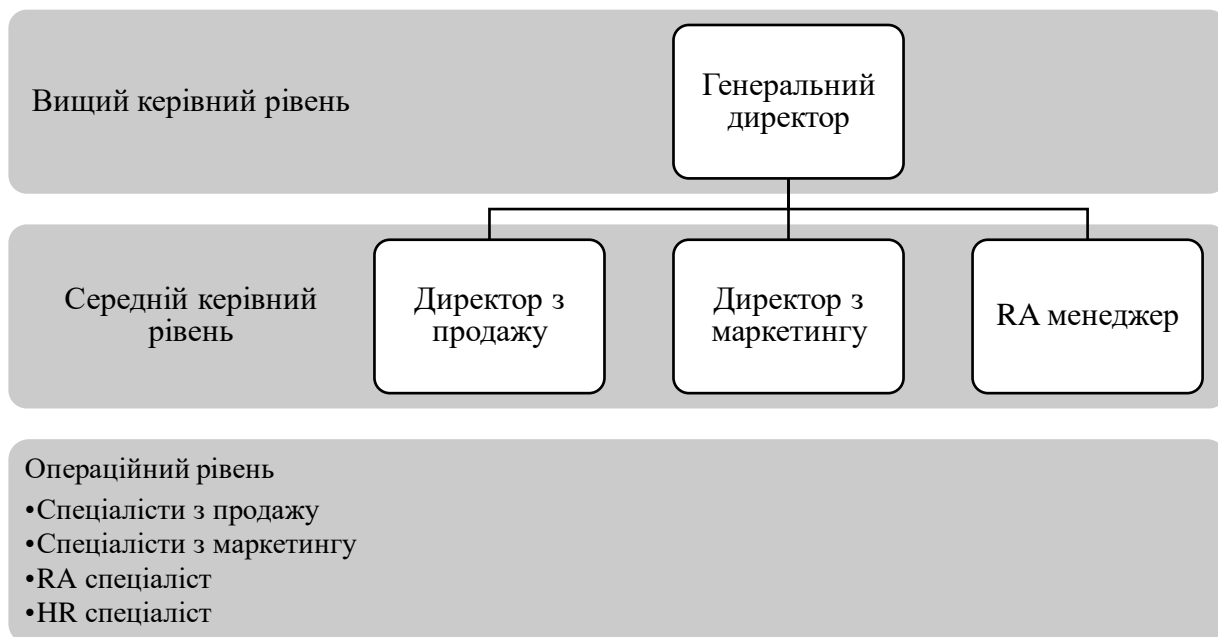


Рис.2.2. Організаційна структура представництва «Гранд Медикал Груп АГ»

*Джерело: складено автором самостійно.*

Отже, загальна організаційно-економічна характеристика представництва «Гранд Медикал Груп АГ» виявляє солідну основу для стійкого розвитку та оперативності у реалізації стратегічних цілей. Компанія, зареєстрована в Україні, виконує важливу місію забезпечення населення якісними медичними препаратами та дієтичними добавками. Стабільне зростання асортименту продукції та планування його розширення на 20% в найближчі два роки підкреслює активну маркетингову та розвиткову стратегію. Представництво відзначається соціальною відповідальністю та активною участю в соціальному житті, що позитивно впливає на його імідж та взаємовідносини з клієнтами та партнерами. Втім, управлінська структура, хоча й ефективна за рахунок чіткої лінійної організації, потребує подальшого вдосконалення для зменшення інформаційного навантаження на керівників та оптимізації внутрішньої комунікації.

## 2.2. Аналіз фінансової діяльності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

Фінансово-економічний стан компанії продемонстрував зростання показників протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.1

### Фінансово-економічний стан ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

	2021	2022	2023
<b>Статті калькуляції</b>			
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27171	44554	73058
Адміністративні витрати	2669	3058	3504
Інші операційні витрати	2637	3556	4795
<b>Елементи витрат</b>			
Витрати на заробітну плату	2912	3704	4712
Матеріальні витрати	28342	45478	72972
Відрахування на соціальні заходи	789	940	1120
Інші операційні витрати	429	1046	2553
<b>Загалом</b>	<b>32181</b>	<b>51168</b>	<b>81357</b>

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Отже, дані за 2021 рік вказують на тенденцію збільшення витрат, де загальні витрати склали близько 32,181 тис. грн. На наступні роки спостерігається подальше зростання витрат: у 2022 році вони склали 51,168 тис. грн., а в 2023 році – 81,357 тис. грн. Такий рух вказує на активну діяльність компанії та зростання обсягів виробництва і реалізації продукції. Для наочності результати подані на рис. 2.1.

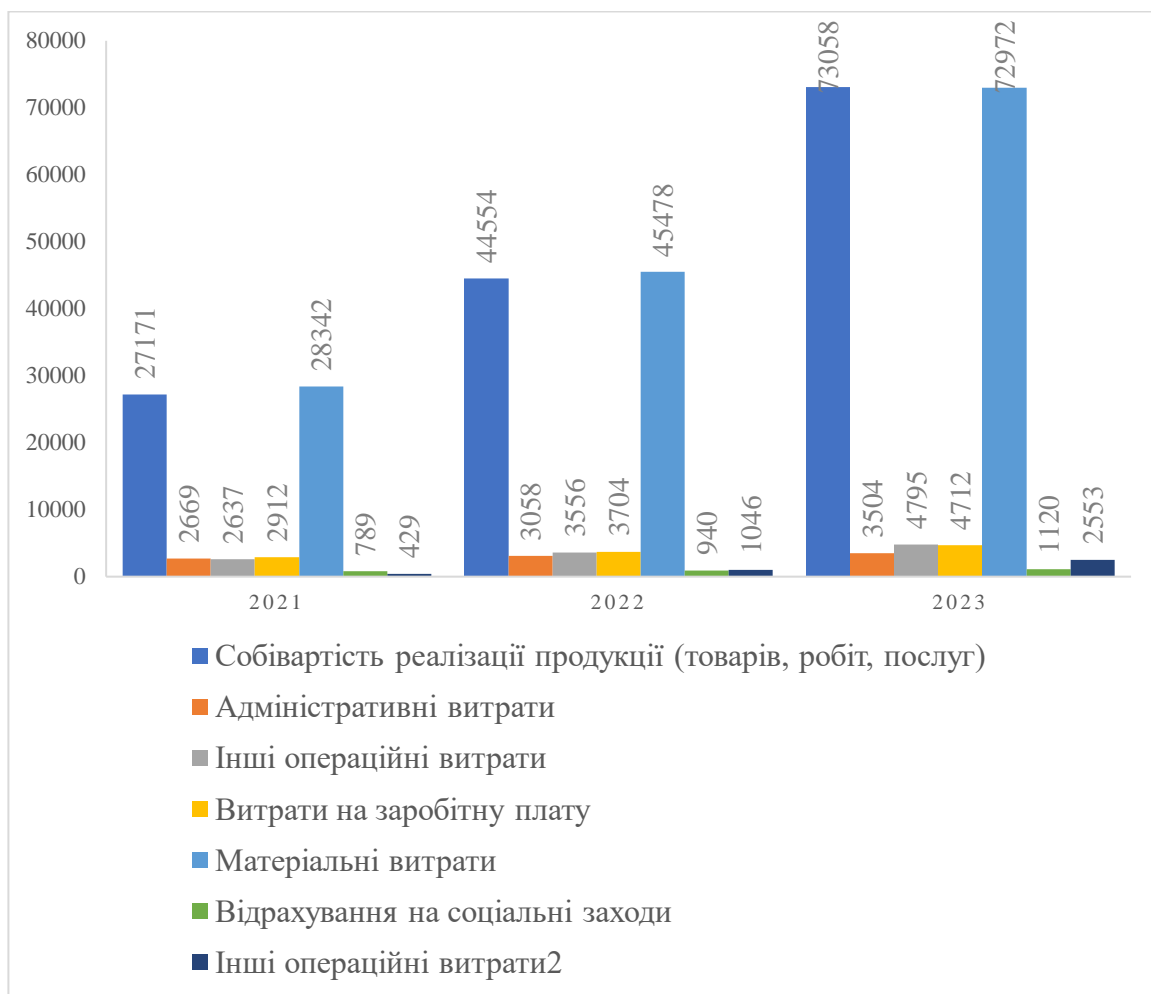


Рис.2.1 Фінансово-економічний стан ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

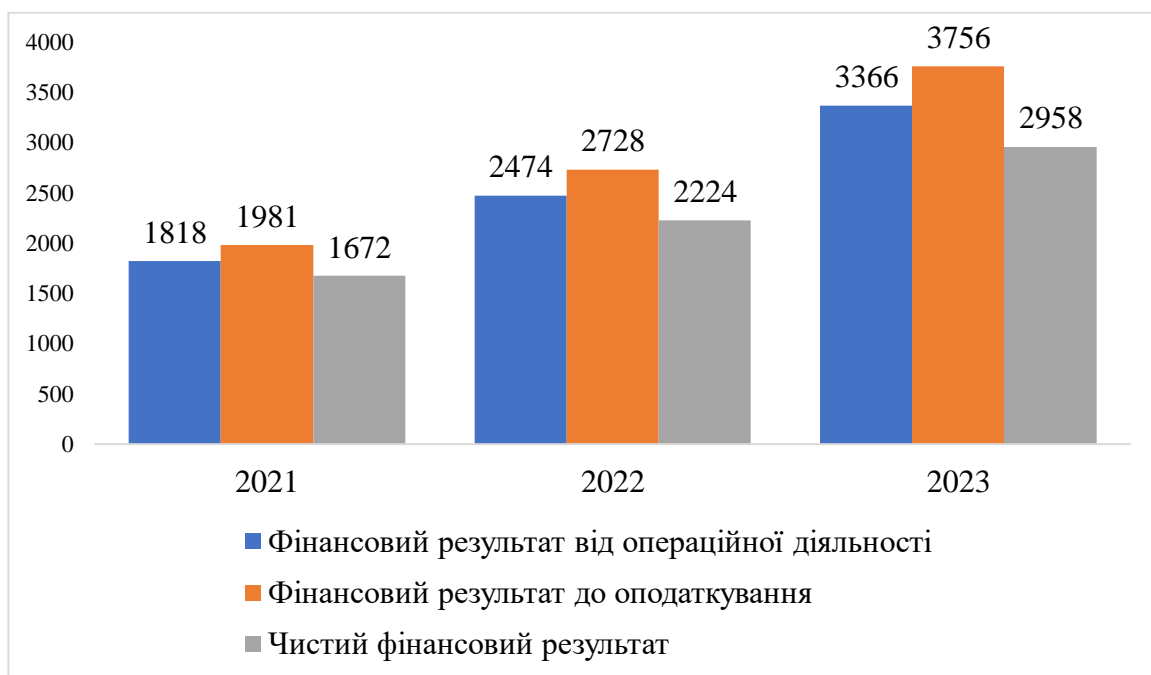
Таким чином, фінансовий стан компанії свідчить про поступове зростання основних фінансових показників. Порівняно з фінансовими результатами 2021 року, коли фінансовий результат від операційної діяльності становив 1,818 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування – 1,981 тис. грн., та чистий фінансовий результат – 1,672 тис. грн., ми спостерігаємо значне збільшення цих показників у наступні роки. За 2022 рік відповідні показники виросли до 2,474 тис. грн., 2,728 тис. грн., та 2,224 тис. грн.

**Фінансовий результат ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ  
ГРУП АГ»**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	1818	2474	3366
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>	1981	2728	3756
<b>Чистий фінансовий результат</b>	1672	2224	2958

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

В 2023 році зростання продовжилося, і фінансовий результат від операційної діяльності склав 3,366 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування – 3,756 тис. грн., а чистий фінансовий результат – 2,958 тис. грн. Фінансовий результат компанії за 2023 р. у порівнянні з 2021 та 2022 р. представлено у табл. 2.2 (у тис. грн.). Результати подані на рис. 2.2.



**Рис.2.2 Фінансовий результат ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»**

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Фінансові результати компанії в 2023 р. у порівнянні з 2021 та 2022 роками зросли. При цьому, чистий прибуток компанії збільшився на 734 тис.

грн., що становить близько 33 %. Проведений аналіз організаційно-економічної складової дає змогу дослідити фінансовий стан компанії. Для аналізу фінансової діяльності компанії необхідно розрахувати наступні показники: платоспроможності, ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Основою для розрахунку зазначених показників є форми фінансової звітності компанії.

*Аналіз показників платоспроможності.* Коефіцієнт платоспроможності розраховується як співвідношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми термінових платежів на зазначену дату або наступний період. При необхідності погасити термінові платежі, компанія може перетворити ліквідні активи у кошти. Показники платоспроможності та результати їх обчислення за 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз платоспроможності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ  
ГРУП АГ» за 2021-2023 рр. (у тис. грн.)

Показники	За 2021	За 2022 рік	За 2023 рік
<b><i>Платіжні засоби:</i></b>			
- поточний рахунок	1234	2454	4290
- готова продукція	1549	2080	4328
- дебіторська заборгованість	749	854	932
<b>Загалом платіжних засобів</b>	3287	5388	9550
<b><i>Сума платіжних зобов'язань:</i></b>	3940	4246	5286
- коефіцієнт платоспроможності	0,5	0,58	0,81
- перевищення платіжних засобів	+	+	-
- перевищення платіжних зобов'язань	+	-	+

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

З аналізу платоспроможності за період 2021-2023 рр. видно, що компанія переживає зміни у своїх фінансових показниках. У 2021 році показники платіжних засобів та зобов'язань були на рівні 3 040 тис. грн. та 4 641 тис. грн. відповідно, із коефіцієнтом платоспроможності на рівні 0,50, що підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування суми платіжних зобов'язань до 6 020 тис. грн., коефіцієнт платоспроможності підвищився до

0,81, що демонструє підвищення фінансової стійкості. Результати обчислень подані на рис.2.3.

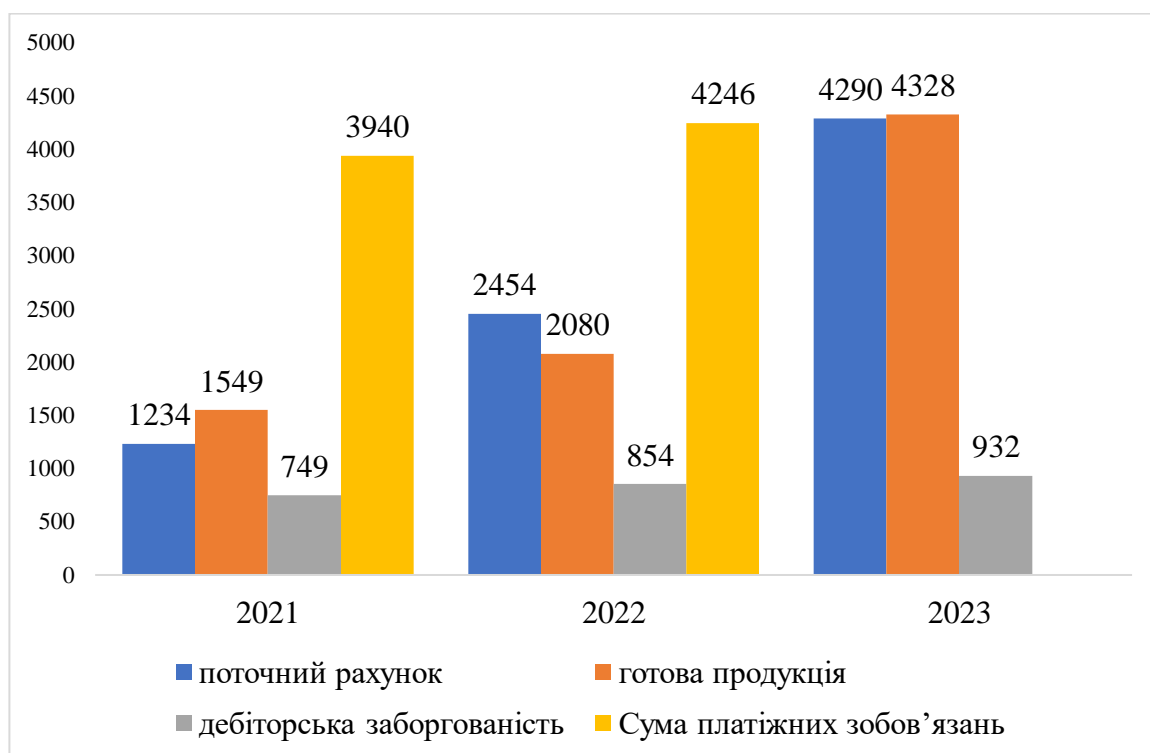


Рис.2.3. Аналіз платоспроможності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» за 2021-2023 рр. (у тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

*Аналіз ліквідності компанії.* Аналіз був проведений за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють порівняти вартість поточних активів із сумою поточних зобов'язань (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» за 2021-2023 рр. (у тис. грн.)

Показники	Оптимальне значення	Формула розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт покриття ліквідності	2,0 – 3,0	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,76	2,2	2,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,3	Грошові активи / Поточні зобов'язання	0,16	0,2	0,25
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	Не більше 1,0	Поточні зобов'язання / Дебіторська заборгованість	0,58	0,7	0,84

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Значення коефіцієнта покриття ліквідності зростає і це означає, що компанія має більше можливостей, для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм і вказує на частину короткострокової заборгованості, яку компанія може погасити у найближчий час. Цей показник знаходиться у межах норми. Ліквідність компанії підвищилась, а значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросла на 25 %, що достатньо для погашення короткострокової заборгованості.

Коефіцієнт поточної ліквідності компанії у 2023 році зріс на 20 %. Тому, можна зробити висновок, що компанія є достатньо забезпеченою оборотними коштами для ведення діяльності та може своєчасно погашати зобов'язання.

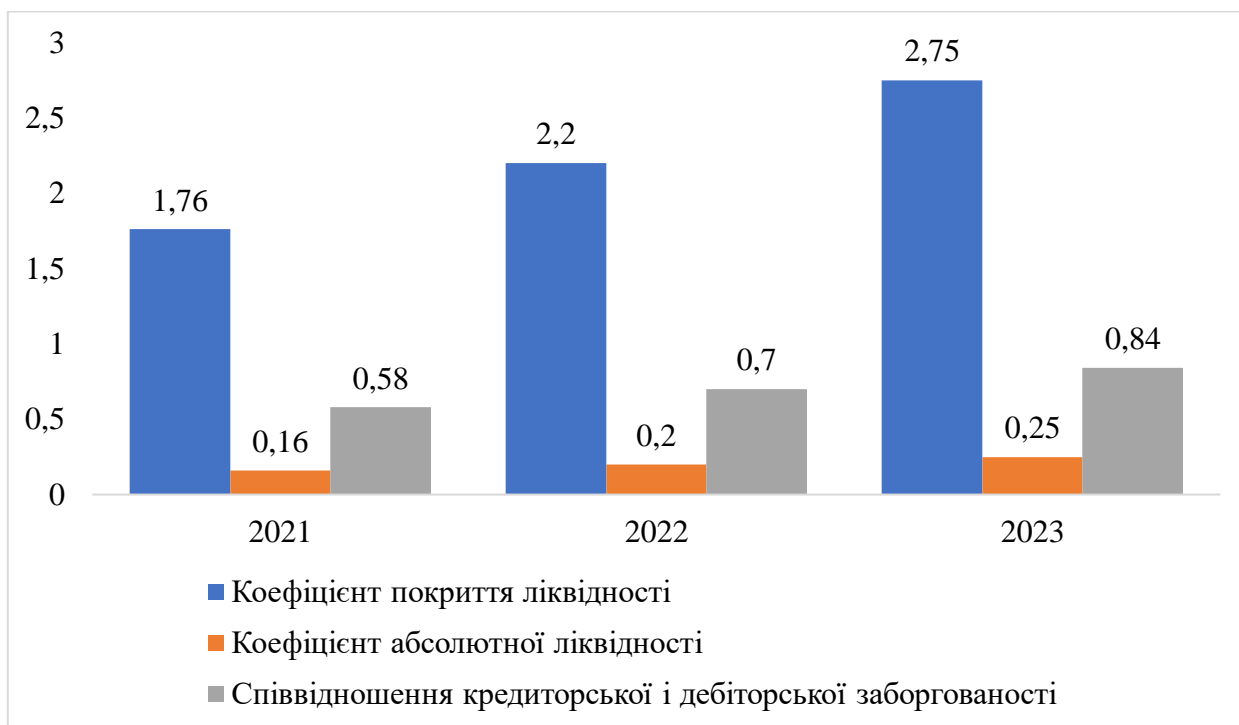


Рис.2.4. Аналіз ліквідності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» за 2021-2023 рр. (у тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

*Аналіз показників рентабельності.* Рентабельність є одним з найважливіших показників, що характеризує ефективність діяльності компанії. Рентабельність є якісним показником ефективності роботи компанії. Рентабельності компанії за 2022-2023 рр. зазначена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» за 2021-2023 рр. (у тис. грн.)

Показник	Розрахунок	2021 рік	2022 рік	2023 рік
<b>Коефіцієнт рентабельності активів</b>	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,162	0,21	0,273
<b>Коефіцієнт рентабельності власного капіталу</b>	Чистий прибуток / Власний капітал	0,267	0,32	0,384
<b>Коефіцієнт рентабельності діяльності</b>	Прибуток від реалізації / Витрати на виробництво	0,169	0,22	0,286

	продукції			
<b>Коефіцієнт рентабельності продукції</b>	Чистий прибуток / Загальна виробнича собівартість	0,28	0,42	0,63

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Коефіцієнт рентабельності активів компанії розраховується діленням чистого прибутку на середньорічну вартість активів і є індикатором конкурентоздатності компанії. Коефіцієнт рентабельності показує, скільки прибутку одержує компанія з однієї гривні, вкладеної у активи. Згідно даних таблиці 2.5, коефіцієнт рентабельності активів компанії становив: у 2021 р. – 0,162, у 2022 р. – 0,21, у 2023 р. – 0,273.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує прибуток, який отриманий на одиницю капіталу компанії. Цей коефіцієнт відображає прибутковість всього капіталу, що належить акціонерам. Зростання рентабельності власного капіталу може бути викликане як зростанням розміру прибутку, так й зменшенням частки власного капіталу у ресурсах підприємства, а отже, зростанням ризику структури капіталу. Значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу зріс на 20 % і становив: у 2021 р. – 0,267, у 2022 р. – 0,32, у 2023 р. – 0,384.

Коефіцієнт рентабельності діяльності визначає кількість чистого прибутку, отриманого компанією з кожної гривні, що витрачена на виробництво продукції. Протягом проаналізованого періоду значення цього коефіцієнта зросло з 0,169 у 2021 р., 0,22 у 2022 р. до 0,286 у 2023 р.

Коефіцієнт рентабельності продукції визначає кількість чистого прибутку, отриманого компанією з кожної гривні, що витрачена на виробництво продукції. Протягом проаналізованого періоду значення цього коефіцієнта зросло. Для візуалізації результати подані на рис.2.5.

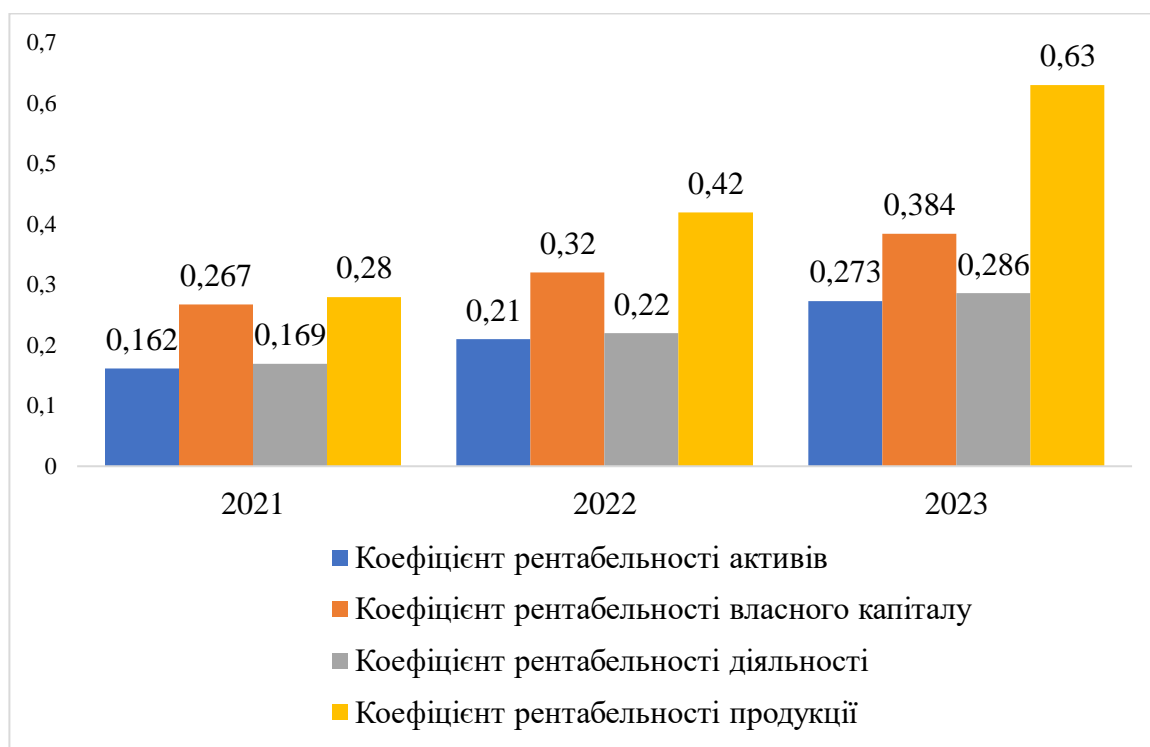


Рис.2.5 Аналіз рентабельності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» за 2021-2023 рр. (у тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

*Аналіз фінансової стійкості.* Результати розрахунку показників фінансової стійкості свідчать про незалежність від зовнішніх джерел залучення фінансових ресурсів. А також, про імовірність банкрутства, здатність пристосуватися до змін ринку та ін.

Для оцінки фінансової стійкості компанії можуть застосовуватись наступні показники:

- *коефіцієнт автономії* характеризує рівень незалежності компанії від зовнішніх запозичень і визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумкового балансу;

- *коефіцієнт маневреності власних коштів* вказує на те, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності і визначається як відношення власного капіталу до оборотних активів;

- *коефіцієнт фінансового левериджу* характеризує структуру капіталу компанії та її ризик;

- *коефіцієнт забезпеченості власними коштами* характеризує рівень

забезпечення компанії власними джерелами формування оборотних активів.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ  
ГРУП АГ»

Показник	Розрахунок на основі звіту	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт автономії	45/73	0,565	0,62	0,68
Коефіцієнт маневреності власних коштів	(45-25)/45	0,117	0,14	0,168
Коефіцієнт фінансового левериджу	50/45	0,042	0,05	0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	(45-20)/30	0,207	0,31	0,465

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Отже, коефіцієнт автономії складає 0,565 та 0,68 за 2021–2023 р. відповідно, згідно даних у табл. 2.6. Це свідчить про зменшення частки власного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості свідчить про наявність власних оборотних засобів, і відбувається їх збільшення.

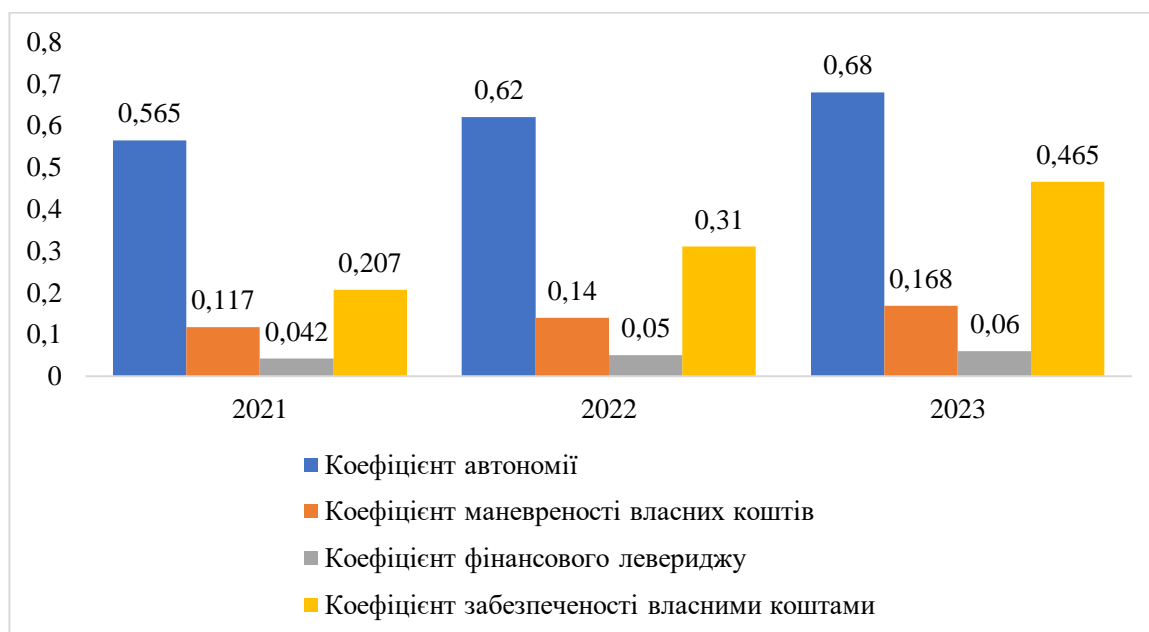


Рис.2.6 Аналіз фінансової стійкості ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД

МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Отже, проаналізувавши фінансову стійкість компанії за 2021–2023 рр., можна зробити висновок, що компанія є фінансово стійкою. Компанія має достатньо сильні конкурентні позиції на ринку та якісну продукцію. Фінансові результати компанії зросли, що забезпечує її сталий розвиток.

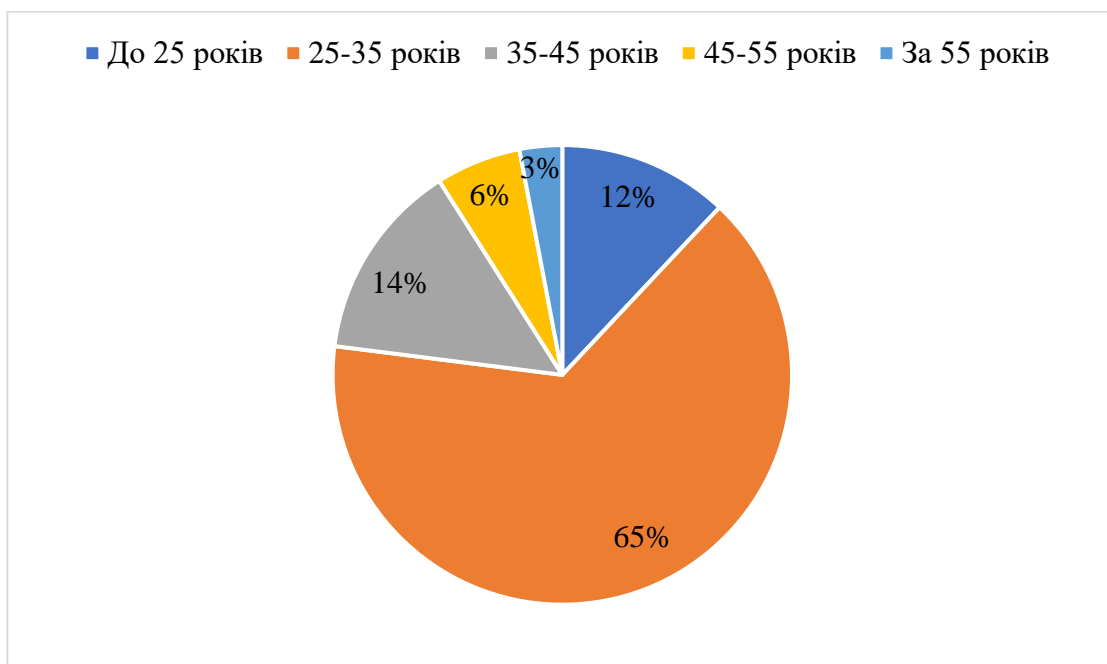
### **2.3. Діагностика системи мотивації персоналу в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»**

Діагностика системи мотивації персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами в будь-якій організації, включаючи представництво «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ». Цей процес дозволяє керівництву зрозуміти, що мотивує співробітників, і тим самим сприяє розробці ефективних стратегій залучення та утримання персоналу. Мотивація покращує продуктивність працівників, їхнє задоволення роботою та лояльність до компанії, що, у свою чергу, впливає на загальний успіх підприємства. Зразок анкети поданий в додатку А.

Анкетування, проведене серед 25 співробітників, має на меті основні фактори, що впливають на їхнє ставлення до роботи та мотивацію. Це дозволяє програму, наскільки ефективними є поточні мотиваційні заходи і які аспекти потребують покращення. Визначення ставлення працівників до обраної професії та факторів, які їх мотивують, сприяє формуванню індивідуального підходу в управлінні кожним працівником.

Збір даних через анкетування також дає можливість з'ясувати, як матеріальні та нематеріальні стимули можуть підвищити ефективність роботи. На відповідній основі керівництво може адаптуватися або в нові стимули, які збільшують мотивацію та залученість персоналу. Врахування побажань співробітників щодо таких аспектів, як винагороди, можливості

навчання та умови роботи, сприятливе підвищення їх загального задоволення та відданості роботи в компанії. Отже, мотиви цього опитування стануть інструментом для розробки стратегій, які потребують співробітників і водночас сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

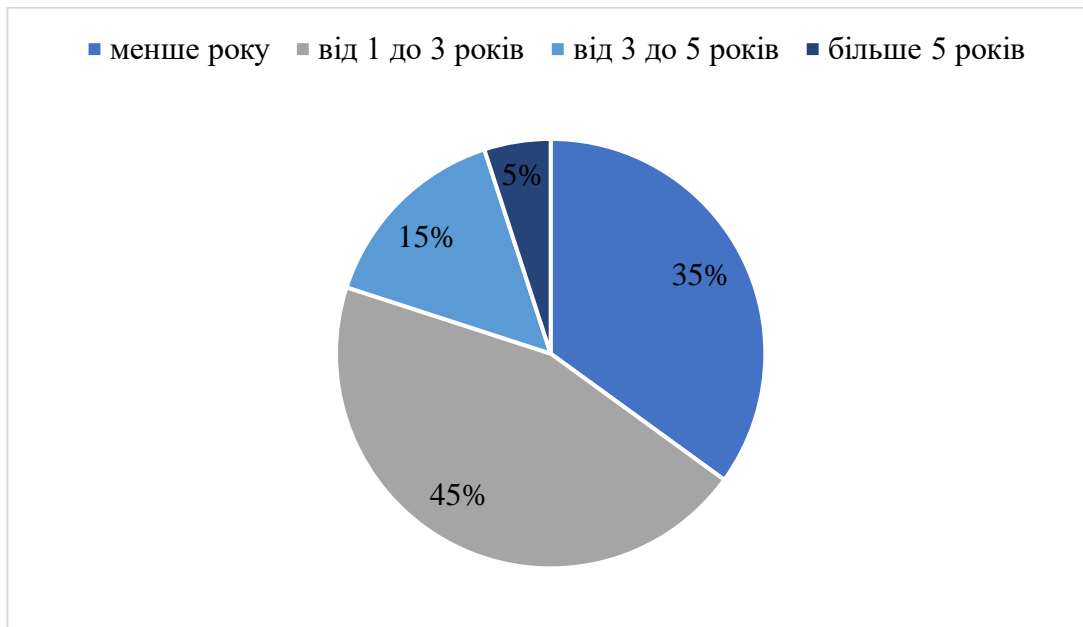


**Рис.2.7.** Результати діагностики віку персоналу в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

Згідно з круговою діаграмою, більшість співробітників (65%) відносяться до вікової категорії 25-35 років. Це досвід про молодий та, ймовірно, динамічний колектив, який може бути відкритим до інновацій та швидкого навчання. Категорія від 35 до 45 років становить 14% працівників, які можуть вказувати на досвідчених працівників з високим рівнем професійної експертизи. такі працівники можуть служити опорою для колективу та виступати в ролях наставників для молодших колег. Вікова категорія до 25 років становить 12%, що можна свідчити про наявність у компанії молодих спеціалістів, які шукають можливості для кар'єрного зростання та розвитку. такі співробітники давно енергійні та ініціативні, вони

можуть внести свіжі ідеї в робочий процес. Співробітники віком від 45 до 55 років складають 6%, а від 55 років — 3%, що є показником наявності досвідчених та, можливо, довгострокових членів команди, які накопичили значну інституційну пам'ять і знання про культуру компанії.



**Рис.2.8** Результати діагностики стажу персоналу в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

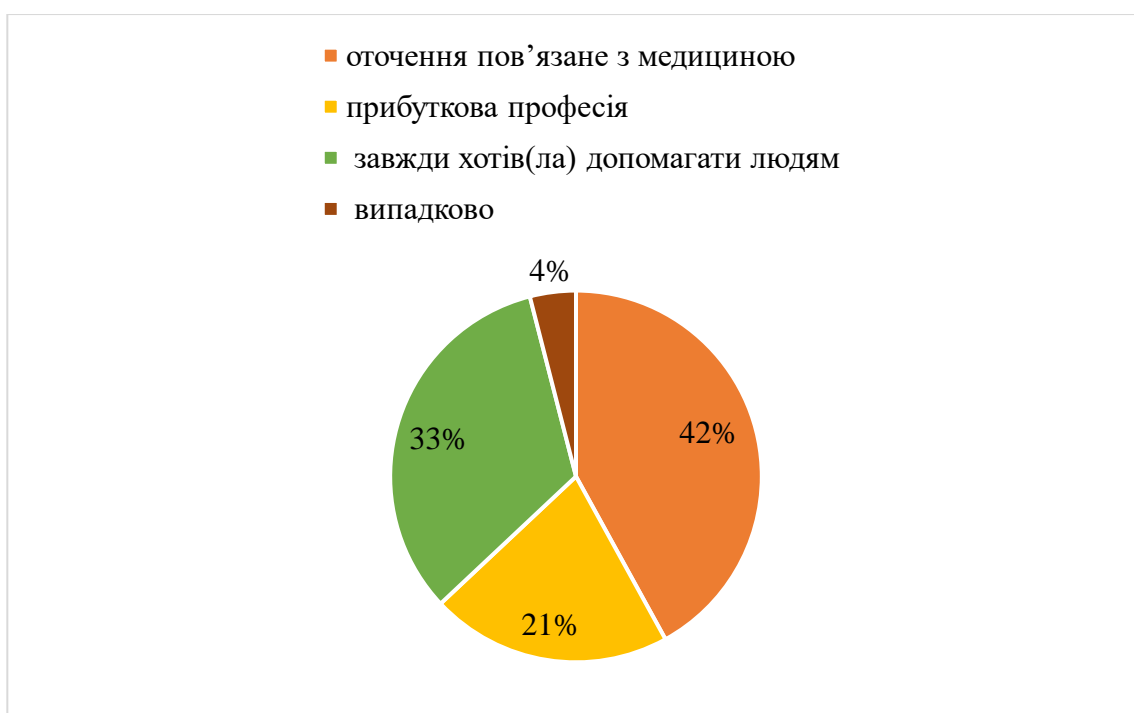
*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

Розподіл за віком є фактором для розуміння мотиваційних потреб персоналу. Молодший персонал може прагнути до швидкого кар'єрного зростання та потребувати більшу частину, але менш значних заохочень. Старші співробітники можуть бути більш зацікавлені в стабільності та довгострокових перевагах, таких як пенсійні програми чи довгострокові бонуси за лояльність.

Результати діагностики стажу роботи співробітників у представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» виявляють наступну картину: більшість працівників, 45%, працюють в компанії від 1 до 3 років. Це можна свідчити про успішний процес адаптації новачків та про те, що компанія здатна утримувати співробітників після їхнього початкового періоду

працевлаштування. Друга за чисельністю група, 35% співробітників, працює менше року, що може вказувати на активне нарощування штату працівників або високу плинність персоналу в останній час. Співробітники зі стажем роботи від 3 до 5 років складають 15%, що залишається про наявність стабільної основи досвідчених працівників, які можуть служити опорою для компанії та мати глибоке розуміння її процесів та цінностей. Групи співробітників, які працюють більше 5 років, складають 5%. Це досить малий відсоток, але він показує присутність співробітників з великим досвідом і глибокими знаннями, які можуть виступати в ролях наставників та лідерів серед колег. Загальний аналіз показує, що в представництві працює достатньо молодий колектив з переважаючим середнім стажем від 1 до 3 років.

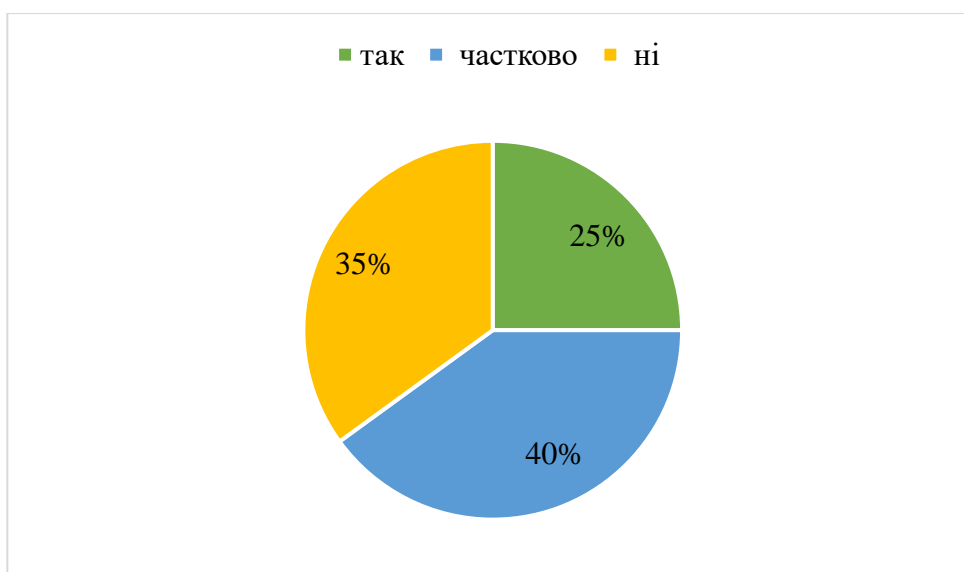
Відповідно до діаграми, найпоширенішою причиною, чому співробітники обрали свою професію в «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ», є «оточення пов'язане з медициною», яке вказано як визначальний фактор для 42% опитаних. Це може відображати бажання працювати в галузі, яка надихає і в якій працівники відчують себе частиною вищої медичної спільноти. Такий високий відсоток також може свідчити про значну кількість працівників з освітою та попереднім досвідом у сфері охорони здоров'я.



**Рис.2.9.** Результати діагностики вибору професії персоналу в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

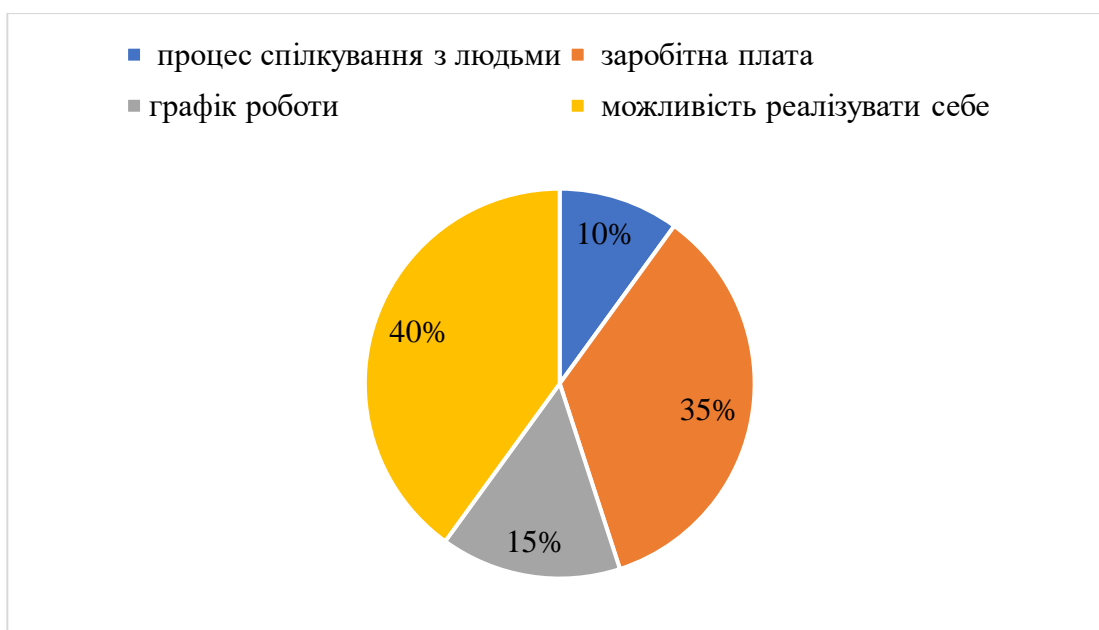
Першу місце займає фактор оточення, що пов'язане з медициною (42%). На другому місці за чисельністю (33%) залишається фактор «завжди хотів(ла) допомогти людям», що підкреслює альтруїстичну мотивацію працівників та їхнє прагнення до соціально значущої роботи. Це демонструє, що для третини колективу важливо бачити соціальний вплив на свою діяльність та мати можливість змінити життя людей на краще через свою професійну діяльність. 21% вибрали професію через вплив «прибуткової професії», що негативно впливає на прогнозування до фінансової стабільності та гарантії доходу в галузі охорони здоров'я. Лише 4% відзначили, що обрали професію «випадково», що може вказувати на низьку ймовірність випадковості у виборі кар'єри в такій специфічній сфері як медицина. Ці результати показують на високому рівні професійної мотивації серед персоналу, де основні фактори вибору професії, пов'язані з інтересом до медицини та бажанням допомагати іншим.



**Рис.2.10.** Результати діагностики задоволеністю персоналу заробітною платою в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

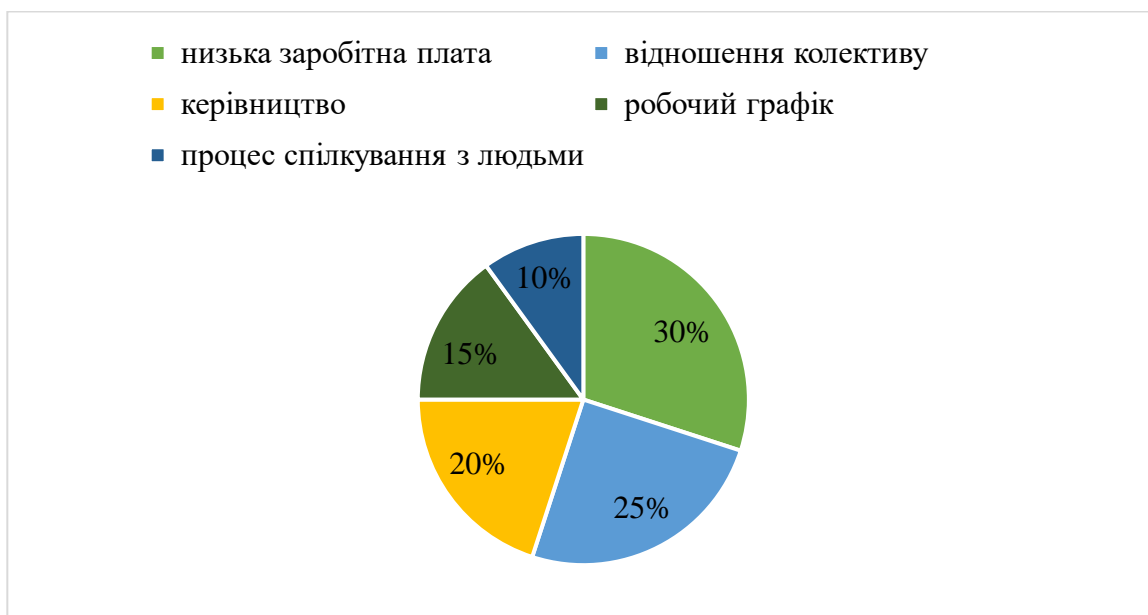
Діаграма задоволеності заробітною платою серед співробітників «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» показує, що 35% працівників не задоволені своєю заробітною платою. Це може бути додатковим сигналом для керівництва щодо потреб перегляду системи винагороди для підвищення мотивації та збереження персоналу. Далі, 40% співробітників сказали, що вони частково задоволені своєю заробітною платою. Це можна свідчити про те, що, хоча частина фінансових очікувань працівників задоволена, розрізняють певні аспекти, які вимагають уваги та можливих корективів. 25% працівників відзначили, що вони задоволені своєю заробітною платою, що є позитивним показником. Проте, враховуючи, що цей відсоток не є більшою, керівництво може побачити в цьому просторі для покращення. Висновки з цих даних можуть вказувати на потребу в глибшому аналізі справедливості та конкурентоспроможності заробітної плати в рамках галузі. Також вони можуть виступати як основа для розвитку додаткових матеріальних та нематеріальних стимулів, які б могли підвищити загальну задоволеність працівників.



**Рис.2.11.** Результати діагностики чинників, що приваблюють персонал у роботі в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

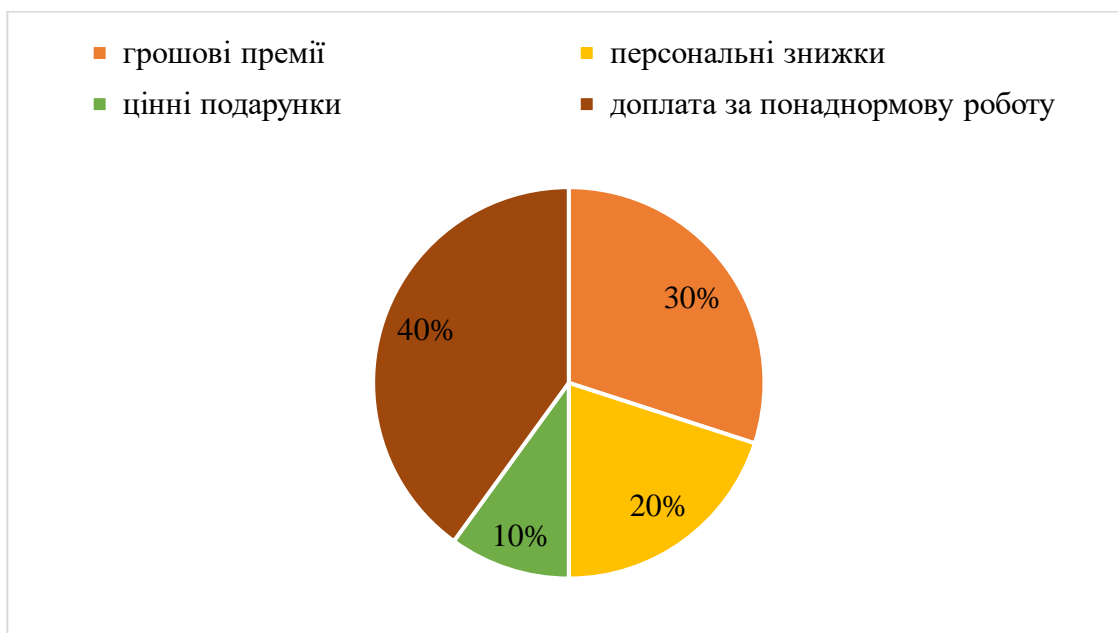
Найбільш значущим чинником, який приваблює персонал, є «можливість реалізувати себе», що складає 40% відповідей. Це вказує на те, що працівники цінують можливості для особистісного росту та професійного розвитку в межах компанії. Для керівництва це може бути сигналом до створення додаткової програми навчання та розвитку кар'єри для підвищення задоволеності роботою та зниження плинності кадрів. Іншим за значенням є чинник «заробітна плата», який становить 35% відповідей. Це підтверджує, що фінансова винагорода продовжує бути стимулом для працівників і в частині аспектів їх загальної задоволеності роботою. «Графік роботи» є визначальним для 15% респондентів, що негативно впливає на цінність балансу між роботою та особистим життям для частини співробітників. Можливість мати ефективний робочий графік може суттєво вплинути на їх рішення залишитися в компанії. Нарешті, 10% співробітників відзначили «процес спілкування з людьми» як привабливий чинник. Це можна відзначити, що для деяких частин працівників є соціальний аспект роботи, можливість взаємодіяти з колегами та клієнтами.



**Рис.2.12.** Результати діагностики чинників, що найменше подобаються персоналу в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

Результати опитування вказують на те, що найбільш непопулярним аспектом серед працівників «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» є «низька заробітна плата», з якою не задоволені 30% респондентів. Це можна свідчити про те, що співробітники вважають винагороду неадекватною щодо своїх зусиль та внеску в роботу компанії. Другим за непопулярністю чинником є «відношення колективу», що відзначено 25% працівників. Керівництво стало предметом незадоволення для 20% споживаних, що може показати за допомогою недоліків в управлінських методах або взаємодії між керівництвом та персоналом. «Робочий графік» виявився найменш задовільним для 15% працівників, це може відобразити прагнення співробітників до більшої гнучкості або балансу між роботою та особистим життям. Нарешті, «процес спілкування з людьми» названо як найменше приємний аспект роботи 10% співробітників, що може вказувати на необхідність покращення комунікаційних навичок у рамках колективу або в умовах взаємодії з клієнтами.



**Рис.2.13.** Результати діагностики матеріальних чинників, що отримують персонал в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

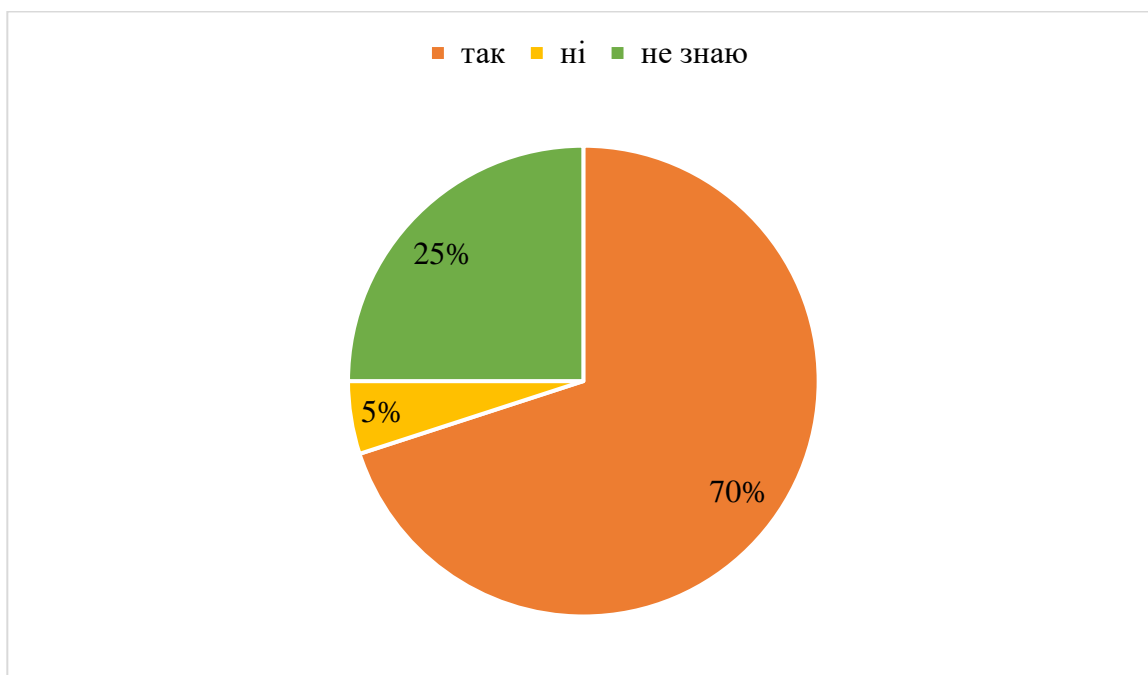
На діаграмі представлені матеріальні чинники, які отримує персонал представництва «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ». Найбільше досягає, 40%, займається «доплатою за понаднормову роботу», що вказує на те, що працівники часто використовують встановлений робочий графік і отримують за цю додаткову компенсацію. «Персональні знижки» становлять 30% відповідей. Це може включати знижки на продукти чи послуги, які надає компанія або її партнери, та є розширеною практикою в багатьох організаціях для підвищення лояльності співробітників. «Грошові премії» отримали 20% відповідей, що мають можливість про наявність системи винагород для досягнення певних результатів чи виконання особливих завдань. Найменша частка, 10%, припадає на «цінні подарунки». Це можуть бути різноманітні предмети, такі як електроніка, побутова техніка або ваучери, які вручаються за визначені послуги або з нагоди корпоративних свят.



**Рис.2.14.** Результати діагностики нематеріальних стимулів, що отримують персонал в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

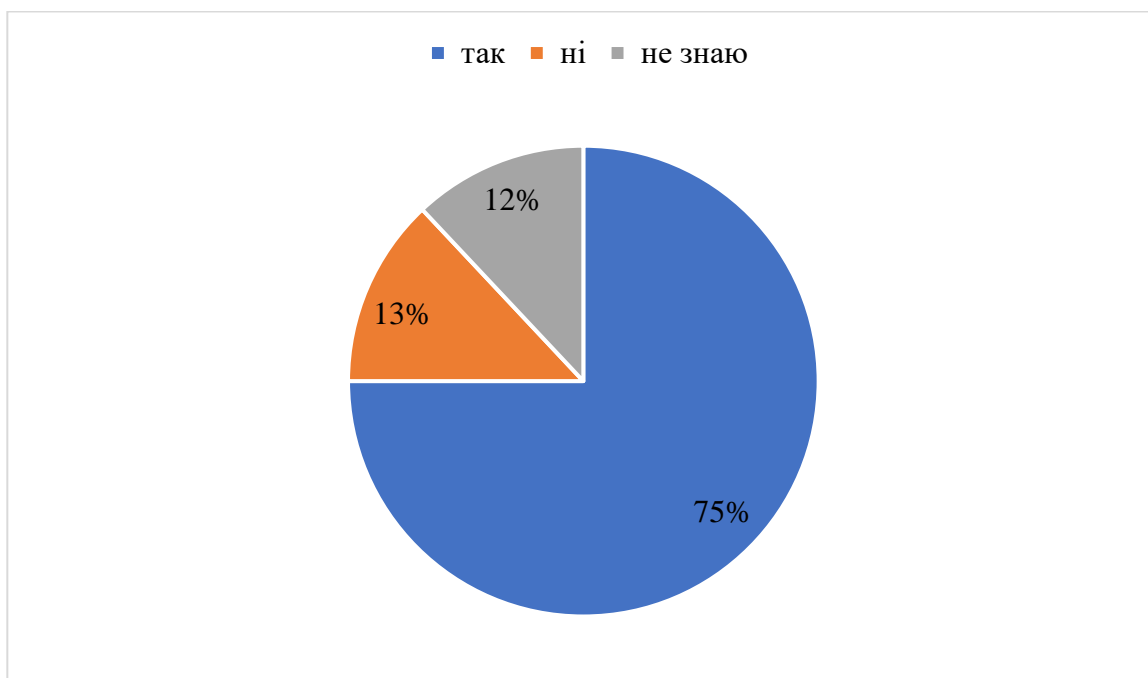
Найбільш поширеним нематеріальним стимулом є «білети до театру/кіно/на виставці», які отримали 38% співробітників, підкреслюючи цінність культурного збагачення та відпочинку як частину нематеріального мотиву. Друге місце займають «грамоти», які отримали 25% працівників. Компанія відзначає досягнення своїх співробітників через офіційне визнання їх успіхів, що може мати значний позитивний вплив на їх задоволеність та відданість роботі. «Покращення умов праці» становлять 19% відповідей, що вказує на важливість робочого середовища для загального благополуччя персоналу та їх ефективності на роботі. «Похвальні листи» отримали 12% відповідей, що може служити додатковим способом визнання індивідуальних послуг та підтримки мотивації серед співробітників. На важливість цих стимулів, 6% співробітників відзначили, що вони «не отримували» жодних нематеріальних стимулів, які можуть вказувати на потребу підвищення уваги з боку керівництва до мотиваційних потреб цієї групи працівників.



**Рис.2.15.** Результати діагностики бажання продовжувати працювати в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ», після отримання матеріальних або нематеріальних стимулів

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

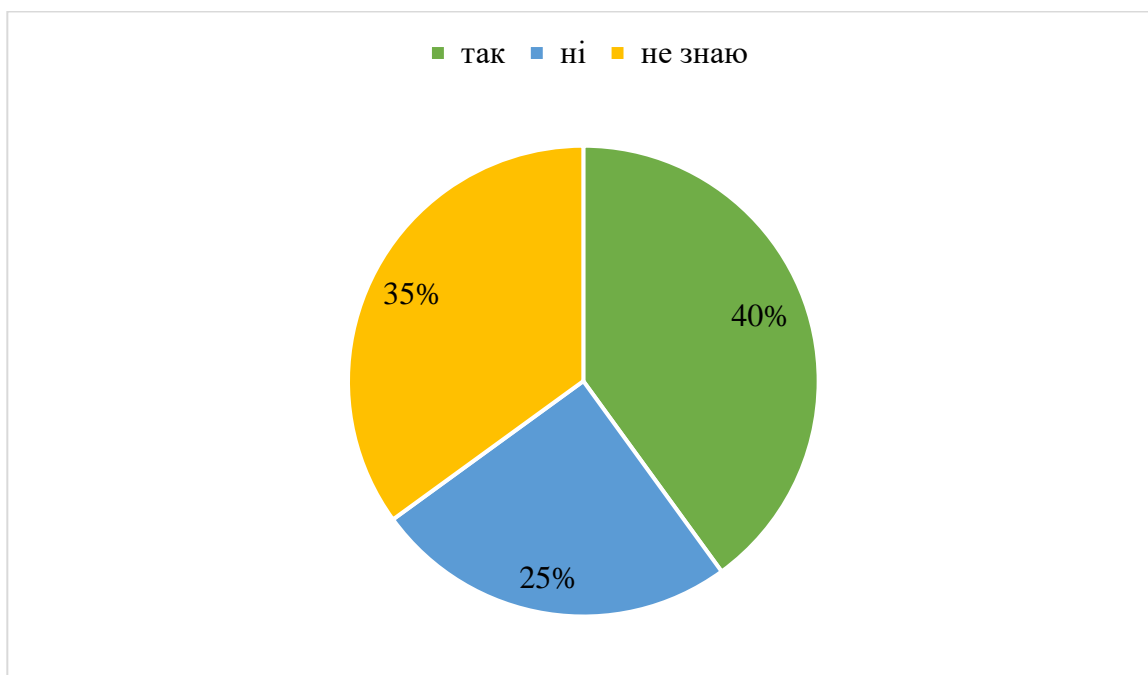
За результатами наданої діаграми, значно більшість співробітників представництва «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ», а саме 70%, висловили бажання продовжувати працювати в компанії після отримання матеріальних або нематеріальних стимулів. Це підтверджено про високий рівень мотивації серед персоналу та ефективність застосованих методів стимулювання. Отримані винагороди, можливо, зможуть отримати важливу роль у визначенні зусиль співробітників та їх внеску в успіх компанії. Крім того, 25% співробітників не відчують змін у бажаннях продовжувати працювати після отримання стимулів. Це може вказувати на те, що їх рішення залишаються в компанії мотивованими іншими факторами, не пов'язаними з матеріальними чи нематеріальними винагородами, або що вони вже мають високу внутрішню мотивацію. Більше 5% респондентів сказали, що не бажають продовжувати працювати в компанії після отримання стимулів.



**Рис.2.16.** Результати діагностики бажання відвідувати семінари, презентації, тренінги для підвищення власної кваліфікації працівників в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

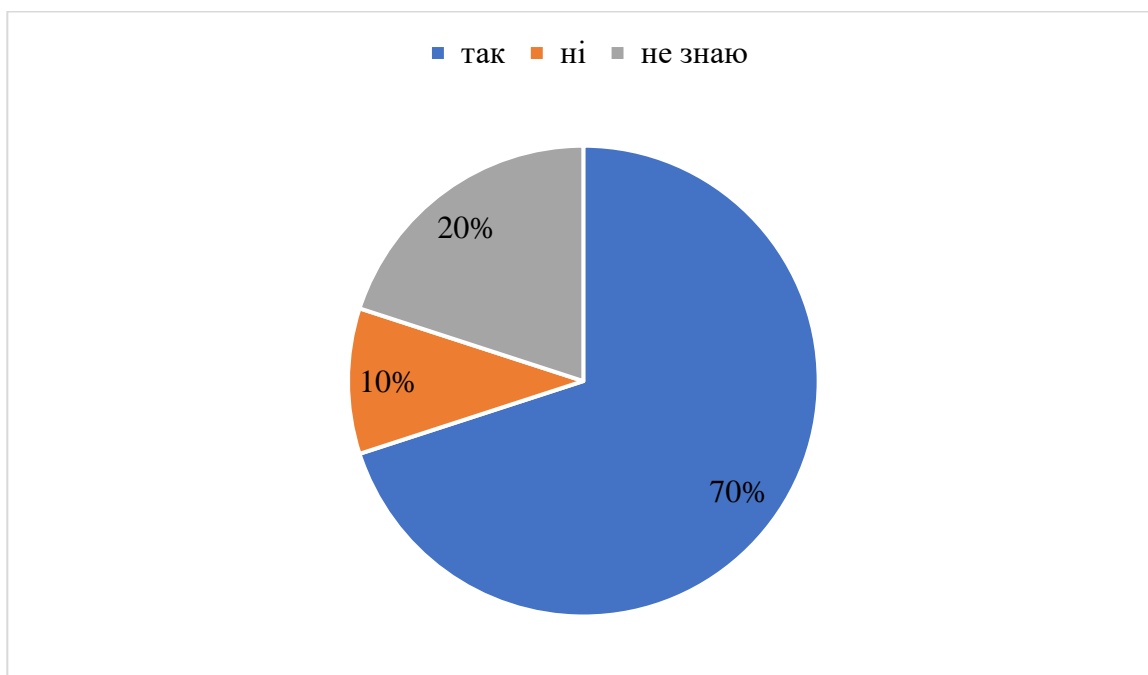
Результати діагностики показують, що переважна кількість відвідувачів співробітників представництва «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ», що становить 75%, висловила бажання проводити семінари, презентації, тренінги для підвищення власної кваліфікації. Це свідчить про високий рівень інтересу персоналу в професійному зростанні та розвитку, а також про бажання покращити свої навички та знання. Менша частина працівників, 13%, не мала інтересу до участі в подібних освітніх заходах. Це може відображати задоволення поточним рівнем знань, часом часу або інших причин. Тільки 12% респондентів не потребують встановлення своєї позиції з цього питання. Це може бути пов'язано з недостатнім інформуванням про можливості для навчання чи неприйняттям рішення про участь з інших причин.



**Рис.2.17.** Результати діагностики бажання отримувати путівки на відпочинок, подарункові сертифікати у якості винагороди за власну працю в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

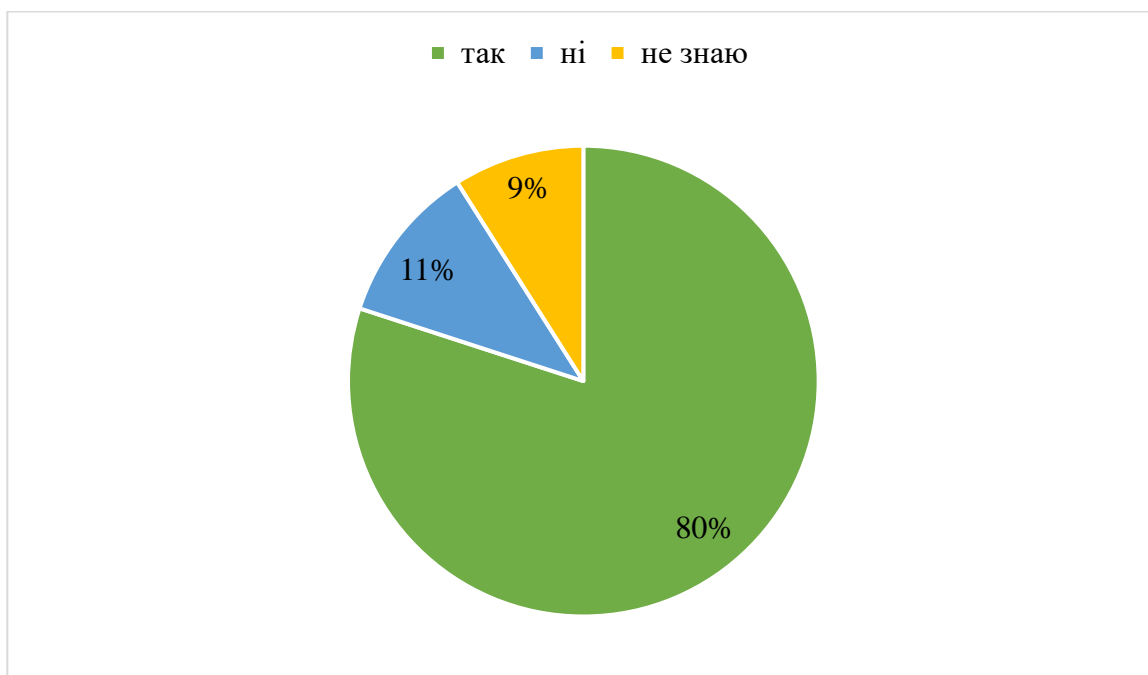
З результатів опитування видно, що 40% співробітників представництва «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» бажають отримувати путівки на відпочинок чи подарункові сертифікати як винагороду на свою роботу. Це підкреслює цінність таких винагород як частину мотиваційного пакету, який може сприяти збільшенню задоволеності працівників та їх відданості компанії. Крім того, 25% респондентів висловилися проти такого виду винагороди, що може вказувати на бажання цієї групи працівників отримувати інші форми визнання чи стимулів, можливо, більш традиційні або матеріальні. Тим часом 35% співробітників не потребують розробки своєї позиції щодо цього питання. Невизначеність може бути обумовлена недостатнім розумінням умов чи вартості такого винагорода, або ж неясністю того, як ці винагороди можуть бути інтегровані в їхнє життя або вплинути на їх мотивацію.



**Рис.2.18.** Результати діагностики персоналу про бажання мати зворотній зв'язок з керівництвом для надання власних пропозицій та коректив бажання в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

Результати опитування вказують на те, що велика кількість співробітників представництва «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ», а саме 70%, бажає мати можливість зворотного зв'язку з керівництвом для надання своїх пропозицій та коректив. Це вказує на сильне бажання персоналу бути почутими та залученими в процесі ухвалення рішень, що може сприяти підвищенню загальної задоволеності роботою та відданістю компанії. Менший відсоток, 20%, виявив бажання взаємодіяти з керівництвом у цьому аспекті, що може бути пов'язано з індивідуальними особливостями співробітників або їх відчуттям комфорту з існуючим станом речей. Лише 10% респондентів не використовують програму своєї позиції щодо цього питання, можливого через неухвалення рішення або недостатньо інформації про можливості та механізми зворотного зв'язку.



**Рис.2.19.** Результати діагностики персоналу про можливість працювати понаднормово та якісніше, за матеріальну чи нематеріальну винагороду в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

Результати діагностики показують, що значно багато співробітників «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ», 80%, готові працювати понаднормово та покращувати якість своєї роботи, якщо їм гарантується гідна матеріальна чи нематеріальна винагорода. Це показує високу мотивацію працівників та їх готовність до додаткових зусиль, коли вони відчують, що їхній вклад відзначається та цінується керівництвом. 11% співробітників відповіли, що не збільшать свої зусилля навіть за наявності додаткових стимулів. Це можна вказувати на різні фактори, включно з уже існуючим високим рівнем навантаження, недостатньою мотивацією або незадоволеною іншими аспектами роботи. Для 9% респондентів було складно, чи включити додаткову винагороду на їхню готовність працювати більше чи краще. Невизначеність може бути обумовлена неясністю того, яке саме винагорода або умови пропонуються, або особистими обмеженнями, які не дозволяють їм збільшити робочий час чи зусилля.



**Рис.2.20.** Результати діагностики персоналу про те, що надихає у щоденній роботі в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»

*Джерело: складено автором на основі аналізу результатів анкетування.*

З наданого графіка випливає, що для половини співробітників представництва «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» основним джерелом натхнення в щоденній роботі є «мій колектив». Це підкреслює значення корпоративної культури та тісно взаємодіє між членами команди. Для 20% респондентів важливою є їхня робота з «моїм керівником», що вказує на значимість лідерства та управлінської підтримки у мотивації персоналу. «Я сам(а)» ключовим чинником натхнення для 15% опитаних, свідчаючи про внутрішню мотивацію та особистісні амбіції як фактори, що сприяють продуктивності та задоволеності роботою. «Розуміння того, що я можу принести користь суспільству», надихає 10% працівників, підкреслюючи роль соціально значущої праці та її вплив на громадське життя. Найменша частина співробітників, 5%, знайшла натхнення в «грошовому винагороді», що вказує на те, що фінансовий аспект є кількістю, але не основним мотиваційним чинником.

Проаналізувавши фінансову стійкість компанії за 2021–2023 рр. можна зробити висновок, що компанія є фінансово стійкою. Компанія характеризується достатньо сильними конкурентними позиціями на ринку і якісною продукцією. Фінансові результати компанії зросли, що забезпечує її сталий розвиток. Фінансовий стан компанії характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності.

Матеріальна мотивація у системі мотивації має певні недоліки. Премії за дотримання правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій і відсутність лікарняних, незначно впливає на рівень мотивації. Проте, премія за професійні успіхи виплачується один раз на рік і впливає на досягнення поставлених цілей. Протягом аналізованого періоду заробітна плата в компанії зростала більшими темпами, ніж середня заробітна плата у фармацевтичній галузі та в Україні.

Нематеріальна мотивація у системі мотивації персоналу загалом відповідає стратегії компанії. Існують можливості для підвищення кваліфікації персоналу, а також їх кар'єрного зростання. Встановлюються зрозумілі і досяжні цілі, а співробітників інформують щодо діяльності компанії. Окрім того, в компанії є визнання досягнень співробітників у роботі та проводяться корпоративні заходи.

## РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

### 3.1. Теоретично-методологічні основи поняття системи мотивування персоналу та його загальна характеристика

Систему мотивування персоналу досліджували такі науковці, як Дж. Адамс [43], Д. П. Богиня [64], Л. Л. Бунтовська [28], Ф. Герцберг [65], І. Єпіфанова [68], О. Куций [67], Е. Локе [50], А. В. Лобза [56], В. В. Корольков [59], А. М. Колот [26-27], О. Корнєва [57], А. О. Климчук [58], А. В. Чернишова [41], Д. МакКлеланд [47], Е. Мейо [46], О. Овчарук [69], С. Кравченко [57], Т. Дж. Уотсон [66], Л. Портер [48], С. А. Прохоровська [71], В. Панкова [68], А. Сміт [49], Ф. Тейлор [51], В. Врум [52]. Ці дослідження є важливими для розуміння теоретичних та методологічних основ системи мотивування персоналу, що допомагає в розкритті теми.

Таблиця 3.1

#### Дослідники системи мотивування

Науковець	Внесок
Дж. Адамс [43]	Розробив теорію справедливості, яка показує, що працівники суб'єктивно оцінюють відношення одержаної винагороди і своїх зусиль до винагороди інших колег.
Д. П. Богиня [64]	Розглядав мотивацію як суб'єктивний аспект діяльності людини, представлений сукупністю потреб та інтересів.
Л. Л. Бунтовська [28]	Виділяє ключові аспекти мотиваційної системи, які потрібно врахувати під час її розробки та впровадження.
Ф. Герцберг [65]	Розробив двухфакторну модель мотивації, яка базується на аналізі задоволення і незадоволення працівників роботою.
І. Єпіфанова [68]	Досліджувала ефективність мотиваційних заходів і важливість нефінансових чинників у мотивації.
О. Куций [67]	Аналізував мотиваційне середовище в організаціях, підкреслюючи важливість каузальних зв'язків у мотивації.
Е. Локе [50]	Розробив цільову теорію мотивації, де поведінка працівників визначається поставленими цілями.
А. В. Лобза [56]	Формулював мотиваційний механізм як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації.

Продовження таблиці 3.1.

В. В. Корольков [59]	Вивчав практичний досвід стимулювання торговельного персоналу, пропонуючи ефективні способи мотивації.
А. М. Колот [26-27]	Визначив основні принципи мотиваційної системи, включаючи рівність можливостей, узгодження оплати праці з результатами та інші.
О. Корнева [57]	Підкреслила, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб і інтересів працівників.
А. О. Климчук [58]	Досліджував взаємозв'язок між заробітною платою, преміями та плідністю працівників.
А. В. Чернишова [28]	Розглядає мотивацію як свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку працівників за допомогою певних засобів.
Д. МакКлеланд [29]	Представив трифакторну модель мотивації, яка включає три категорії мотивів: потреби у досягненні, афіліції та владі.
Е. Мейо [46]	Провів Хоторнські експерименти, показавши, що морально-психологічні фактори важливіші за грошову винагороду.
О. Овчарук [69]	Досліджував методи стимулювання і мотивації, розробляючи методичні підходи до системи стимулювання.
С. Кравченко [57]	Досліджував мотиваційний механізм з урахуванням потреб і інтересів працівників.
Т. Дж. Уотсон [66]	Запровадив ключові принципи мотивації в ІВМ, включаючи 15 основних принципів мотивації.
Л. Портер [48]	Сформулював теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікування і теорії справедливості.
С. А. Прохоровська [71]	Акцентує на необхідності поєднання різних видів мотивації для підвищення ефективності управління персоналом.
В. Панкова [68]	Розглядала ефективність мотиваційних заходів та важливість нефінансових чинників у мотивації.
А. Сміт [49]	Впровадив концепцію «економічної людини», яка керується персональними економічними інтересами.
Ф. Тейлор [51]	Вивчав вплив заробітної плати на продуктивність праці, запропонував «систему уроків» для підвищення ефективності.
В. Врум [52]	Розробив теорію очікування, де ступінь мотивації визначається думкою персоналу про свої здібності досягти результатів і цінності винагороди.

*Джерело: складено автором самостійно на основі аналізу.*

Дослідження різних аспектів системи мотивування персоналу численними науковцями дозволяє зрозуміти багатогранність цього питання та його важливість для успішного управління організаціями. Аналіз цих робіт надає можливість сформулювати ефективні стратегії мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори, що впливають на продуктивність і задоволеність працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії.

Мотивація персоналу є фактором, який впливає на продуктивність праці в організаціях. Досконалення системи мотивації дозволяє підвищити залученість та ефективність працівників, сприяння розвитку організації та досягненню стратегічних цілей. Огляд різних підходів до мотивації персоналу відбувається кроком у процесі вдосконалення системи мотивації. Розуміння основних концепцій та інструментів мотивації дозволяє вибрати найбільш ефективні підходи для конкретних організацій.

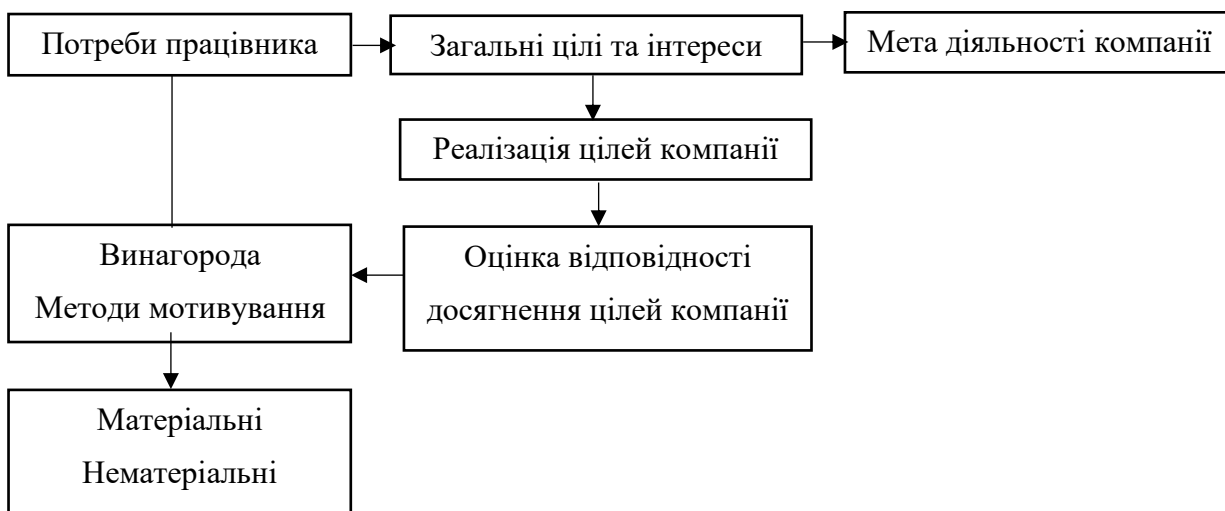


Рис. 3.1. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства

*Джерело:[53]*

На рис.3.1. представлено типову модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Дана модель включає наступні ключові елементи:

1. Потреби працівника — відправна точка, яка вирішує, що саме мотивує робітника до дій. Це можуть бути як базові потреби, такі як зарплата та безпека, так і вищі потреби, такі як самореалізація та визнання.

2. Загальні цілі та інтереси — це синтез цілей працівників та цілей підприємства. Співробітники можуть мати особисті амбіції, але вони повинні поєднуватися з призначенням та напрямком діяльності підприємства.

3. Мета діяльності підприємства — вибір стратегічного напрямку розвитку організації. Мета підприємства має бути зрозумілою та вагомою для працівників.

4. Реалізація цілей підприємства — це конкретні кроки, які знають працівники для досягнення встановлених цілей. Це може включати виконання певних завдань, прийняття рішень, впровадження інновацій тощо.

5. Оцінка відповідності досягнення цілей підприємства — цей процес, під час якого підприємство оцінює, успішно були досягнуті поставлені цілі. Це може включати оцінку продуктивності, якості роботи, ефективності процесів тощо.

6. Винагорода — це форма визнання та мотивації працівників за їхній внесок у досягнення цілей підприємства. Винагорода може бути матеріальною або нематеріальною.

7. Методи мотивації — це інструменти та засоби, які підприємство використовує для підвищення мотивації працівників.

- Матеріальні методи включають фінансові винагороди, бонуси, премії, підвищення зарплати та інші матеріальні стимули.
- Нематеріальні методи включають визнання, підвищення статусу, можливості для розвитку та навчання, успішну роботу тощо [53].

Типова модель системи мотивації персоналу, представлена на рис.3.1, є актуальною для сучасного менеджменту підприємств, зокрема і для представництва «Гранд Медикал Груп АГ». Ця модель може бути використана для вдосконалення системи мотивації в цій організації, враховуючи потреби працівників, цілі підприємства та відповідні методи мотивації.

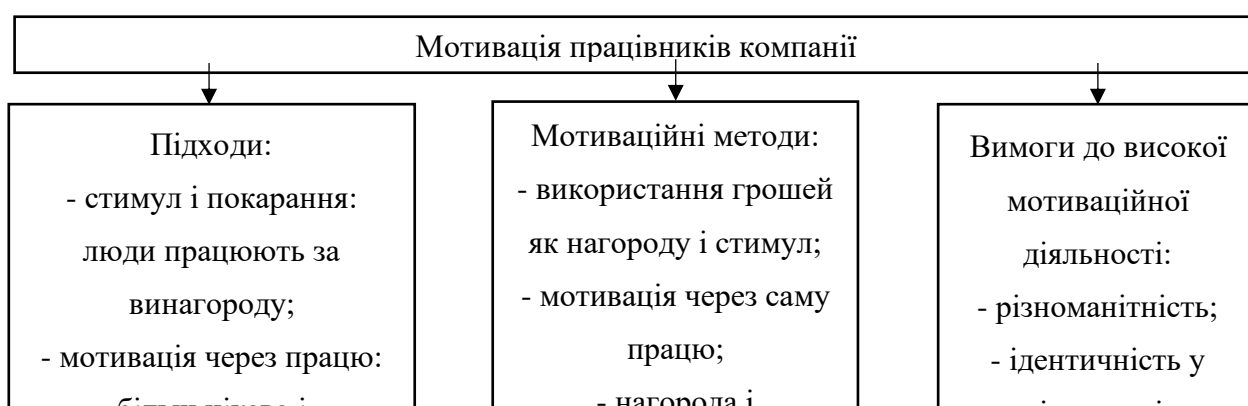


Рис. 3.2. Система організації мотивації працівників у компанії за В.І. Чобітком

*Джерело: [54]*

На рис.3.2. представлено систему організації мотивації робітників на підприємстві, пропонує В.І. Чобітком. Дана система є комплексною моделлю, яка включає три основні складові: вхідні умови, мотиваційні методи та впливи на високу мотиваційну діяльність.

1. Вхідні умови включають в себе стратегічні, кон'юнктурні та ситуаційні аспекти, які впливають на мотиваційний процес на підприємстві. Це можуть бути цілі організації, вимоги ринку, а також внутрішні структури, такі як корпоративна культура.

2. Мотиваційні методи включають внутрішні і зовнішні фактори, які стимулюють робітників. Серед цих методів виділяються такі:

- заохочення за продуктивну працю;
- матеріальне стимулювання;
- можливість професійного розвитку;
- робочий клімат та інші.

3. Впливи до високої мотиваційної діяльності – це дослідження ефективної мотивації, які виражаються у підвищенні продуктивності праці, інноваційності, якості роботи та інших аспектах [54].

Аналізуючи систему мотивації, представлену В.І. Чобітком, можна зробити висновок, що вона є ефективним інструментом для підвищення продуктивності праці. Такий підхід можна реалізувати у Представництві «Гранд Медикал Груп АГ».

На рис.3.3. представлено загальну модель механізму мотивації персоналу українського підприємства, розроблену Ю.М. О. Нікітіним та В. Г. Рукас-Пасічнюк [55]. Зазначена модель є варіацією на типову модель мотивації персоналу в сучасному менеджменті компанії, але має унікальні особливості.

1. Потреби працівника — це вихідний пункт мотивації. Працівники мають різноманітні потреби, які можуть бути як базовими, так і вищими. Задоволення цих потреб є найбільшим стимулом для мотивації працівника.

2. Загальні цілі та інтереси — це спільний пункт для потреб працівників та підприємства. Важливо, щоб ці працівники були синхронізовані з цілями організації, тоді вони будуть відчувати більше залучення до процесу.

3. Мета діяльності підприємства — вибір стратегічного напрямку розвитку компанії. Мета має бути зрозумілою і мати підтримку працівників.

4. Реалізація цілей підприємства — це процес, під час якого працівники виконують свої завдання, спрямовані на досягнення цілей організації. Важливо, щоб працівники знали, як їх робота працює на досягнення мети підприємства.

5. Оцінка відповідності досягнення цілей підприємства — цей етап включає оцінювання того, наскільки ефективно працівники виконали своє завдання та успішно досягли цілі підприємства.

6. Винагорода — це форма визнання та мотивації працівників за їхній внесок. Винагороди можуть бути матеріальними і нематеріальними.

7. Методи мотивації — це різні інструменти та засоби для підвищення мотивації. У моделі Нікітіна та Рукас-Пасічнюк виділено три основні типи методів мотивації: 1) матеріальні — фінансові стимули (зарплата, бонуси, премії); 2) нематеріальні — визнання, статус, розвиток і навчання; 3) соціально-психологічні — створення сприятливої атмосфери, колективна підтримка, командний дух тощо [55].

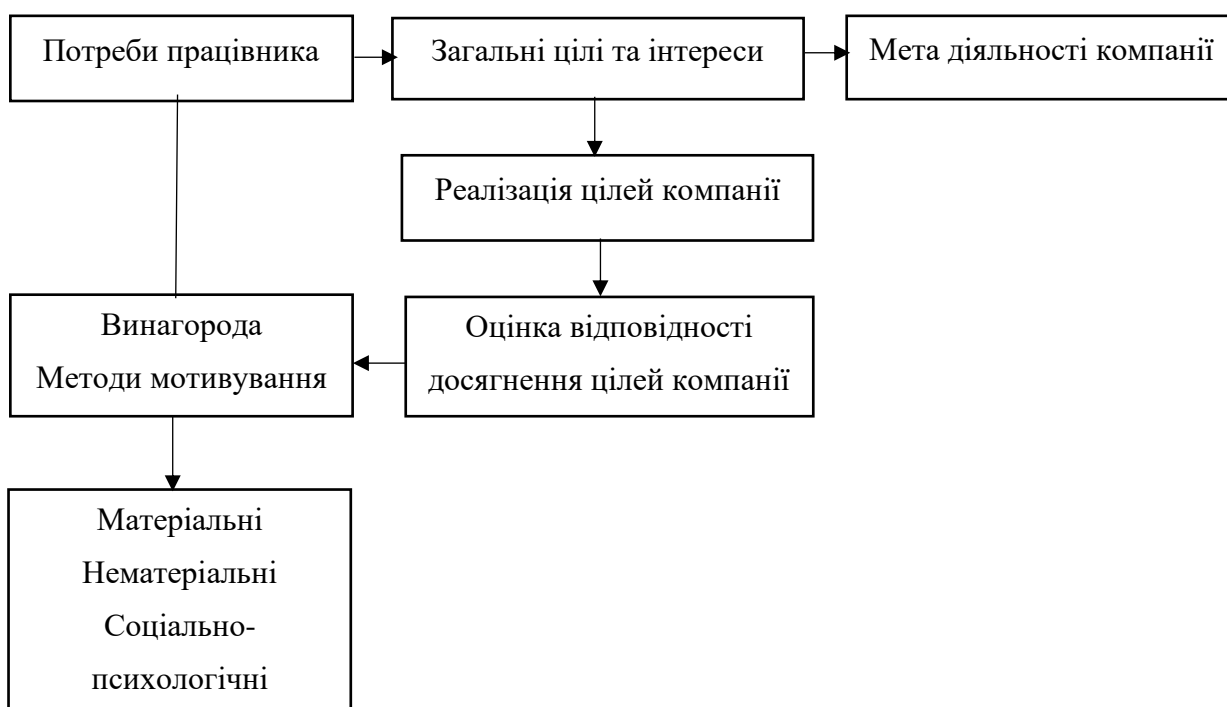


Рис.3.3. Загальна модель механізму мотивації персоналу українського підприємства за Ю. О. Нікітін, В. Г. Рукас-Пасічнюк

*Джерело: [55]*

Модель мотивації персоналу за Ю. О. Нікітіним та В. Г. Рукас-Пасічнюк може бути ефективним для Представництва «Гранд Медикал Груп АГ», оскільки вона враховує не тільки матеріальні та нематеріальні потреби працівників, але й соціально-психологічні аспекти, які є місцем для формування командного духу та підвищення мотивації.

Отже, аналіз теоретичних та методологічних основ системи мотивування персоналу, здійснений на основі досліджень провідних науковців, таких як Дж. Адамс, Ф. Герцберг, Е. Локе, Д. МакКлеланд та

інших, показує багатогранність цього поняття і його критичну важливість для управління організаціями. Вивчення різних теорій і підходів до мотивації дозволяє сформувати комплексну систему, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори, що впливають на продуктивність і задоволеність працівників. Така система сприяє досягненню стратегічних цілей компанії через підвищення залученості та ефективності персоналу.

### **3.2. Формування ефективного мотиваційного середовища підприємства та його оцінка**

На даному етапі багато вчених у своїх роботах досліджують мотиваційний механізм управління персоналом. Так, наприклад, А.В. Лобза і І.С. Гузьми формулюють мотиваційний механізм як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації [56, с. 511]. С. Кравченко і О. Корнева підкреслюють, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [57, с. 286]. У цій роботі поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» трактується як сукупність принципів, методів, інструментів і напрямків, орієнтованих на задоволення потреб збереження працівників та кадрового потенціалу підприємства.

Для удосконалення механізмів мотивації персоналу в Представництві «Гранд Медикал Груп АГ» слід взяти до уваги рекомендації дослідників, які розглядали аспекти різних мотиваційних механізмів. Наприклад, А.О. Климчук розглядає мотиваційні механізми на прикладі підприємства і показує ступінь взаємозв'язку між показниками заробітної плати, в тому числі премії, плідності працівників та задоволення персоналу умовами і результатами праці [58, с. 12]. В.В. Корольков, розглядаючи практичний досвід стимулювання торговельно-оперативного персоналу, пропонує ефективні способи мотивації працівників на прикладі торговельної мережі «Сільпо» [59, с. 88]. Враховуючи зазначені моделі мотиваційного механізму,

у Представництві «Гранд Медикал Груп АГ» можна запропонувати такі заходи, які принесуть корисний ефект.

1. Запровадження комплексної системи стимулювання працівників. Для цього можна використовувати японську модель мотивації, яка стимулює працівників на основі рівня професіоналізму, кваліфікації, майстерності, віку та стажу трудової діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню професійного розвитку працівників, а також і їх ефективності.

2. Розробка індивідуальних планів розвитку працівників. Використовуючи американську модель мотивації, де орієнтуються на індивідуальний інтерес кожного працівника, можна стимулювати досягнення працівників більш високих результатів через можливість участі в прибутках і доходах, а також у частині власності та управлінні підприємством.

3. Запровадження гнучкої системи оплати праці. Використання британської моделі мотивації дозволяє відшкодувати грошову, акціонерну та коливну заробітну плату незалежно від отриманого прибутку, що стимулює працівників до досягнення кращих результатів.

4. Фокус на інтересах працівників. Використовуючи німецьку модель мотивації, слід поставити інтереси працівника на перше місце, що підвищить їхню лояльність і зменшить плинність кадрів.

5. Запровадження різних видів мотивації. Використовуючи турецьку модель, можна втратити матеріальну мотивацію, корпоративну культуру, методи психологічної мотивації, а також припинити покращувати умови праці, що сприяє покращенню робочого клімату та підвищенню ефективності працівників [55].

Зазначимо, що практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власного механізму мотивації працівників. Таким чином, запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність мотиваційного механізму в Представництві «Гранд Медикал Груп АГ», орієнтуючись на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства.

На основі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом: мотивація, вплив влади, наставництво та інші. При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінного та ініціативного виконання своєї роботи, при цьому отримуючи грошове винагороду за виконану роботу. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів. Слід звернути увагу на те, що для того, щоб уникнути низькоефективної діяльності персоналу, керівництво слід постійно зберігати способи його мотивації до ефективної трудової діяльності.

При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника. Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників [60, с. 78].

До неформальних методів управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреба і можливості працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудова відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, а роботодавець у своїй версії не повинен обмежувати права свого підлеглого.

Не менше є наявність взаємовиручки. Під впливом різних умов та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідальних працівників. До результатів праці працівник роботодавця зобов'язаний підходити об'єктивно, вимагати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудова відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприяють

підвищенню продуктивності праці та розвитку їхньої активності у результативній трудовій діяльності. Застосування запропонованих заходів:

1. Грошова винагорода. Для успішного впровадження матеріальної мотивації на підприємствах слід мати достатній фонд оплати праці, який дозволяє не лише забезпечити мінімальну заробітну плату, а й надавати значні надбавки для стимулювання. При цьому роботодавець повинен дотримуватися справедливості в оплаті праці.

2. Соціальний пакет. Надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення, допомога в отриманні житла, організація харчування та службового транспорту – все це сприятиме підвищенню мотивації працівників та їх задоволенню роботою.

3. Гнучкі форми зайнятості. Надання працівнику гнучких форм зайнятості, таких як результати або графік неповного робочого дня, дозволяє залучити до трудової діяльності жінок з малолітніми дітьми, студентів, неповнолітніх та осіб з обмеженими можливостями здоров'я [61, с. 138].

4. Моральне стимулювання. Надання можливостей для реалізації творчого потенціалу та визнання працівників є економічно ефективним, оскільки підприємство не завжди має фінансові ресурси для підтримки матеріальної мотивації через грошове стимулювання.

5. Соціально-психологічний клімат. Створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі та довірчих соціально-трудова відносинах підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у результативній трудовій діяльності.

Корисні ефекти від застосування заходів:

- Покращення продуктивності праці. Використання матеріального та нематеріального стимулювання підвищує ефективність роботи працівників.

- Покращення задоволеності працівників. Надання гнучких форм зайнятості та соціального пакету праці задоволеність працівників роботою.

- Зниження плинності кадрів. Ефективна система мотивації сприяння утриманню персоналу та зниженню плинності кадрів.

- Підвищення корпоративної культури. Застосування морального та соціально-психологічного стимулювання досягнення рівня корпоративної культури.

Рівень мотивації програми можливо через оцінку досягнення своїх цілей працівника (ступінь досягнення цілей індивідуального розвитку працівника) та через оцінку рівня розвитку цінних для підприємства якостей у працівника (ступінь досягнення цілей розвитку підприємства). Завданням методики оцінки є вимірювання ступеня розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, ступеня сформованості в них почуттів залучення до цільової компанії та ступеня відповідності цілей працівника цілям підприємства.

Ефективність системи мотивації персоналу в організації є аспектом, який впливає на результативність та продуктивність підприємства. Важливо мати чітку систему критеріїв, за допомогою яких можна оцінити рівень ефективності мотиваційного механізму. Для цього була розроблена система показників для розрахунку результативності мотиваційного механізму на основі проведеного аналізу методів оцінки мотивації праці та оцінки персоналу. Математичний вираз показника представлений формулою 1 [61]:

$$K_{p.m.} = K_{ц. \text{ прац.}} + K_{ц. \text{ підпр.}}, \quad (1)$$

де:

$K_{p.m.}$  - показник рівня результативності мотиваційного механізму;

$K_{ц. \text{ прац.}}$  - коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників;

$K_{ц. \text{ підпр.}}$  - коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства.

Даний показник рівня результативності мотиваційного механізму праці слід оцінювати наступним чином:

- значення показника до 0,5 бала – низький рівень оцінки мотиваційного механізму;

- значення показника від 0,51 до 0,60 бала – рівень оцінки мотиваційного механізму нижче середнього;

- значення показника від 0,61 до 0,8 бала – середній рівень оцінки мотиваційного механізму;

- значення показника від 0,81 до 0,90 бала – рівень оцінки мотиваційного механізму вище середнього;

- значення показника від 0,91 до 1 бала – високий рівень оцінки мотиваційного механізму;

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників пропонуємо оцінювати за формулою 2:

$$K_{ц. \text{прац.}} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8 + K_9 + K_{10} + K_{11}}{11} \quad (2)$$

де:

K1 – Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця;

K2 – Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом;

K3 – Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі;

K4 – Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці;

K5 – Коефіцієнт професійного розвитку;

K6 – Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу;

K7 – Коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією;

K8 – Коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією;

K9 – Коефіцієнт рівня обізнаності працівників про систему мотивації;

K10 – Коефіцієнт задоволення соціальних потреб;

K11 – Коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу [61].

Даний коефіцієнт має показувати, наскільки працівники задоволені реалізацією мотиваційного механізму на підприємстві. Показники K1 – K11 формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників підприємств.

Для оцінки часткових коефіцієнтів була використана бальна оцінка від 1 до 3, де:

3 – високе значення показника;

2 – середнє значення показника;

1 – низьке значення показника.

При розрахунку коефіцієнтів  $K_1 \dots K_{11}$  бали, отримані в результаті опитувань по кожному з часткових коефіцієнтів, сумуються та діляться на максимально можливу суму балів для даного коефіцієнта.

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства пропонуємо оцінювати за формулою 3:

$$K_{\text{ц. підпр.}} = \frac{K_{12} + K_{13} + K_{14} + K_{15} + K_{16} + K_{17} + K_{18}}{7} \quad (3)$$

де:

$K_{12}$  – Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників;

$K_{13}$  – Коефіцієнт лояльності до організації;

$K_{14}$  – Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;

$K_{15}$  – Коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості;

$K_{16}$  – Коефіцієнт трудової дисципліни;

$K_{17}$  – Коефіцієнт плинності кадрів;

$K_{18}$  – Коефіцієнт виконання виробничих завдань [61].

Даний коефіцієнт повинен показати, наскільки існуюча система мотивації праці сприяє реалізації цілей підприємства та при необхідності має коригуватися. Показники  $K_{12}$ ,  $K_{13}$ ,  $K_{14}$ ,  $K_{15}$ ,  $K_{16}$ ,  $K_{17}$ ,  $K_{18}$  формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників підприємств.

В довгостроковій перспективі за допомогою методики можливо оцінити рівень результативності мотиваційних заходів підприємства. Перша

її частина може слугувати для оцінки задоволеності працівників існуючої системою мотивації, а друга частина – для оцінки ефективності діяльності як всього трудового колективу, так і груп та окремих працівників.

Дана оцінка може бути основою заходів по вдосконаленню рівня вмотивованості працівників через поліпшення рівня задоволеності роботою, організації навчання та курсів підвищення кваліфікації, підвищення якості трудового життя та ін.

Логічним є застосування окремих критеріїв оцінки ступеня відповідності цінностей, знань, кваліфікації та можливостей працівників цілям компанії для формування системи стимулюючих виплат персоналу.

Важливим матеріальним стимулом до ефективної праці є диференціація заробітної плати працівників залежно від їх трудового вкладу, потенціалу та цінності для компанії. Розраховані коефіцієнти досягнення цілей розвитку підприємства (крім коефіцієнта K17) по окремих працівниках можуть застосовуватися для формування преміального коефіцієнта до заробітної плати, а також служити для прийняття рішень про кар'єрне підвищення та застосування інших мотивуючих факторів.

Розрахунок преміального коефіцієнта до заробітної плати пропонується розраховувати за формулою 4:

$$K_{\Pi} = \frac{(K_{12}+K_{13}+K_{14}+K_{15}+K_{16}+K_{18})/6}{1+((K_{12}+K_{13}+K_{14}+K_{15}+K_{16}+K_{18})/6)} \quad (4)$$

де:

$K_{\Pi}$  – преміальний коефіцієнт до заробітної плати;

K12 – Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників;

K13 – Коефіцієнт лояльності до організації;

K14 – Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;

K15 – Коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості;

K16 – Коефіцієнт трудової дисципліни;

K18 – Коефіцієнт виконання виробничих завдань [61].

Розмір премії розраховується множенням базової заробітної плати працівника на розмір преміального коефіцієнта. Сам по собі преміальний коефіцієнт до заробітної плати, розрахований по методиці, повинен виступати засобом мотивації праці працівників, стимулювати їх до підвищення трудової віддачі, саморозвитку, професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Визначені коефіцієнти результативності мотиваційного механізму по підприємствах становлять: Підприємство 1 (високого рівня розвитку) – 0,85 (оцінка вище середнього), система мотивації на підприємстві організована на достатньо високому рівні, проте потребує деяких вдосконалень;

Підприємство 2 (середнього рівня розвитку) – 0,69 (середній рівень оцінки), система мотивації на підприємстві має недоліки, усунення яких підвищить віддачу працівників та виведе підприємство на вищий рівень розвитку;

Підприємство 3 (низького рівня розвитку) – 0,56 (оцінка нижче середнього), система мотивації на підприємстві має значні недоліки, що потребують швидкого усунення для налагодження стабільної роботи на підприємстві та його подальшого розвитку.

Таким чином, формування ефективного мотиваційного середовища в організації є важливим завданням менеджменту, яке впливає на продуктивність та задоволеність працівників. Дослідження провідних науковців, підкреслюють необхідність створення мотиваційного механізму, що враховує потреби, інтереси та поведінкові особливості працівників. На основі цих досліджень, у Представництві «Гранд Медикал Груп АГ» можуть бути впроваджені комплексні заходи, зокрема японська модель мотивації, індивідуальні плани розвитку, гнучка система оплати праці, фокус на інтересах працівників і різні види мотивації. Практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є цінним прикладом для розробки власного механізму мотивації, що сприятиме збереженню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності

підприємства. Запровадження таких заходів дозволить компанії покращити продуктивність праці, задоволеність працівників, знизити плинність кадрів та підвищити рівень корпоративної культури, що є ключовими факторами для досягнення стратегічних цілей організації.

### **3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи мотиваційного механізму управління персоналом у компанії ПРЕДСТАВНИЦТВО «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»**

Для успішного вдосконалення системи мотиваційного механізму управління персоналом в представництві «Гранд Медикал Груп АГ» було розроблено відповідний алгоритм, що дозволяє структурувати та систематизувати заходи для різних рівнів розвитку підприємства. Цей алгоритм допомагає чітко визначити основні напрямки діяльності, які необхідно впровадити для досягнення оптимального рівня мотивації працівників. Розподіл заходів на три рівні - для підприємств з низьким, середнім та високим рівнем розвитку – дозволяє адаптувати мотиваційні механізми відповідно до поточного стану компанії. Таким чином, алгоритм стає практичним інструментом для керівників, які прагнуть підвищити продуктивність та задоволеність працівників, створюючи сприятливе робоче середовище та забезпечуючи ефективне управління персоналом.

Для удосконалення механізмів мотивації персоналу в представництві «Гранд Медикал Груп АГ» важливо вжити заходів, які відображають рівень розвитку підприємства та спрямовані на зміцнення мотиваційного механізму на різних рівнях. Основні заходи можна поділити відповідно до рівня розвитку підприємства на нижчий, середній та високий.

#### **1. Заходи для підприємств з низьким рівнем розвитку:**

1.1 Задоволення працею: Покращення матеріально-технічної бази робочих місць та умов праці сприяння зниженню втомлюваності та підвищенню продуктивності праці.

1.2 Задоволення матеріальною та нематеріальною мотивацією: Ліквідація затримок у виплаті заробітної плати та поступове її підвищення разом із застосуванням мотиваторів, таких як усна похвала, подарунки чи грамоти, сприяють підвищенню рівня праці працівників.

1.3 Задоволення соціальних потреб: забезпечення мінімального соціального пакета працівників та поступове вирощування цього пакета має сприяти задоволенню їх базових потреб [64].

2. Заходи для підприємств із середнім рівнем розвитку:

2.1 Закріплення лідерських позицій: Покращення ставлення керівника до працівників знизити рівень конфліктності та зміцнити ціннісно-орієнтаційну єдність у колективі.

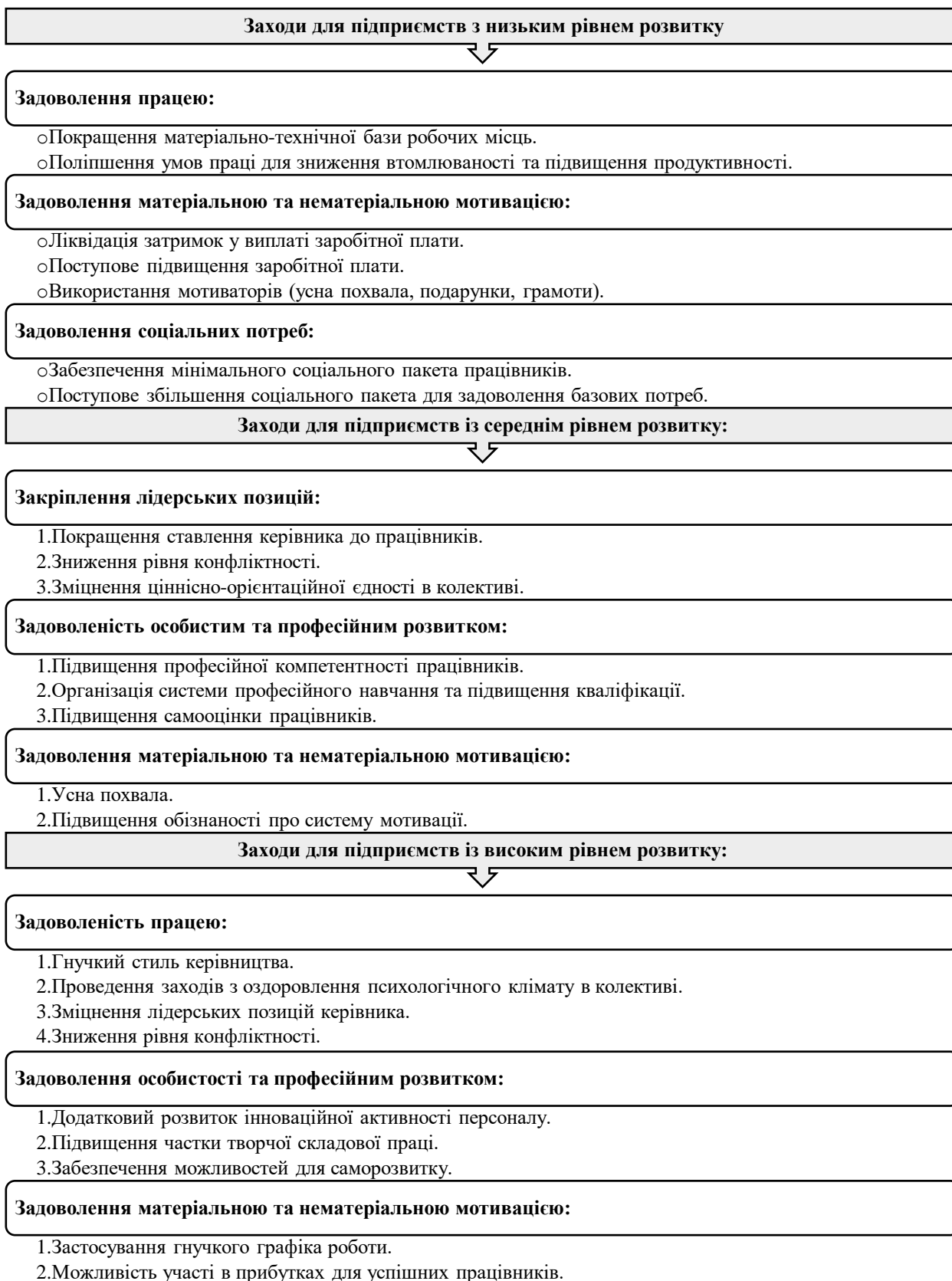


Рис.3.4. Алгоритм удосконалення системи мотиваційного механізму управління персоналом в представництві «Гранд Медикал Груп АГ»

*Джерело: складено автором самостійно на основі аналізу.*

2.2 Задоволеність особистим та професійним розвитком: Підвищення професійної компетентності працівників та їхніх ділових якостей через організацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації допоможе підвищити їхню самооцінку.

2.3 Задоволення матеріальною та нематеріальною мотивацією: Усна похвала та підвищення обізнаності про систему мотивації дозволять задовольнити бажання працівників у професійному розвитку [62].

3. Заходи для підприємств із високим рівнем розвитку:

3.1 Задоволеність працею: Гнучкий стиль керівництва та проведення заходів з оздоровлення психологічного клімату в колективі сприяють зміцненню лідерських позицій керівника та зниженню рівня конфліктності.

3.2 Задоволення особистості та професійним розвитком: Додатковий розвиток інноваційної активності персоналу та підвищення частки творчої складової праці, а також забезпечення можливостей для саморозвитку, сприяння задоволенню працівників.

3.3 Задоволення матеріальною та нематеріальною мотивацією: Застосування гнучкого графіка роботи та забезпечення успішними працівниками брати участь у прибутках буде стимулювати працівників до професійного зростання [63].

Рекомендовані заходи посилять мотиваційний механізм та підвищать ефективність роботи персоналу, забезпечуючи синергетичний ефект між особистими інтересами працівників та цільовими показниками підприємства. Ці заходи можуть охоплювати як індивідуальні підходи до мотивації кожного працівника, так як сприяють загальному покращенню умов праці та соціального забезпечення на підприємстві, що призведе до покращення психологічного клімату, підвищення задоволеності працівників та їхньої ефективності.

Отже, розробка та впровадження заходів для вдосконалення системи мотиваційного механізму управління персоналом в представництві «Гранд Медикал Груп АГ» є ключовим аспектом покращення маркетингової стратегії організації. Алгоритм, який структурує заходи за рівнем розвитку

підприємства, дозволяє керівництву адаптувати мотиваційні механізми до конкретних потреб і можливостей, забезпечуючи при цьому ефективність роботи та задоволеність працівників. Врахування матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальних потреб, професійного розвитку та покращення умов праці сприятиме створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню продуктивності та зниженню рівня конфліктності. Це, в свою чергу, допоможе підприємству утримати талановитих працівників, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стабільний розвиток, що є важливим для досягнення стратегічних цілей компанії в умовах конкурентного ринку.

Було проаналізовано теоретичні та методологічні основи системи мотивування персоналу. Виявлено, що мотивація є багатогранним поняттям, яке включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Різні теорії та підходи до мотивації, такі як теорії Адамса, Герцберга, Локе, МакКлеланда та інших, допомагають сформулювати комплексну систему, що враховує потреби працівників і сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності.

Визначено, що ефективне мотиваційне середовище залежить від здатності керівництва адаптувати мотиваційні механізми до потреб працівників. Розглянуто різні підходи до мотивації на основі досліджень вчених і практичного досвіду інших компаній. Основну увагу приділено створенню умов, які сприяють професійному розвитку, задоволенню соціальних потреб та зміцненню лідерських позицій керівників.

Алгоритм удосконалення включає заходи для підприємств з низьким, середнім та високим рівнем розвитку. Для підприємств з низьким рівнем розвитку рекомендовано покращення матеріально-технічної бази та своєчасну виплату заробітної плати. Для підприємств із середнім рівнем розвитку важливо покращити ставлення керівництва до працівників та забезпечити можливості для професійного розвитку. Підприємства з високим рівнем розвитку повинні впроваджувати гнучкі форми зайнятості та залучати працівників до участі в прибутках. Ці заходи сприятимуть підвищенню

ефективності роботи персоналу, покращенню робочого клімату та досягненню стратегічних цілей компанії.

## ВИСНОВКИ

Проблема мотивації персоналу була об'єктом досліджень багатьох науковців. У сучасному світі науковці розглядають мотивацію як вплив на працівників суб'єктом управління, процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки, внутрішній стан працівника, сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які впливають на працівників. Форми і методи мотивації формують систему мотивації. Побудова системи мотивації персоналу ґрунтується на принципах системності, регламентації, комплексності, орієнтації на результат, відкритості, об'єктивності, зрозумілості та ін. Для створення або удосконалення системи мотивації, необхідно встановити сильні і слабкі сторони існуючої системи.

ПРЕДСТАВНИЦТВО «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» зареєстроване в Україні 04 липня 2014 року. Основним напрямком діяльності компанії є постачання лікарських засобів та дієтичних добавок на територію України. Компанія демонструє стабільний розвиток, розширюючи асортимент продукції та плануючи його збільшення на 20% у найближчі два роки. Підприємство активно бере участь у соціальному житті, що сприяє покращенню іміджу та взаємовідносин з клієнтами та партнерами .

Компанія демонструє стабільне зростання бізнесу, активно розширюючи ринки збуту та збільшуючи обсяги реалізації продукції. Основні бізнес-процеси включають постачання та дистрибуцію лікарських засобів і дієтичних добавок, що забезпечує високу якість продукції для лікування та підтримання функціонального стану організму. Важливим аспектом є соціальна відповідальність компанії, що позитивно впливає на її імідж .

Аналіз фінансових показників за 2021-2023 роки свідчить про стабільний розвиток компанії. Збільшення витрат на заробітну плату, матеріальні витрати та інші операційні витрати відображає активну діяльність та зростання обсягів виробництва і реалізації продукції. Фінансові

результати компанії зростали протягом аналізованого періоду, що забезпечує її стійкий розвиток та фінансову стабільність .

Організаційна структура представництва «Гранд Медикал Груп АГ» є ефективною завдяки чіткій лінійній організації, яка дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку та оптимізувати внутрішні процеси. Водночас, існує необхідність подальшого вдосконалення структури для зменшення інформаційного навантаження на керівників та покращення внутрішньої комунікації .

SWOT-аналіз показав, що представництво має значні сильні сторони, такі як ефективна система мотивації персоналу та сприятливий соціально-психологічний клімат. Проте існують і слабкі сторони, серед яких залежність від мотиваційних заходів, що потребують постійного оновлення та інвестицій. Основні можливості компанії полягають у залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів, підвищенні конкурентоспроможності на ринку та використанні інноваційних підходів до мотивації. Водночас, загрози включають зовнішні економічні зміни та високу конкуренцію на ринку праці, що може призвести до збільшення текучки кадрів .

Ефективність системи мотивації персоналу представництва «Гранд Медикал Груп АГ» оцінюється на основі діагностики, яка включає аналіз задоволеності працівників та результативності мотиваційних заходів. Результати показують, що більшість працівників задоволені існуючою системою мотивації, що включає фінансові інcentиви та можливості для професійного розвитку. Проте, для подальшого підвищення ефективності, необхідно впровадити нові підходи та вдосконалити комунікаційні процеси.

Мотивація персоналу є критичним фактором, що впливає на продуктивність праці та загальну ефективність організації. Основні теоретичні підходи до мотивації персоналу включають класичні теорії мотивації, такі як теорія Маслоу, теорія Герцберга та теорія Врума. Ці теорії допомагають зрозуміти, які потреби та фактори впливають на мотивацію працівників. У ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» система мотивації персоналу базується на поєднанні фінансових і нематеріальних

стимулів, що включають можливості для професійного розвитку, визнання досягнень і створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити залученість та ефективність працівників, сприяючи розвитку організації та досягненню її стратегічних цілей.

Формування ефективного мотиваційного середовища у ПРЕДСТАВНИЦТВІ «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ» передбачає створення умов, що сприяють задоволенню потреб працівників та стимулюють їх досягати високих результатів. Оцінка ефективності мотиваційного середовища показала, що більшість працівників задоволені існуючими умовами праці, можливостями для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Водночас, діагностика виявила потребу в удосконаленні комунікаційних процесів та підвищенні рівня фінансових стимулів. Наявність чітких цілей, можливості для підвищення кваліфікації та визнання досягнень є ключовими факторами, що формують ефективне мотиваційне середовище в компанії.

На основі проведеної діагностики та аналізу ефективності системи мотивації були розроблені пропозиції щодо її удосконалення. Основні рекомендації включають збільшення рівня фінансових стимулів, впровадження нових форм нематеріальної мотивації та покращення комунікаційних процесів між керівниками та працівниками. Зокрема, пропонується запровадження додаткових бонусних програм, підвищення прозорості системи оцінювання результатів праці та розвиток програм навчання і розвитку персоналу. Такі заходи дозволять підвищити рівень задоволеності працівників, знизити текучку кадрів та підвищити загальну ефективність діяльності ПРЕДСТАВНИЦТВА «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ».

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абібуллаєв М. С. Методи забезпечення інноваційного розвитку підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М.С. Абідуллаєв. К.: КНЕУ. 2005. С. 98.
2. Артюх Т. О. Мотивація спеціалістів фармації до підвищення кваліфікації: отримання (підтвердження) кваліфікаційної категорії. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики : матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. 2-3 квіт. 2015 р. Х.: Вид-во НФаУ, 2015. С. 200-202.*
3. Афанасьєв М. В. Управління розвитком підприємств: Монографія. Харків: Видавничий дім «ИНЖЕК», 2013. С. 184.
4. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013, № 5(43) С. 103-105.
5. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
6. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. Київ: Інститут економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
7. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64–66.
8. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова Київ: Професіонал, 2008. 384 с.
9. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
10. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич : Вид-во «Вимір». 2006. 376 с.

11. Гаврилук П. А. Мотиваційні моделі у сучасному менеджменті. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали II наук.-практ. конф., 1 листоп. 2013 р.* Харків, 2013. С. 40-42.
12. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf> (дата звернення 23.04.2024)
13. Гамова О. В. Заробітна плата як економічна категорія. *Держава та регіони: серія: Економіка та підприємництво*. Запоріжжя. 2010. №3. С. 368.
14. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14 С. 188-193.
15. Жадько С. В. Оцінка мотиваційних факторів у роботі медичних (фармацевтичних) представників. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 17-20 берез. 2014 р.* Харків: Вид-во НФаУ, 2014. С. 375-377.
16. Занюк С. С. Психологія мотивації / Навчальний посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
17. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133.
18. Зоїдзе Д. Р. Соціальна політика підприємства як інструмент системи мотивації персоналу. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доп. IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 3 листоп. 2015 р. X.*, 2015. С. 306-308.
19. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посібник. / О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. Київ : Знання, 2010. 476 с.
20. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ: Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.

21. Карасьова Ю. М. Трансформація мотиваційного механізму трудової діяльності в транзитивній економіці України. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна*. 2004. Вип. 69. С. 142–147.
22. Квіта Г.М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Київ: КНУТД. 2010. № 5(55), С. 150.
23. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. Вип. 5. С. 81–85.
24. Клочко Ю. О., Гусаковська Т. О., Сікетіна Н. Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки*. 2017. № 1 (79). С. 141–147.
25. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4, Т.1. С. 77–80.
26. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2011. 397, [3] с.
27. Колот А. М. Мотивація персоналу : практикум [Електронний ресурс] / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2013. 348, [4] с.
28. Лук'янченко Н. Д., Бунтовська Л. Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ 2004, С. 302.
29. Мороз С. Г. Матеріальне стимулювання у системі чинників формування конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2014. № 2 (62). С. 59-67.
30. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. ХНУ, 2011. С. 210.
31. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: навч. посібник Тернопіль: Підручники й посібники, 2008. 576 с.

32. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9).
33. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №4. С.1-9.
34. Посилкіна О. В. Удосконалення механізму мотивації наукової діяльності у фармацевтичній галузі на основі впровадження системи збалансованих показників ефективності. *Вісник фармації*. 2017. № 2. С. 49-53.
35. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1> (дата звернення 22.04.2024)
36. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45-51.
37. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління*. 2011. № 2 (2). С. 118-126.
38. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Відп. ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград: ПВД «Мавік», 2004. 124 с.
39. Теорія оптимальних механізмів і Третій шлях: поєднання «пряника» ринкової економіки і «батога» командної економіки. URL: <https://www.ar25.org/article/teoriya-optymalnyhmehanizmv-i-tretyi-shlyah-poyednannya-pryanyka-rynkovoyi-ekonomiky> (дата звернення 21.04.2024)
40. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
41. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

42. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.
43. Adams J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*. 1963. 345 p.
44. Herzberg F. One more time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*. 1968. 345 p.
45. Maslow A. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1946. №50. С.370-396.
46. Mayo E. *Human Problem of an Industrial Civilisation*, Macmillan, London, 1933.
47. McClelland D. C. *Human Motivation*. Cambridge University Press. 1988. 345 p.
48. McGregor D. The human side of enterprise. *Management Review*, 1957. №22-28. С.88-92.
49. Smith A. *The Wealth of nation*, John Murray, Edinburgh (Clarendon, Oxford, 1976).
50. Szczupaczynski J., *Anatomia zarządzania organizacją*. Miedzynarodowa Szkoła Sp. z o.o. Warszawa 2002, p. 269.
51. Taylor F. W. *Principles of Scientific Management*, New York, 1911.
52. Vroom V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley. 1964. 345 p.
53. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С.166-172.
54. Чобіток В. І., Боровок Є. О. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Економіка підприємства*. Вісник економіки транспорту і промисловості № 42, 2013. С. 341-346.
55. Нікітін Ю. О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Ю. О. Нікітін, В. Г. Рукас-Пасічнюк. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238-246.

56. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Лобза А.В., Гузь І. С. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513.

57. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкєвіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

58. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.

59. Корольков В. В. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сільпо / В. Корольков, О. Ткачук, М. Корогод *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. 9 (261) с.85-101.

60. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом / Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.

61. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.

62. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. С.1-10.

63. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

64. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність і трудовий менталітет людського потенціалу в перехідній економіці України. *Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2009. Вип. 2. С. 128-136.

65. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С.78-83.

66. Пітерс Т., Вотермен Р. У пошуках ефективного управління. Київ: Прогрес, 1986. 430 с.
67. Куций О. (2022). Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 1 (54), с. 41-46.
68. Єпіфанова І., Панкова, В. (2021). УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*, (23).
69. Овчарук О. (2021). ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. *Економічний простір*, (166), с. 48-52.
70. Шильнікова З. М. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2014. Випуск 2. С. 775-777.
71. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів / С. А. Прохоровська // *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
72. Пазєєва Г.М. Механізм мотивації педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти / Г.М. Пазєєва, Л.О. Вінер // *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали III Міжнародної конференції (м. Київ, 2-3 грудня 2021 р.)*. - К.: Університет "КРОК", 2021.
73. Пазєєва Г.М. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні / Г. М. Пазєєва // *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.)*. - Київ: Університет "КРОК", 2023.
74. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V*

Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023.

75. Сумець О.М. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги / О.М. Сумець, В.Г. Алькема // Вчені записки Університету "КРОК". - 2021. - № 3(63). - С. 131-139.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Анкети для опитування

Мета опитування: визначити ставлення працівників до обраної ними професії, встановити чи здатні матеріальні та нематеріальні стимули покращити роботу, що саме мотивує у їхній щоденній роботі.

1. Вкажіть Ваш вік:
  - до 20 років
  - 21 - 30 років
  - 31 - 40 років
  - 41 - 50 років
  - за 50 років
2. Як давно Ви працюєте в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»?
  - менше року
  - від 1 до 3 років
  - від 3 до 5 років
  - більше 5 років
3. Чому Ви обрали саме цю професію?
  - оточення пов'язане з медициною
  - прибуткова професія
  - завжди хотів(ла) допомагати людям
  - випадково
4. Чи влаштовує Вас ваша заробітна плата на сьогоднішній день?
  - так
  - частково
  - ні
5. Що найбільше приваблює Вас у роботі в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»?
  - процес спілкування з людьми
  - заробітна плата
  - графік роботи
  - можливість реалізувати себе
6. Що Вам найбільше не подобається у роботі в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»?
  - низька заробітна плата
  - відношення колективу
  - керівництво
  - робочий графік

процес спілкування з людьми

7. Які матеріальні стимули Ви отримували за час своєї роботи в аптеці?

грошові премії

персональні знижки

цінні подарунки

доплата за понаднормову роботу

8. Які нематеріальні стимули Ви отримували за час своєї роботи в аптеці?

грамоти

похвальні листи

білети до театру/кіно/на виставки

покращення умов праці

не отримувала

9. Чи відчували Ви бажання продовжувати працювати, після отримання

матеріальних або нематеріальних стимулів?

так

ні

не знаю

10. Чи хотіли б Ви відвідувати семінари, презентації, тренінги для підвищення власної кваліфікації?

так

ні

не знаю

11. Чи хотіли б Ви отримувати путівки на відпочинок, подарункові сертифікати у якості винагороди за власну працю?

так

ні

не знаю

12. Чи хотіли б Ви мати можливість зворотнього зв'язку з керівництвом для надання власних пропозицій та коректив?

так

ні

не знаю

13. Чи здатні Ви працювати понаднормово та якісніше, знаючи, що на Вас чекає достойна матеріальна чи нематеріальна винагорода?

так

ні

не знаю

14. Що надихає Вас у щоденній роботі в представництві «ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ»?

мій колектив

мій керівник

я сам(а)

розуміння того, що я можу принести користь суспільству

грошова винагорода

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ



## СВІДОЦТВО ПРО РЕЄСТРАЦІЮ

ЦИМ МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ  
УКРАЇНИ СВДЧИТЬ ПРО РЕЄСТРАЦІЮ

ПРЕДСТАВНИЦТВА фірми "GRAND MEDICAL GROUP AG"  
("ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ"), ШВЕЙЦАРСЬКА  
КОНФЕДЕРАЦІЯ.

Представництво під назвою  
"ПРЕДСТАВНИЦТВО "ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ" здійснює свої  
функції згідно з законодавством України.

Місцезнаходження Представництва: м. Київ.

Кількість іноземних співробітників Представництва - службовців  
"ГРАНД МЕДИКАЛ ГРУП АГ", включаючи Керівника  
представництва - не перевищуватиме 3 осіб.

Реєстраційний №: ПІ - 5025.

Київ, 04 липня 2014 року.

ЗАСТУПНИК МІНІСТРА  
КЕРІВНИК АПАРАТУ



Роман КАЧУР