

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ФУРМАН Максим Русланович

Мотивація персоналу як ключ до ефективності підприємства. / Personnel
motivation as the key to enterprise efficiency

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНЗ-41
М. Р. Фурман

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Т. М. Попович

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	15
2.2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективності.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та активною цифровізацією бізнес-процесів, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал виступає ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства, формуючи його конкурентні переваги, інноваційний потенціал і здатність до адаптації. У цьому контексті мотивація працівників розглядається як один із визначальних інструментів підвищення результативності діяльності організації.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень залученості працівників та їхню лояльність до підприємства. Недостатня увага до формування ефективної системи мотивації може призводити до зниження ефективності діяльності, плинності кадрів, втрати кваліфікованих спеціалістів та погіршення загальних економічних показників підприємства. Водночас правильно побудована мотиваційна політика сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

Проблематика мотивації персоналу широко досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів мотивації зробили такі вчені, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, а також сучасні українські науковці, зокрема А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова, М. Ю. Барна, В. Ю. Ільїн, Є. В. Карпенко, О. В. Божко, М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Ю. П. Воржакова, І. С. Лінива, Т. О. Галайда, Ю. О. Дяченко та інші, які досліджують питання формування ефективних мотиваційних механізмів, розвитку корпоративної культури та адаптації систем мотивації до сучасних умов господарювання. Незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема

удосконалення систем мотивації залишається актуальною, оскільки потребує врахування сучасних викликів і тенденцій розвитку ринку праці.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад мотивації персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вдосконалення мотиваційної системи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність і значення мотивації персоналу;
- проаналізувати основні теорії мотивації;
- дослідити сучасні підходи до формування мотиваційної політики підприємства;
- оцінити ефективність системи мотивації на конкретному підприємстві; розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, що забезпечили всебічне вивчення проблеми мотивації персоналу. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації — для розкриття сутності мотивації та узагальнення наукових підходів; аналіз і синтез — для дослідження складових мотиваційної системи та визначення їх взаємозв'язку; порівняльний аналіз — для зіставлення різних теорій мотивації та практик їх використання; статистичні та економічні методи — для оцінки ефективності діяльності підприємства і впливу мотивації на її результати; а також графічні методи — для наочного представлення отриманих результатів. Узагальнення отриманих даних дало змогу сформулювати обґрунтовані висновки та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління персоналом, зростання продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами. Персонал виступає не лише виконавцем виробничих завдань, а й активним носієм знань, компетентностей та інноваційного потенціалу. Саме тому важливим завданням менеджменту є створення таких умов, за яких працівники будуть зацікавлені у досягненні високих результатів праці. У цьому контексті ключову роль відіграє мотивація персоналу як інструмент впливу на поведінку працівників і їх трудову активність.

Мотивація персоналу — це складний соціально-економічний процес, що передбачає спонукання працівників до ефективної діяльності шляхом задоволення їхніх потреб і інтересів у процесі праці. Вона відображає внутрішні та зовнішні фактори, які визначають поведінку людини, її прагнення до досягнення певних цілей і рівень залученості до трудового процесу. В основі мотивації лежить взаємозв'язок між потребами, інтересами, стимулами та результатами діяльності, що формує певну модель трудової поведінки.

Сутність мотивації проявляється через її функції, серед яких варто виділити стимулюючу, регулюючу, орієнтуючу та соціальну. Стимулююча функція полягає у спонуканні працівників до підвищення продуктивності праці, досягнення кращих результатів та ефективного використання ресурсів. Регулююча функція забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями підприємства. Орієнтуюча функція спрямовує діяльність персоналу на досягнення стратегічних і тактичних завдань організації. Соціальна функція пов'язана з формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та задоволенням нематеріальних потреб працівників [42, с. 48].

Важливим аспектом є розмежування понять «мотивація» та «стимулювання». Мотивація має внутрішній характер і пов'язана з особистими потребами, цінностями та інтересами працівника, тоді як стимулювання є зовнішнім впливом з боку підприємства у вигляді матеріальних і нематеріальних заохочень. Ефективна система управління персоналом передбачає гармонійне поєднання внутрішніх мотивів працівників із зовнішніми стимулами, що дозволяє досягти максимального результату.

Значення мотивації персоналу полягає у її здатності забезпечувати підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт, рівня відповідальності та ініціативності працівників. Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності персоналу, формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця. Водночас недостатній рівень мотивації призводить до зниження ефективності діяльності, формального виконання обов'язків, втрати інтересу до роботи та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Роль мотивації в системі управління підприємством є визначальною, оскільки вона забезпечує узгодження індивідуальних і корпоративних інтересів. Саме через механізми мотивації керівництво має можливість впливати на поведінку працівників, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах особливої актуальності набуває використання комплексних мотиваційних систем, що поєднують матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) з нематеріальними (визнання, кар'єрний розвиток, навчання, гнучкі умови праці, корпоративна культура).

Представлена табли. 1.1 узагальнює ключові підходи до розуміння мотивації персоналу, які умовно поділяються на дві великі групи: змістовні та процесуальні теорії. Така класифікація дозволяє комплексно охарактеризувати природу мотивації, поєднуючи як внутрішні потреби працівника, так і механізми формування його поведінки.

Таблиця 1.1

**Класифікація та характеристика основних теорій мотивації персоналу
[36].**

Група теорій	Теорія	Основна ідея
Змістовні	Ієрархія потреб (А. Маслоу)	Людські потреби поділяються на 5 рівнів. Базові потреби мають бути задоволені перед переходом до вищих.
	ERG – існування, зв'язок, зростання (К. Альдерфер)	Потреби поділяються на 3 групи: існування, зв'язку, зростання. Рух можливий як вгору, так і вниз по ієрархії.
	Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд)	Мотивація базується на потребах у владі, успіху та причетності, які не мають ієрархічної структури.
	Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)	Фактори мотивації поділяються на гігієнічні (умови праці) та мотиваційні (успіх, визнання, розвиток).
Процесуальні	Теорія очікувань (В. Врум)	Мотивація виникає, коли людина очікує, що обрана поведінка приведе до бажаного результату.
	Теорія справедливості (С. Адамс)	Людина оцінює свою винагороду порівняно з іншими та визначає рівень справедливості.
	Теорія постановки цілей (Е. Локк)	Людина ставить перед собою цілі, які визначають її поведінку та спрямовують зусилля.
	Модель Портера-Лоулера	Результативність праці залежить від зусиль, здібностей і уявлення про власну роль.
	Теорія підсилення мотивації (Б. Скіннер)	Люди повторюють дії, які раніше приносили позитивний результат, і уникають негативних.
	Теорія партисипативного управління	Залучення працівників до управління підвищує мотивацію та рівень задоволеності роботою.

Змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг) зосереджені на вивченні внутрішніх потреб людини як основного джерела трудової активності. Вони доводять, що ефективність праці значною мірою залежить від ступеня задоволення базових і вищих потреб працівників. Зокрема, ієрархія потреб Маслоу підкреслює послідовність їх задоволення, тоді як теорія ERG допускає гнучкість цього процесу. Теорія МакКлелланда акцентує увагу на індивідуальних мотивах досягнення, влади та причетності, а двофакторна теорія Герцберга розмежовує фактори, що впливають на

задоволення і незадоволення працею. Загалом, ці теорії формують основу для розуміння внутрішніх стимулів працівників.

Процесуальні теорії мотивації (В. Врум, С. Адамс, Е. Локк, Портер–Лоулер, Б. Скіннер, теорія партисипативного управління) досліджують процес формування мотивації та поведінки працівника. Вони доводять, що мотивація залежить не лише від потреб, а й від очікувань, оцінки справедливості винагороди, поставлених цілей та попереднього досвіду. Наприклад, теорія очікувань Врума підкреслює роль віри працівника у зв'язок між зусиллями та результатом, тоді як теорія справедливості Адамса акцентує на порівнянні власної винагороди з іншими. Теорія постановки цілей Локка доводить важливість чітких і досяжних цілей, а модель Портера–Лоулера інтегрує різні фактори мотивації в єдину систему. Теорія підкріплення Скіннера пояснює поведінку через наслідки дій, а партисипативне управління підкреслює значення залучення працівників до прийняття рішень.

У табл. 1.2 систематизовано основні види мотивації трудової діяльності, зокрема матеріальну, моральну (духовно-інтелектуальну) та соціальну, що дозволяє комплексно охарактеризувати потреби працівників та їх вплив на трудову активність. Такий поділ відображає багатовимірну природу мотивації, яка охоплює як економічні, так і соціально-психологічні аспекти.

Матеріальна мотивація ґрунтується на задоволенні базових економічних потреб працівника, зокрема забезпеченні належного рівня доходу, фінансової стабільності та добробуту. Вона виступає одним із найпотужніших стимулів трудової діяльності, оскільки безпосередньо пов'язана з рівнем життя працівника та його сім'ї. Водночас її ефективність може знижуватися за відсутності інших нематеріальних факторів впливу [29, с. 32].

Моральна (духовно-інтелектуальна) мотивація пов'язана з потребами самореалізації, творчого розвитку, визнання та змістовності праці. Вона сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості у роботі, підвищенню рівня ініціативності та відповідальності працівників. Саме цей вид мотивації є

ключовим у сучасних умовах, коли зростає роль інтелектуальної праці та розвитку людського капіталу.

Соціальна мотивація орієнтована на задоволення потреб у безпеці, стабільності, соціальній захищеності, а також у відчутті причетності до колективу. Вона забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, підвищує рівень довіри та лояльності працівників.

Таблиця 1.2

Види мотивації трудової діяльності та їх характеристика [26, с. 96].

Види мотивації трудової діяльності	Базові потреби
Матеріальна	Потреби в досягненні необхідного рівня матеріального добробуту, забезпеченості достатку для своєї родини тощо
Моральна (духовно-інтелектуальна)	Потреби в змістовності праці, її творчої насиченості, самостійності, можливості реалізувати свої здібності, амбіції, суспільна значимість праці тощо
Соціальна	Потреби в безпеці, захищеності, почуття обов'язку і відповідальності тощо

Отже, ефективна система мотивації персоналу повинна передбачати збалансоване поєднання матеріальних, моральних і соціальних стимулів, що дозволяє максимально врахувати різноманітні потреби працівників і забезпечити високий рівень їх трудової активності та результативності.

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровою трансформацією та динамічністю ринку праці, питання формування ефективної системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем комплексним моделям мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників, їхні цінності, професійні орієнтири та соціально-психологічні особливості.

Сучасна система мотивації персоналу розглядається як інтегрований механізм, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних

інструментів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети та інші форми фінансового заохочення. Водночас нематеріальна мотивація набуває все більшого значення та включає такі складові, як визнання досягнень, можливості професійного та кар'єрного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі умови праці, формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Одним із ключових сучасних підходів є індивідуалізація мотивації, яка передбачає врахування особистісних характеристик працівників, їхніх потреб і очікувань, що дозволяє формувати персоналізовані мотиваційні програми, що підвищують рівень залученості та ефективності праці. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток HR-аналітики, яка забезпечує збір і обробку даних щодо поведінки працівників та ефективності мотиваційних заходів.

Не менш важливим є компетентнісний підхід до мотивації, який передбачає стимулювання розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників. Підприємства все частіше інвестують у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, розглядаючи це як довгостроковий фактор підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних організаціях також активно застосовується партисипативний підхід, що передбачає залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності, ініціативності та задоволеності працею, оскільки працівники відчують свою значущість і вплив на результати діяльності підприємства.

Окремої уваги заслуговує цифровізація мотиваційних процесів, яка передбачає використання сучасних інформаційних технологій для управління персоналом, що включає впровадження HRM-систем, автоматизацію оцінки ефективності працівників, використання онлайн-платформ для навчання та розвитку, а також застосування елементів гейміфікації для підвищення залученості персоналу.

Важливим напрямом є також формування корпоративної культури, яка виступає потужним нематеріальним фактором мотивації. Вона визначає цінності, норми поведінки, стиль взаємодії в колективі та сприяє створенню сприятливого середовища для реалізації потенціалу працівників.

Крім того, у сучасних умовах значної актуальності набуває забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance), що виступає важливим фактором утримання персоналу та підвищення його продуктивності. Гнучкий графік роботи, дистанційна зайнятість, додаткові соціальні гарантії сприяють підвищенню задоволеності працівників і зниженню рівня професійного вигорання.

Таблиця 1.3

Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу [25, с. 38].

Підхід	Характеристика	Інструменти реалізації
Індивідуалізація мотивації	Врахування індивідуальних потреб, цінностей і очікувань працівників	Персоналізовані бонуси, індивідуальні KPI, гнучкі умови праці
Комплексний підхід	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Зарплата, премії, соціальний пакет, визнання, розвиток
Компетентнісний підхід	Орієнтація на розвиток професійних навичок і компетенцій	Тренінги, навчання, підвищення кваліфікації, коучинг
Партисипативний підхід	Залучення працівників до управління та прийняття рішень	Командна робота, участь у проєктах, обговорення рішень
Цифровізація мотивації	Використання IT-технологій в управлінні персоналом	HRM-системи, автоматизація оцінки, гейміфікація
Розвиток корпоративної культури	Формування цінностей, норм і сприятливого середовища	Тімбілдинг, внутрішні комунікації, корпоративні заходи
Work-life balance	Забезпечення балансу між роботою та особистим життям	Гнучкий графік, дистанційна робота, соцгарантії

Отже, сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу базуються на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації мотиваційних механізмів, використанні цифрових технологій та розвитку корпоративної культури. Такий підхід дозволяє не лише підвищити

ефективність праці, але й забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.



Рис. 1.1. Механізм формування мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу [21, с. 144].

З одного боку, система мотивів працівника включає матеріальні, моральні та соціальні потреби. Матеріальні мотиви пов'язані із забезпеченням базового рівня добробуту, моральні — із самореалізацією, визнанням і розвитком особистості, а соціальні — із потребами у безпеці, стабільності та соціальній захищеності. Саме ці мотиви виступають внутрішніми рушіями трудової активності працівника.

З іншого боку, система стимулювання праці представлена сукупністю матеріальних і нематеріальних інструментів впливу з боку підприємства. До матеріального грошового стимулювання належать заробітна плата, надбавки,

премії та компенсаційні виплати. Матеріальне негрошове стимулювання реалізується через соціальний пакет, пільги та додаткові гарантії. Нематеріальне стимулювання включає організаційну культуру, стиль управління, можливості професійного розвитку та систему залучення персоналу.

Центральним елементом моделі є процес трудової діяльності, який забезпечує взаємодію між мотивами працівника та зовнішніми стимулами. Саме в процесі праці відбувається узгодження інтересів працівника і підприємства, що визначає рівень його активності. Якщо система стимулювання відповідає внутрішнім потребам працівника, формується високий рівень мотивації та продуктивності. У протилежному випадку спостерігається зниження зацікавленості в роботі та формування пасивної поведінки.

Отже, ефективне управління мотивацією персоналу передбачає гармонійне поєднання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, що дозволяє забезпечити активну трудову поведінку працівників, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Тернофарм» - це українське фармацевтичне підприємство, основним напрямом діяльності якого є виробництво сучасних, ефективних та безпечних лікарських засобів, зокрема на основі природної та рослинної сировини. Компанія орієнтується на виготовлення доступних медикаментів високої якості для широких верств населення.

Підприємство створене на базі Тернопільської фармацевтичної фабрики, яка була заснована ще у 1968 році. У 2000 році компанія увійшла до складу фармацевтичного холдингу «Юніфарма», що стало важливим етапом її розвитку. У результаті було проведено комплексну модернізацію виробничих потужностей, що дозволило підприємству впровадити сучасні технології та відповідати міжнародним стандартам якості, зокрема вимогам належної виробничої практики (GMP) [37].

Сьогодні ТОВ «Тернофарм» є одним із провідних виробників галенових препаратів в Україні. Асортимент продукції підприємства налічує понад 100 лікарських засобів різних фармакотерапевтичних груп, серед яких препарати для лікування захворювань серцево-судинної, нервової, дихальної систем, а також дерматологічні та інші засоби.

Виробнича діяльність підприємства охоплює виготовлення таблеток, порошків та інших лікарських форм. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, здійснює модернізацію обладнання та розширює виробничі можливості, що сприяє підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ «Тернофарм» також здійснює зовнішньоекономічну діяльність, постачаючи свою продукцію на міжнародні ринки. Препарати компанії зареєстровані та використовуються в країнах Східної Європи та Центральної Азії, що свідчить про їх відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки. Підприємство має стабільну організаційну структуру, розвинену виробничу базу та кадровий потенціал, що забезпечує ефективне функціонування та подальший розвиток.

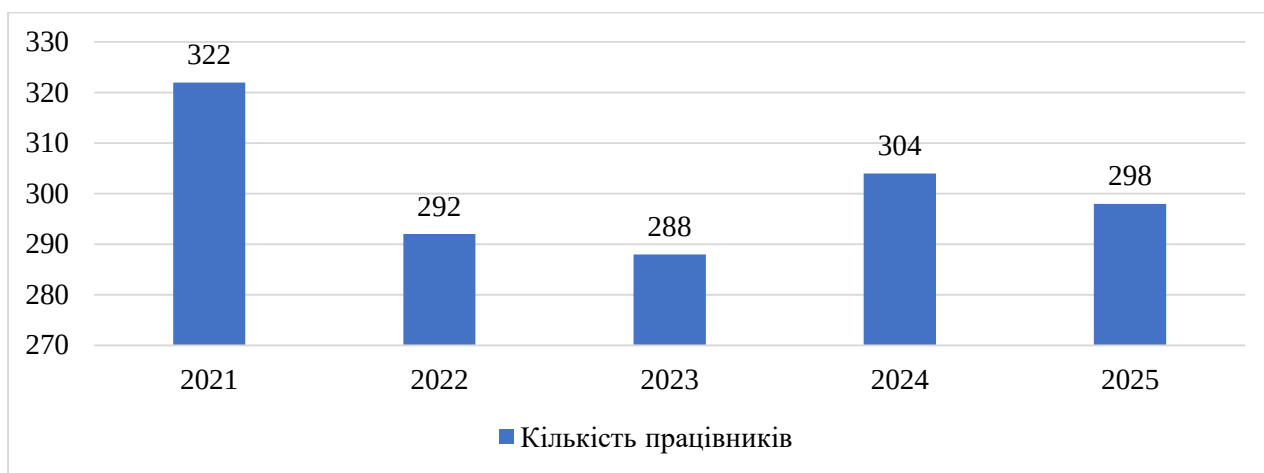


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Тернофарм» у 2021–2025 рр., осіб*

* Складено автором за даними [44]

У 2021 році чисельність персоналу становила 322 особи, що є найвищим значенням за досліджуваний період. У 2022 році спостерігається суттєве скорочення кількості працівників до 292 осіб, що може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів, зокрема економічною нестабільністю та умовами воєнного стану. У 2023 році тенденція до зниження зберігається, і чисельність персоналу становить 288 осіб, що є найнижчим показником за аналізований період.

Водночас у 2024 році спостерігається позитивна динаміка — чисельність працівників зростає до 304 осіб, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства, стабілізацію виробничих процесів та можливе

розширення обсягів виробництва. У 2025 році відбувається незначне зменшення кількості працівників до 298 осіб, однак цей показник залишається вищим порівняно з 2022–2023 роками. Отже, аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Тернофарм» дозволяє зробити висновок про загальну стабільність кадрового складу підприємства з певними адаптаційними змінами у відповідь на зовнішні виклики. Позитивні тенденції відновлення чисельності персоналу у 2024–2025 роках свідчать про ефективність управління трудовими ресурсами та поступове зміцнення позицій підприємства.

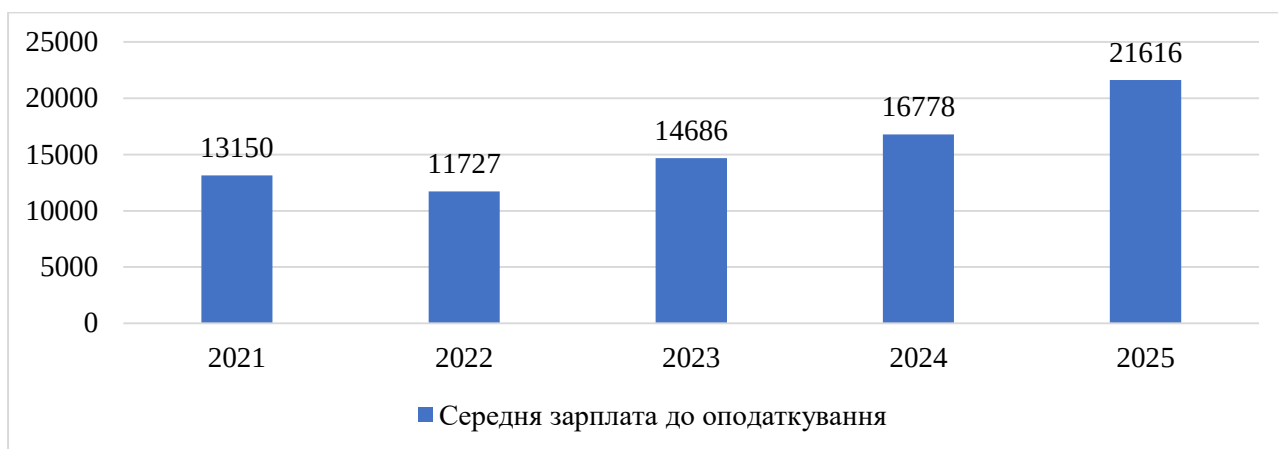


Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати до оподаткування ТОВ «Тернофарм» у 2021–2025 рр., грн.*

* Складено автором за даними [44]

На рис. 2.2 відображено зміну середнього рівня заробітної плати працівників ТОВ «Тернофарм» упродовж 2021–2025 років, що дозволяє оцінити тенденції матеріального стимулювання персоналу на підприємстві. Загалом динаміка має позитивний характер із чіткою тенденцією до зростання, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці.

У 2021 році середня заробітна плата становила 13 150 грн. У 2022 році спостерігається її зниження до 11 727 грн, що може бути пов'язано з негативним впливом економічних факторів, зокрема нестабільністю господарського середовища та загальними кризовими явищами. Проте вже у 2023 році

відбувається відновлення позитивної динаміки — заробітна плата зростає до 14 686 грн, перевищуючи рівень 2021 року.

У 2024 році тенденція до зростання посилюється, і середня заробітна плата досягає 16 778 грн, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу. Найвищий показник зафіксовано у 2025 році — 21 616 грн, що демонструє суттєве зростання доходів працівників та посилення мотиваційної складової оплати праці. Отже, аналіз динаміки середньої заробітної плати на підприємстві свідчить про загальну тенденцію до її підвищення, що позитивно впливає на рівень мотивації персоналу, сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

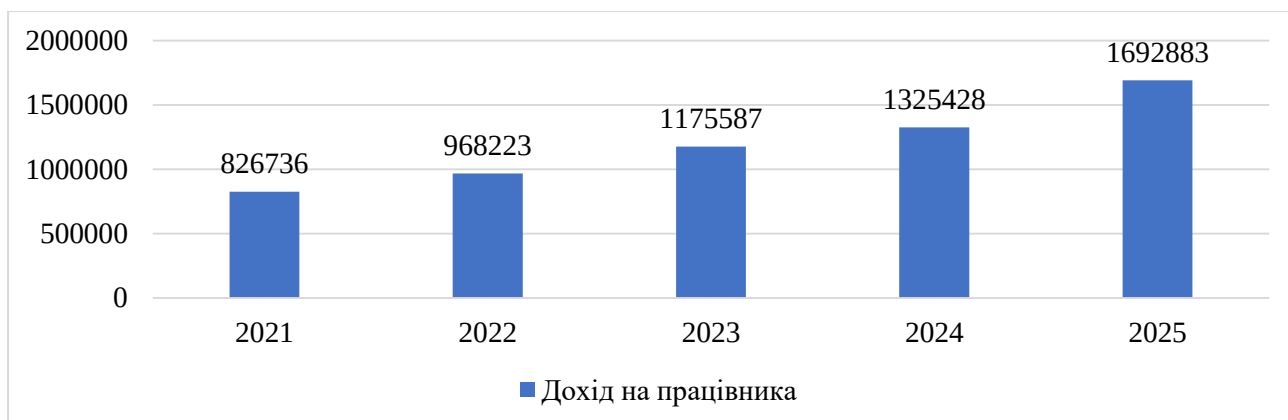


Рис. 2.3. Динаміка доходу на одного працівника ТОВ «Тернофарм» у 2021–2025 рр.*

* Складено автором за даними [44]

На рис. 2.3 відображено зміну показника доходу на одного працівника ТОВ «Тернофарм» протягом 2021–2025 років, що є важливим індикатором ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Загальна динаміка має стійку тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення продуктивності праці та результативності діяльності підприємства. У 2021 році дохід на одного працівника становив 826 736 грн. У 2022 році цей показник зріс до 968 223 грн,

що вказує на покращення ефективності праці навіть в умовах нестабільного економічного середовища. У 2023 році зростання продовжується, і дохід досягає 1 175 587 грн, що свідчить про активізацію виробничої діяльності та підвищення віддачі від використання трудових ресурсів. У 2024 році показник зростає до 1 325 428 грн, що підтверджує тенденцію до поступового зміцнення позицій підприємства та підвищення ефективності управління. Найвищий рівень доходу на одного працівника зафіксовано у 2025 році — 1 692 883 грн, що демонструє суттєве зростання продуктивності праці та результативності функціонування підприємства. Отже, стабільне зростання доходу на одного працівника свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та позитивні результати діяльності підприємства, що також може бути наслідком удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження сучасних управлінських підходів і зростання рівня матеріального стимулювання працівників.

Таблиця 2.1

Фінансові показники підприємства у 2020–2025 рр. (млн грн)*

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	250,98	266,21	282,72	338,57	402,93	504,48
Чистий прибуток	2,95	3,68	5,01	4,72	6,49	12,78
Рентабельність, %	1,18	1,38	1,77	1,40	1,61	2,53
Активи	176,13	183,04	238,46	250,28	291,07	387,56
Зобов'язання	82,83	56,81	107,29	131,05	170,82	251,63

* Складено автором за даними [44]

Наведені у табл. 2.1 фінансові показники підприємства за 2020–2025 роки свідчать про загальну позитивну динаміку його розвитку та поступове зміцнення фінансового стану. Зокрема, дохід підприємства демонструє стійке зростання протягом усього аналізованого періоду: від 250,98 млн грн у 2020 році до 504,48

млн грн у 2025 році. Найбільш інтенсивне зростання спостерігається у 2023–2025 роках, що може бути пов’язано з розширенням обсягів діяльності, підвищенням попиту на продукцію або оптимізацією бізнес-процесів.

Динаміка чистого прибутку також має загалом позитивний характер, хоча і супроводжується певними коливаннями. Після зростання у 2020–2022 роках (з 2,95 до 5,01 млн грн) у 2023 році спостерігається незначне зниження до 4,72 млн грн, що може свідчити про збільшення витрат або вплив зовнішніх економічних факторів. Водночас у 2024–2025 роках відбувається суттєве зростання прибутку, і у 2025 році він досягає 12,78 млн грн, що є найвищим показником за досліджуваний період.

Рентабельність діяльності підприємства змінюється нерівномірно, проте загальна тенденція є позитивною. Після зростання у 2020–2022 роках до 1,77% у 2023 році спостерігається зниження до 1,40%, однак уже у наступні роки показник знову зростає і досягає 2,53% у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності.

Активи підприємства протягом усього періоду стабільно зростають — з 176,13 млн грн у 2020 році до 387,56 млн грн у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності, інвестиції у розвиток та зміцнення ресурсної бази. Водночас зобов’язання також мають тенденцію до зростання, особливо у 2022–2025 роках, де їх обсяг збільшується з 107,29 до 251,63 млн грн, що може вказувати на активне використання залучених ресурсів для фінансування розвитку підприємства.

Наведені у табл. 2.2 фінансові індикатори діяльності підприємства за 2021–2025 роки дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, рівень ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості. Загалом спостерігається позитивна тенденція покращення окремих показників, що свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зокрема, оборотність робочого капіталу має чітку тенденцію до зростання — з 3,10 у 2021–2022 роках до 5,40 у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів та прискорення їх обігу. Водночас оборотність дебіторської заборгованості поступово знижується (з 3,80 до 3,20), що може вказувати на певне уповільнення розрахунків із покупцями та потребує посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.2

Фінансові та ринкові індикатори діяльності підприємства у 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотність робочого капіталу	3,10	3,10	3,70	4,50	5,40
Абсолютна ліквідність, %	23,40	0,30	3,40	16,70	19,60
Поточна ліквідність, %	257,60	189,00	167,40	153,50	137,50
Коефіцієнт автономії, %	53,00	42,80	42,60	39,60	33,00
Чиста маржа, %	1,40	1,80	1,40	1,60	2,50
Рентабельність оборотних активів, %	2,50	2,50	2,20	2,50	3,70
Оборотність дебіторської заборгованості	3,80	3,70	3,40	3,50	3,20
Рентабельність активів, %	2,00	2,10	1,90	2,20	3,30
Рентабельність загальних активів, %	3,30	3,80	3,90	3,80	4,50
Оборотність загальних активів	1,50	1,30	1,40	1,50	1,50

* Складено автором за даними [44]

Показники ліквідності характеризуються нестабільною динамікою. Абсолютна ліквідність у 2022 році різко знижується до 0,30%, однак у наступні роки поступово відновлюється до 19,60% у 2025 році, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Водночас поточна ліквідність має

тенденцію до зниження — з 257,60% у 2021 році до 137,50% у 2025 році, що може свідчити про зростання короткострокових зобов'язань або більш ефективне використання оборотних активів.

Коефіцієнт автономії демонструє поступове зниження з 53% до 33%, що свідчить про зменшення частки власного капіталу у структурі фінансування та підвищення залежності підприємства від залучених коштів, що може бути як результатом активного розвитку, так і потенційним ризиком зниження фінансової стійкості.

Показники рентабельності в цілому мають позитивну динаміку. Чиста маржа зростає до 2,50% у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Рентабельність активів та оборотних активів також зростає, що вказує на більш ефективне використання ресурсів підприємства. Особливо позитивною є динаміка рентабельності загальних активів, яка досягає 4,50% у 2025 році.

Оборотність загальних активів залишається відносно стабільною, коливаючись у межах 1,3–1,5, що свідчить про сталий рівень ефективності використання активів у процесі господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Ринкові індикатори у 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Абсолютний приріст виручки, млн грн	15,23	16,51	55,85	64,36	101,55
Місце компанії на ринку	26	26	27	27	26
Частка ринку, %	0,62	0,69	0,62	0,65	0,73
Середній приріст виручки за 3 роки, млн грн	26,20	18,72	29,20	40,07	55,30
Відносний приріст виручки за рік, %	6,10	6,20	19,80	19,00	25,20
Місце компанії в секторі	916	948	1041	1095	965
Місце компанії на субринку	26	26	27	27	26
Частка на субринку, %	0,62	0,69	0,62	0,65	0,73

* Складено автором за даними [44]

Наведені у табл. 2.3 ринкові індикатори діяльності підприємства за 2021–2025 роки свідчать про загальне посилення його позицій на ринку та зростання

ділової активності. Динаміка показників демонструє як кількісне зростання обсягів діяльності, так і поступове покращення конкурентних позицій підприємства. Зокрема, абсолютний приріст виручки має виражену тенденцію до зростання: від 15,23 млн грн у 2021 році до 101,55 млн грн у 2025 році. Особливо суттєве збільшення спостерігається у 2023–2025 роках, що свідчить про активізацію діяльності підприємства, розширення ринків збуту або зростання попиту на продукцію. Аналогічна тенденція простежується і щодо середнього приросту виручки за три роки, який зріс більш ніж удвічі, що підтверджує стабільність зростання доходів у довгостроковій перспективі.

Відносний приріст виручки також демонструє позитивну динаміку: з 6,10–6,20% у 2021–2022 роках до 25,20% у 2025 році, що свідчить про значне прискорення темпів зростання підприємства, що є важливим показником його конкурентоспроможності.

Позиції підприємства на ринку залишаються відносно стабільними. Місце компанії на ринку коливається в межах 26–27 позицій, що свідчить про збереження стабільного рівня конкурентоспроможності. Водночас частка ринку демонструє незначне, але позитивне зростання — з 0,62% у 2021 році до 0,73% у 2025 році, що вказує на поступове розширення присутності підприємства на ринку. Місце компанії в секторі має певну нестабільність, з погіршенням позицій у 2022–2024 роках (до 1095 місця), однак у 2025 році спостерігається покращення до 965 позиції. Це може свідчити про адаптацію підприємства до конкурентного середовища та відновлення його ринкових позицій.

Показники субринку повністю корелюють із загальноринковими, що свідчить про стабільність позицій підприємства у відповідному сегменті. Частка на субринку також має тенденцію до зростання, що підтверджує підвищення ефективності діяльності підприємства у своїй ринковій ніші.

Отже, аналіз ринкових індикаторів дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання обсягів реалізації та поступове зміцнення його конкурентних позицій. Водночас для подальшого

покращення ринкових результатів доцільним є посилення маркетингової політики, розширення каналів збуту та підвищення інноваційної активності підприємства.

2.2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективності

Система мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» формується як сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на забезпечення ефективної трудової діяльності працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона базується на поєднанні фінансового заохочення, соціальних гарантій і організаційно-психологічних інструментів впливу на персонал.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика матеріального та нематеріального стимулювання персоналу*

Критерій	Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основний ресурс	Основна та додаткова заробітна плата	Визнання, розвиток, корпоративна підтримка
Термін впливу	Короткостроковий	Довгостроковий
Емоційний ефект	Менш стійкий	Більш стійкий
Вартість для роботодавця	Висока	Середня або низька
Вплив на командну культуру	Нейтральний або мінімальний	Значний

* Складено автором самостійно.

Наведене у табл. 2.4 порівняння матеріального та нематеріального стимулювання дозволяє глибше оцінити особливості впливу різних інструментів мотивації на персонал. Зокрема, матеріальне стимулювання базується передусім на фінансових ресурсах, таких як основна та додаткова заробітна плата, премії та інші грошові виплати. Воно має переважно короткостроковий характер впливу,

оскільки забезпечує швидкий, але не завжди тривалий мотиваційний ефект. Крім того, емоційний вплив матеріальних стимулів є менш стійким, адже працівники швидко адаптуються до рівня доходу, що знижує їхню подальшу мотиваційну силу. Водночас такі інструменти потребують значних фінансових витрат з боку роботодавця і не завжди сприяють формуванню командної взаємодії, оскільки їхній вплив на корпоративну культуру є обмеженим.

Натомість нематеріальне стимулювання орієнтоване на задоволення вищих потреб працівників, зокрема у визнанні, самореалізації, розвитку та соціальній підтримці. Його вплив є більш довгостроковим і стійким, оскільки формує внутрішню мотивацію та підвищує рівень залученості персоналу. Емоційний ефект таких стимулів є значно сильнішим і тривалішим, що позитивно впливає на задоволеність працею та лояльність працівників. Крім того, нематеріальні методи мотивації потребують менших витрат для підприємства та сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, розвитку командної роботи та підвищенню ефективності взаємодії в колективі.

Основу мотиваційної системи підприємства становить матеріальне стимулювання, яке реалізується через заробітну плату, премії, надбавки та інші заохочувальні виплати. Аналіз динаміки середньої заробітної плати свідчить про її зростання у 2023–2025 роках, що позитивно впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах праці. Підвищення оплати праці супроводжується зростанням доходу на одного працівника, що вказує на підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. Преміювання за досягнення виробничих показників стимулює працівників до підвищення продуктивності праці та якості продукції, що є особливо важливим для фармацевтичного підприємства. Додаткові виплати, зокрема бонуси та матеріальна допомога, виконують соціальну функцію, підвищуючи рівень задоволеності працівників і зміцнюючи їхню лояльність до підприємства. Важливим елементом матеріальної мотивації є також соціальні заохочення, які включають часткову компенсацію витрат працівників, що сприяє підвищенню

рівня соціальної захищеності персоналу та формує позитивне ставлення до роботодавця. Водночас значна залежність від матеріальних стимулів може обмежувати довгострокову мотивацію, що потребує активного розвитку нематеріальних інструментів.

Таблиця 2.5

Система стимулювання персоналу ТОВ «Тернофарм»*

Тип стимулювання	Елемент стимулювання	Опис заходу
Матеріальне	Заробітна плата	Оплата праці відповідно до посади, кваліфікації та обсягу виконаної роботи
	Преміювання	Винагороди за виконання та перевиконання виробничих планів, якість продукції
	Бонуси та разові виплати	Додаткові виплати до свят, за досягнення високих результатів
	Доплати за умови праці	Надбавки за роботу у виробничих умовах (фармацевтичне виробництво)
	Надбавки за стаж і досвід	За тривалість роботи, професійну компетентність, відповідальність
	Матеріальна допомога	Фінансова підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях
	Соціальні заохочення	Часткова компенсація витрат (харчування, транспорт тощо)
Нематеріальне	Визнання досягнень	Подяки, грамоти, відзначення кращих працівників
	Кар'єрне зростання	Можливість внутрішнього просування, підвищення по службі
	Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, тренінги
	Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до виробничих і управлінських процесів
	Психологічний клімат	Формування сприятливої робочої атмосфери в колективі
	Гнучкі умови праці	Адаптація графіків (для окремих категорій працівників)
	Корпоративна культура	Проведення корпоративних заходів, підтримка командної роботи

* Складено автором самостійно.

Нематеріальне стимулювання на підприємстві охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на задоволення вищих потреб працівників. Зокрема, система визнання досягнень сприяє підвищенню самооцінки працівників та

формуванню відчуття значущості їхнього внеску у діяльність підприємства. Можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку стимулюють персонал до підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на якість трудових ресурсів.

Особливе значення має формування сприятливого психологічного клімату в колективі, який забезпечує ефективну взаємодію працівників і сприяє розвитку командної роботи. Участь персоналу у прийнятті управлінських рішень підвищує рівень відповідальності та залученості працівників до діяльності підприємства. Розвиток корпоративної культури через організацію спільних заходів сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Нематеріальна мотивація на підприємстві реалізується через формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підтримку корпоративної культури, можливості професійного розвитку та залучення працівників до виробничих процесів. Умови праці, стиль управління та організаційна культура сприяють підвищенню рівня задоволеності персоналу та розвитку їхнього потенціалу.

Оцінка ефективності системи мотивації здійснюється на основі аналізу фінансово-економічних показників підприємства. Зокрема, зростання доходу, прибутку та рентабельності свідчить про підвищення результативності діяльності персоналу. Позитивна динаміка оборотності робочого капіталу та зростання доходу на одного працівника також підтверджують ефективність використання трудових ресурсів.

Разом із тим, аналіз чисельності працівників показує певні коливання, що може свідчити про наявність проблем у системі мотивації або вплив зовнішніх факторів. Крім того, зниження коефіцієнта автономії та зростання зобов'язань вказують на необхідність більш ефективного управління ресурсами, що також пов'язано з мотивацією управлінського персоналу. Таким чином, система мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» є достатньо ефективною, що підтверджується позитивною динамікою основних показників діяльності

підприємства. Водночас вона потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі посилення нематеріальних стимулів, індивідуалізації мотиваційних підходів та впровадження сучасних інструментів управління персоналом, що дозволить підвищити рівень залученості працівників і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Таблиця 2.6

Результати оцінки рівня мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» (за результатами опитування)*

Питання	Високий рівень, %	Середній, %	Низький, %
Задоволеність заробітною платою	60	30	10
Справедливість преміювання	55	35	10
Можливості кар'єрного росту	40	45	15
Визнання досягнень	35	50	15
Психологічний клімат	70	25	5
Умови праці	65	30	5
Загальний рівень мотивації	58	32	10

* Складено автором самостійно.

Результати проведеного опитування персоналу ТОВ «Тернофарм» дозволяють комплексно оцінити рівень мотивації працівників та визначити сильні й проблемні аспекти діючої мотиваційної системи. Загалом отримані дані свідчать про достатній (середньо-високий) рівень мотивації, що підтверджується тим, що 58% працівників оцінюють її як високу, тоді як лише 10% — як низьку.

Найбільш позитивні оцінки спостерігаються щодо психологічного клімату в колективі та умов праці. Зокрема, 70% опитаних відзначили високий рівень задоволеності робочою атмосферою, що свідчить про сформовану корпоративну культуру та ефективну взаємодію між працівниками. Також 65% працівників позитивно оцінюють умови праці, що є важливим чинником стабільності персоналу та зниження плинності кадрів.

Матеріальна складова мотивації, зокрема задоволеність заробітною платою та справедливість преміювання, також отримала відносно високі оцінки. Більшість працівників (60% і 55% відповідно) задоволені цими аспектами, що підтверджує ефективність фінансових стимулів на підприємстві. Водночас наявність частки працівників із середнім рівнем задоволеності свідчить про потенціал для вдосконалення системи оплати праці та підвищення її прозорості.

Найбільш проблемними зонами виявилися можливості кар'єрного зростання та визнання досягнень працівників. Лише 40% респондентів високо оцінюють перспективи професійного розвитку, тоді як 45% вважають їх середніми. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо визнання досягнень, де переважає середній рівень оцінки (50%), що свідчить про недостатню розвиненість нематеріальних стимулів та обмеженість механізмів заохочення працівників на рівні організації.

Таким чином, результати опитування підтверджують, що мотиваційна система ТОВ «Тернофарм» є ефективною у частині забезпечення базових потреб працівників, зокрема матеріальних умов праці та комфортного робочого середовища. Водночас для підвищення її результативності доцільно посилити увагу до розвитку нематеріальних аспектів мотивації, зокрема впровадження системи визнання досягнень, розширення можливостей кар'єрного зростання та індивідуалізації підходів до управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах динамічного розвитку фармацевтичного ринку та посилення конкуренції ефективна система мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» набуває стратегічного значення. Проведений аналіз діяльності підприємства засвідчив позитивну динаміку фінансових результатів, зростання рівня заробітної плати та продуктивності праці, однак виявив і певні проблемні аспекти, зокрема

коливання чисельності персоналу, залежність від зовнішніх факторів, а також необхідність підвищення ефективності використання трудового потенціалу. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні системи мотивації, орієнтованої на підвищення результативності праці, утримання кваліфікованих кадрів і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Першим ключовим напрямом є вдосконалення матеріального стимулювання працівників. Незважаючи на зростання середньої заробітної плати, доцільним є впровадження більш гнучкої системи оплати праці, що базується на індивідуальних результатах діяльності. Рекомендується застосування системи КРІ (ключових показників ефективності) для різних категорій персоналу, що дозволить пов'язати рівень винагороди з досягнутими результатами. Також доцільно запровадити бонусні програми за перевиконання виробничих планів, інноваційні пропозиції та підвищення якості продукції.

Другим важливим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації. Для підприємства фармацевтичної галузі, де значну роль відіграє інтелектуальна праця, важливим є створення умов для професійного розвитку працівників. Доцільно розширити можливості навчання, підвищення кваліфікації, участі у професійних тренінгах і конференціях. Важливим є також впровадження системи визнання досягнень працівників (нагороди, подяки, корпоративні відзнаки), що сприятиме підвищенню їх залученості та лояльності.

Третім напрямом виступає впровадження індивідуалізованого підходу до мотивації. З огляду на різноманітність потреб працівників доцільно формувати персоналізовані мотиваційні пакети, що враховують стаж, кваліфікацію, результати діяльності та життєві пріоритети, що може включати гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості для окремих категорій персоналу, розширений соціальний пакет, медичне страхування тощо.

Четвертим напрямом є розвиток корпоративної культури та покращення соціально-психологічного клімату. Формування сприятливого робочого середовища, відкритих комунікацій між керівництвом і працівниками, розвиток

командної роботи та проведення корпоративних заходів сприятимуть підвищенню мотивації та зниженню рівня плинності кадрів. Особливо важливим є впровадження елементів партисипативного управління, що передбачає залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

П'ятим напрямом є цифровізація процесів управління персоналом. Впровадження сучасних HRM-систем дозволить автоматизувати процеси оцінки ефективності працівників, управління їх розвитком і мотивацією. Використання HR-аналітики дасть змогу більш точно визначати потреби персоналу, прогнозувати рівень їх задоволеності та своєчасно реагувати на можливі проблеми.

Окрему увагу слід приділити забезпеченню балансу між роботою та особистим життям працівників. У сучасних умовах це є важливим фактором утримання персоналу та підвищення його продуктивності. Запровадження гнучких форм зайнятості, додаткових соціальних гарантій та програм підтримки працівників сприятиме зниженню професійного вигорання та підвищенню загального рівня задоволеності працею.

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» має базуватися на комплексному підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуалізацію мотиваційних інструментів, розвиток корпоративної культури та використання сучасних цифрових технологій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій і забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

**Основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ
«Тернофарм»***

Напрямок удосконалення	Сутність	Інструменти реалізації	Результати впровадження
---------------------------	----------	---------------------------	----------------------------

Вдосконалення матеріального стимулювання	Прив'язка оплати праці до результатів діяльності	KPI, премії, бонуси за результат, доплати за якість та інновації	Зростання продуктивності праці, підвищення зацікавленості працівників
Розвиток нематеріальної мотивації	Стимулювання через визнання та розвиток	Кар'єрне зростання, навчання, тренінги, нагороди, корпоративні відзнаки	Підвищення лояльності, залученості та ініціативності персоналу
Індивідуалізація мотивації	Врахування потреб окремих працівників	Гнучкий графік, персоналізовані бонуси, соціальні пакети, медстрахування	Зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності працею
Розвиток корпоративної культури	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Тімбілдінг, внутрішні комунікації, участь у прийнятті рішень	Покращення командної роботи, зростання мотивації
Цифровізація HR-процесів	Використання сучасних IT-рішень в управлінні персоналом	HRM-системи, HR-аналітика, автоматизація оцінювання	Підвищення ефективності управління персоналом
Забезпечення work-life balance	Баланс між роботою та особистим життям	Гнучкий графік, дистанційна робота, соцгарантії	Зниження вигорання, підвищення продуктивності

* Складено автором самостійно.

Підвищення рівня мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» є важливою передумовою зростання продуктивності праці, покращення фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку. Проведений аналіз показав, що підприємство має позитивну динаміку розвитку, однак існує необхідність системного вдосконалення мотиваційних механізмів із метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу. У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на посилення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Першочерговим заходом є впровадження системи оцінювання результатів діяльності персоналу на основі KPI. Для виробничого персоналу доцільно

встановити показники, пов'язані з обсягами виробництва, якістю продукції, дотриманням технологічних стандартів, а для адміністративного та управлінського персоналу — показники ефективності виконання завдань, оптимізації витрат і досягнення стратегічних цілей, що дозволить забезпечити прозорість системи винагороди та підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

Другим важливим заходом є вдосконалення системи преміювання. Пропонується запровадити диференційовану систему бонусів, що передбачає як короткострокові премії за досягнення виробничих показників, так і довгострокові стимули (наприклад, річні бонуси або участь у прибутку підприємства), що сприятиме підвищенню мотивації працівників до ефективної праці та орієнтації на стратегічні результати діяльності.

Третім заходом є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації. Для фармацевтичного підприємства особливо важливим є постійне оновлення знань і навичок персоналу. Доцільно організовувати регулярні тренінги, семінари, внутрішні навчальні програми, а також стимулювати працівників до саморозвитку, що не лише підвищить рівень компетентності персоналу, але й сприятиме зростанню їх мотивації.

Четвертим заходом є впровадження програм нематеріального стимулювання. До них належать визнання досягнень працівників, формування системи корпоративних нагород, розвиток кар'єрного зростання, а також покращення умов праці. Важливим є створення атмосфери довіри та відкритості, що сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм»*

Захід	Сутність заходу	Механізм реалізації	Результати впровадження
--------------	------------------------	----------------------------	--------------------------------

Впровадження системи КРІ	Оцінка ефективності працівників за результатами роботи	Розробка індивідуальних показників для різних категорій персоналу, регулярний моніторинг	Підвищення продуктивності праці, прозорість оцінювання
Удосконалення системи преміювання	Стимулювання до досягнення високих результатів	Введення щомісячних і річних бонусів, премій за якість та інновації	Зростання зацікавленості працівників у результатах діяльності
Професійне навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації	Зростання компетентності та ефективності персоналу
Нематеріальне стимулювання	Формування внутрішньої мотивації	Визнання досягнень, нагороди, кар'єрне зростання	Підвищення лояльності та залученості працівників
Розвиток внутрішніх комунікацій	Покращення взаємодії між працівниками і керівництвом	Опитування, збори, система зворотного зв'язку	Покращення соціально-психологічного клімату
Розширення соціального пакета	Підвищення соціальної захищеності	Медичне страхування, додаткові пільги, соціальні гарантії	Зниження плинності кадрів, зростання лояльності
Забезпечення work-life balance	Баланс між роботою та особистим життям	Гнучкий графік, дистанційна робота, підтримка працівників	Зниження вигорання, підвищення задоволеності працею
Цифровізація HR-процесів	Автоматизація управління персоналом	Впровадження HRM-систем, HR-аналітики	Підвищення ефективності управління персоналом

* Складено автором самостійно.

П'ятим заходом є розвиток внутрішніх комунікацій та залучення працівників до процесу управління. Запровадження регулярних зустрічей, опитувань персоналу, системи зворотного зв'язку дозволить враховувати думку працівників і підвищити їхню відповідальність за результати діяльності підприємства.

Шостим напрямом є впровадження елементів соціальної мотивації, зокрема розширення соціального пакета, медичного страхування, програм підтримки працівників, що сприятиме підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та зміцненню їхньої лояльності до підприємства.

Крім того, доцільним є впровадження заходів щодо забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Запровадження гнучкого графіка роботи, можливості дистанційної зайнятості для окремих категорій працівників, а також заходів із профілактики професійного вигорання сприятиме підвищенню загального рівня задоволеності працею.

Отже, запропонований комплекс заходів щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» має системний характер і спрямований на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток персоналу та покращення умов праці. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його кадровий потенціал і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» базується на аналізі їх впливу на ключові показники діяльності підприємства, зокрема продуктивність праці, рівень доходу, витрати та загальну результативність функціонування. Запропоновані у попередньому підрозділі заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на безпосереднє зростання фінансових результатів, але й на формування стійкого кадрового потенціалу підприємства.

Передусім слід зазначити, що підвищення рівня мотивації персоналу прямо впливає на зростання продуктивності праці. З огляду на вже наявну позитивну динаміку доходу на одного працівника на підприємстві, впровадження системи KPI, удосконалення преміювання та розвиток нематеріальних стимулів здатні посилити цю тенденцію. Навіть помірне підвищення продуктивності праці може забезпечити суттєве зростання обсягів реалізації продукції без значного

збільшення чисельності персоналу, що, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності заходів щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм»*

Захід	Витрати на впровадження	Економічний ефект	Результати впровадження
Впровадження системи KPI	Розробка показників, налаштування системи оцінювання	Зростання продуктивності праці на 10–15%	Збільшення доходу на одного працівника, підвищення ефективності роботи
Удосконалення системи преміювання	Додаткові витрати на бонуси та премії	Зростання обсягів виробництва та якості продукції	Підвищення зацікавленості персоналу у результатах діяльності
Професійне навчання персоналу	Витрати на тренінги, курси, підвищення кваліфікації	Зниження браку, підвищення кваліфікації	Покращення якості продукції, зростання продуктивності
Нематеріальна мотивація	Мінімальні витрати (організаційні заходи)	Підвищення лояльності та залученості персоналу	Зниження плинності кадрів
Розширення соціального пакета	Медичне страхування, соціальні гарантії	Зменшення витрат на підбір персоналу	Утримання кваліфікованих працівників
Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRM-системи	Оптимізація управління персоналом	Скорочення адміністративних витрат
Забезпечення work-life balance	Організаційні зміни	Зниження професійного вигорання	Підвищення продуктивності праці

* Складено автором самостійно.

Важливим аспектом економічної ефективності є також оптимізація витрат. Підвищення мотивації працівників сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням нових працівників. Крім того, більш мотивований персонал допускає менше помилок у виробничому процесі, що особливо важливо для фармацевтичного

підприємства, де якість продукції має критичне значення, що дозволяє зменшити витрати, пов'язані з браком, переробкою продукції та контролем якості.

Разом з тим, впровадження запропонованих заходів потребує певних фінансових вкладень. До них належать витрати на розробку та впровадження системи оцінювання персоналу, організацію навчання, удосконалення системи стимулювання та впровадження цифрових HR-рішень. Проте ці витрати мають інвестиційний характер і, як правило, є відносно невеликими порівняно з потенційними вигодами, які підприємство отримує у вигляді підвищення ефективності діяльності.

Особливу увагу слід приділити непрямим ефектам, які важко виміряти у грошовому вираженні, але які мають суттєвий вплив на розвиток підприємства. Йдеться про підвищення рівня задоволеності працівників, покращення соціально-психологічного клімату, зміцнення корпоративної культури та формування позитивного іміджу роботодавця. Такі результати сприяють підвищенню лояльності персоналу, зростанню їх ініціативності та відповідальності, що в довгостроковій перспективі забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» є економічно доцільними та ефективними. Їх реалізація дозволить забезпечити зростання продуктивності праці, покращення фінансових результатів, оптимізацію витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства. У сукупності це створює передумови для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності використання його трудового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від рівня сформованості та функціонування системи мотивації. Мотивація виступає складним багатофакторним процесом, який поєднує внутрішні потреби працівника та зовнішні стимули, формуючи його трудову

поведінку і рівень залученості до досягнення цілей організації. Визначено, що ключовою умовою результативного управління персоналом є гармонійне поєднання матеріальних, моральних і соціальних чинників впливу, що забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт, зниження плинності кадрів і формування позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Доведено, що сучасні підходи до мотивації персоналу характеризуються переходом від традиційних моделей стимулювання до комплексних, індивідуалізованих систем, які враховують особистісні потреби працівників, розвиток їх компетентностей та використання цифрових технологій в управлінні. Особливого значення набувають такі напрями, як HR-аналітика, партисипативне управління, розвиток корпоративної культури та забезпечення балансу між роботою і особистим життям. Упровадження зазначених підходів дозволяє не лише підвищити ефективність трудової діяльності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного та нестабільного середовища.

Узагальнюючи результати аналізу організаційно-економічної діяльності ТОВ «Тернофарм», встановлено, що підприємство характеризується стабільним розвитком, поступовим нарощуванням виробничого потенціалу та зміцненням фінансових позицій. Позитивна динаміка доходу, чистого прибутку та рентабельності свідчить про ефективність господарської діяльності та здатність підприємства адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища. Зростання середньої заробітної плати та доходу на одного працівника вказує на підвищення продуктивності праці та посилення матеріальної мотивації персоналу, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Водночас аналіз фінансових та ринкових показників дозволяє виявити як позитивні тенденції, так і певні ризики. Зокрема, зниження коефіцієнта автономії та зростання зобов'язань свідчать про підвищення залежності підприємства від залучених ресурсів, що потребує

посилення фінансового контролю. Нестабільність показників ліквідності та зниження оборотності дебіторської заборгованості також вимагають удосконалення управління фінансовими потоками. Разом з тим, зростання ринкової частки, прискорення темпів приросту виручки та стабільність позицій на ринку підтверджують ефективність стратегічного розвитку підприємства та створюють передумови для подальшого розширення діяльності.

Система мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм» сформована як поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу, що загалом забезпечує достатній рівень зацікавленості працівників у результатах праці та стабільність функціонування підприємства. Проведений аналіз засвідчив, що домінуючу роль відіграє матеріальне стимулювання, яке реалізується через заробітну плату, премії та додаткові виплати. Саме ці інструменти формують основу мотиваційної системи та забезпечують задоволення базових потреб персоналу. Високі оцінки задоволеності умовами праці та психологічним кліматом також свідчать про сприятливе внутрішнє середовище на підприємстві, що позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності.

Разом з тим, у структурі мотивації спостерігається певна диспропорція, що проявляється у недостатньому розвитку нематеріальних стимулів. Обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатній рівень визнання досягнень працівників стримують формування довгострокової внутрішньої мотивації та повною мірою не забезпечують реалізацію їхнього потенціалу. За таких умов мотиваційна система підприємства має ознаки переважно короткострокового впливу, що зумовлює необхідність її трансформації у більш комплексну модель. Посилення нематеріальної складової, індивідуалізація мотиваційних підходів і розвиток сучасних інструментів управління персоналом дозволять підвищити рівень залученості працівників, зміцнити їхню лояльність і забезпечити стійкий розвиток ТОВ «Тернофарм» у перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження шляхів удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Тернофарм», встановлено, що ефективна система мотивації є

ключовим чинником підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Запропоновані напрями, зокрема вдосконалення матеріального стимулювання, розвиток нематеріальних мотиваційних інструментів, індивідуалізація підходів до управління персоналом, а також формування сприятливого корпоративного середовища, дозволяють комплексно впливати на поведінку працівників та рівень їх залученості до трудового процесу. Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню кадрового потенціалу та зниженню плинності кадрів.

Проведена оцінка економічної ефективності засвідчила, що запропоновані заходи мають як прямий, так і непрямий вплив на результати діяльності підприємства. Зокрема, підвищення мотивації персоналу забезпечує зростання продуктивності праці, збільшення доходу на одного працівника та покращення фінансових показників. Одночасно відбувається оптимізація витрат за рахунок зменшення браку, скорочення витрат на підбір персоналу та підвищення ефективності управління. У сукупності це свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тернофарм» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2020. №682. С. 11-15.

3. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 157-164.
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44
6. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39.
7. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
8. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(2). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6(2)_7) С. 34-40.
9. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5.
10. Гапєєва О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Вісник Дніпропетровського науково-

- дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 27-33.
11. Герасименко О., О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
 12. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
 13. Горобець Н. М. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації у системі управління персоналом підприємства К.: Світ, 2019. 496 с.
 14. Д'яконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29
 15. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.
 16. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. № 3. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17
 17. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_15.
 18. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб.. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.

19. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8
20. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 108–113.
21. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
22. Качмарик Я. Д. Мотивація праці як фактор підвищення її продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. №21.8. С. 209-212
23. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. Електронний ресурс. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>.
24. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.
25. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5
26. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96.
27. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182.

- 28.Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3.
- 29.Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7)
- 30.Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76.
- 31.Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>
- 32.Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
- 33.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с. 33.
- 34.Марченко О.І., Вощула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4.
- 35.Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14.
- 36.Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. 2024. Економіка та суспільство. № (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.
37. Офіційний сайт ТОВ «Тернофарм». URL: <https://ternopil.info/pp/ternopharm/>

- 38.Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(3). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)__7) С. 42-46.
- 39.Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)__5).
- 40.Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельноресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. Східна Європа : економіка, бізнес та управління, 2019. № 21.С. 311-318.
- 41.Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
- 42.Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2021_3_6
- 43.Радченко О.П., Мелешко С.О. Детермінанти та передумови створення мотиваційного механізму в умовах глобалізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 11. С. 23-26.
- 44.Статистична та фінансова звітність ТОВ «Тернофарм».
- 45.Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінеєв І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. № 16. 2022. С. 72–79.
- 46.Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

- 47.Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.