

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «АРТЕРІУМ ЛТД»**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр

спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент: бізнес-
адміністрування

Куля Карина Анатоліївна

Керівник к.е.н., доцент Мурашко І. С.
Рецензент доцент кафедри управління в
транспортній галузі ДІ НУ «ОМА»,
к.е.н., доцент Гилка У. Л.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємств та
туристичною діяльністю (назва випускової кафедри)
протокол № 15 від « 10 » червня 2026р.

Завідувач кафедри
Меріс Метін Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК
«24» червня 2026р.

Оцінка 92 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК
Мурашко Т.С.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, зміст і значення мотивації та стимулювання персоналу в системі управління підприємством.....	8
1.2. Сучасні наукові підходи до формування системи мотивації персоналу	13
1.3. Методи оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРТЕРІУМ ЛТД»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД».....	34
2.2. Оцінка діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД».....	54
2.3. Узагальнення проблем діючої системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства.....	69
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРТЕРІУМ ЛТД»	79
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства.....	79
3.2. Розроблення практичних заходів щодо підвищення задоволеності та результативності праці персоналу	84
3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів	92
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовано роботу з персоналом, як поєднуються матеріальні й нематеріальні стимули, чи відчують працівники зв'язок між власними результатами, винагородою, професійним розвитком і ставленням керівництва. Для підприємств фармацевтичної галузі це питання має важливе значення, оскільки їхня діяльність пов'язана з високими вимогами до якості продукції, дотриманням регламентованих процедур, відповідальністю працівників, стабільністю кадрового складу та здатністю персоналу працювати в умовах конкуренції й постійних організаційних змін. У науковій літературі проблема мотивації персоналу розглядається через різні підходи: класичні теорії потреб, концепції справедливості й очікувань, підходи до матеріального стимулювання, нематеріального заохочення, розвитку залученості працівників, формування корпоративної культури та утримання кваліфікованих кадрів. Натомість, практичне застосування цих підходів на рівні конкретного підприємства потребує як теоретичного узагальнення, атак і аналізу фактичних показників: чисельності та структури персоналу, фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці, а також рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації.

Актуальність теми посилюється тим, що недостатньо збалансована система мотивації може призводити до зниження продуктивності, формального ставлення до виконання посадових обов'язків, послаблення лояльності працівників, зростання кадрових ризиків і втрати конкурентних переваг підприємства. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу є практично значущим, оскільки дозволяє оцінити не просто наявні інструменти заохочення, а й їхню результативність з погляду економічних показників, кадрової стабільності та задоволеності працівників.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі системи мотивації і стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД», а також у розробленні рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням результатів економічного аналізу та діагностики задоволеності працівників.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність, зміст і значення мотивації та стимулювання персоналу в системі управління підприємством.
2. Узагальнити сучасні наукові підходи до формування системи мотивації персоналу та методи оцінювання її ефективності.
3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД».
4. Оцінити діючу систему мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» з урахуванням кадрових, фінансово-економічних показників і результатів анкетування працівників.
5. Узагальнити основні проблеми діючої системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства.
6. Обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД».
7. Розробити практичні заходи щодо підвищення задоволеності та результативності праці персоналу.
8. Оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, оцінювання й удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД».

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу і синтезу застосовано для розкриття

сутності мотивації та стимулювання персоналу, а також для узагальнення наукових підходів до формування мотиваційної системи. Метод систематизації використано під час класифікації видів, форм та інструментів стимулювання працівників. Порівняльний метод застосовано для дослідження динаміки кадрових і фінансово-економічних показників підприємства за кілька років. Економіко-статистичні методи використано для аналізу чисельності персоналу, фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці та співвідношення темпів їх зростання. Метод анкетування застосовано для визначення рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації. Табличний і графічний методи використано для наочного подання результатів аналізу. Метод узагальнення дав змогу сформулювати висновки щодо проблем системи мотивації та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Джерельна база дослідження. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи спираються на наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту та управління персоналом.

Питання мотивації трудової діяльності, стимулювання персоналу й організації системи управління кадрами висвітлено у працях В. Васюти, Л. Бульбахи [1], І. Волинець [2], Н. Вторушина [3], Ю. Гринів, Д. Ярмолюка [4], О. Іляша, В. Бірюкової, І. Кошової [7], О. Лозовського [10], К. Малюченко [11], К. Оксенюка [12], В. Пустовіта, К. Нетудихати, Л. Броннікової [15], у яких розглядаються економічні та організаційні аспекти мотивації персоналу на підприємствах.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі й нормативно-правові акти України, матеріали фінансової та кадрової звітності ТОВ «Артеріум ЛТД», а також аналітичні публікації з фахових періодичних видань і електронних ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД» для вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу,

підвищення задоволеності працівників, посилення зв'язку між результатами праці й винагородою, зростання продуктивності та зниження кадрових ризиків. Певні положення роботи можуть бути використані також підприємствами фармацевтичної та суміжних галузей під час розроблення або оновлення внутрішніх програм матеріального й нематеріального стимулювання персоналу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і літератури та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи формування системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД», насамперед досліджено чисельність і структуру персоналу, фонд оплати праці, середню заробітну плату, продуктивність праці та результати анкетування працівників. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства, розроблено практичні заходи й оцінено їх економічну та соціальну ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і значення мотивації та стимулювання персоналу в системі управління підприємством

Результативність підприємства залежить від того, наскільки працівники зацікавлені у виконанні своїх професійних обов'язків, досягненні встановлених показників і підтриманні стабільної якості роботи. Кваліфікація персоналу, технічне оснащення, фінансові ресурси й організаційна структура не забезпечують належного ефекту без внутрішньої готовності працівників докладати зусиль [2, с. 232]. У зв'язку з цим, мотивація та стимулювання персоналу належать до тих управлінських напрямів, які безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виконання завдань, кадрову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

В. Васюта та Л. Бульбаха мотивацію персоналу розглядають як процес спонукання працівника до трудової активності через вплив на його потреби, інтереси, цінності, очікування та професійні цілі. Мотивація має внутрішню природу, оскільки пов'язана з тим, що працівник вважає цінним для себе: рівень доходу, стабільність зайнятості, професійне зростання, визнання результатів, можливість впливати на робочі процеси, сприятливі відносини в колективі або зміст самої праці. Один працівник може орієнтуватися переважно на матеріальну винагороду, інший - на кар'єрне просування, третій - на автономію, змістовність завдань і професійну самореалізацію. Відповідно, універсальна система впливу на персонал не дає однакового результату для всіх категорій працівників [6].

Стимулювання персоналу пов'язане із зовнішнім управлінським впливом на трудову поведінку. Якщо мотивація пояснює, чому працівник готовий діяти, то стимулювання визначає, за допомогою яких засобів

підприємство може підтримати бажану поведінку. До стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки, соціальний пакет, кар'єрні можливості, навчання, подяки, публічне визнання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, комфортні умови праці, корпоративні програми розвитку. Стимул виконує управлінську функцію тоді, коли працівник сприймає його як значущий і пов'язує з власними зусиллями та результатами роботи [25, с. 74].

Слід зауважити, що мотивація і стимулювання не тотожні, але в практиці управління ці поняття часто використовують разом. Мотивація відображає внутрішні причини трудової поведінки, а стимулювання - зовнішні засоби впливу на працівника. Наприклад, бажання фахівця підвищити професійну компетентність належить до мотиваційної сфери, а оплата навчання з боку підприємства є стимулом. Прагнення працівника отримати визнання за якісно виконану роботу є мотивом, а система преміювання або публічного відзначення результатів - інструментом стимулювання. Отже, належне управління персоналом потребує узгодження цих двох площин: зовнішні стимули мають відповідати реальним потребам і очікуванням працівників. Зміст основних понять, пов'язаних із мотивацією та стимулюванням персоналу, доцільно узагальнити в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Зміст основних понять у сфері мотивації та стимулювання персоналу

Поняття	Зміст поняття	Значення для управління персоналом
1	2	3
Потреба	Відчуття нестачі певного блага, умови або можливості, що має значення для працівника	Дає змогу визначити, що впливає на трудову поведінку працівника
Інтерес	Усвідомлена спрямованість працівника на отримання бажаного результату	Пояснює, чому працівник обирає певну модель поведінки
Мотив	Внутрішня причина, яка спонукає працівника до дії	Дозволяє зрозуміти джерело трудової активності
Стимул	Зовнішній засіб впливу на поведінку працівника	Використовується керівництвом для підтримки бажаних результатів праці

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Мотивація персоналу	Процес формування зацікавленості працівників у досягненні індивідуальних і організаційних цілей	Впливає на продуктивність, залученість і стабільність персоналу
Стимулювання персоналу	Система матеріальних і нематеріальних засобів заохочення працівників	Забезпечує практичний вплив на трудову поведінку
Система мотивації та стимулювання	Сукупність цілей, принципів, методів, показників і винагород, за допомогою яких підприємство впливає на персонал	Дозволяє поєднати інтереси працівників із цілями підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 5; 8; 15].

Система мотивації та стимулювання персоналу має складну структуру. До неї входять матеріальні, нематеріальні, організаційні, соціально-психологічні та кар'єрні елементи. Матеріальна частина охоплює посадові оклади, премії, доплати, надбавки, компенсації, соціальні виплати, страхування, оплату навчання, участь у прибутках. Нематеріальна частина пов'язана з визнанням професійних досягнень, розширенням відповідальності, участю у прийнятті рішень, можливістю професійного розвитку, підтримкою ініціативи та створенням умов для кар'єрного зростання. Організаційні стимули стосуються режиму праці, гнучкості графіка, розподілу завдань, змісту роботи, рівня автономії та якості внутрішніх комунікацій [37].

Матеріальне стимулювання залишається найбільш відчутним для працівника, оскільки заробітна плата безпосередньо пов'язана із задоволенням базових економічних потреб. Працівник оцінює оплату праці не ізольовано, а через співвідношення між власним внеском, складністю завдань, відповідальністю, результатами, оплатою праці колег і ринковим рівнем винагороди [23, с. 193]. Несправедливість у розподілі винагород швидко знижує довіру до керівництва. Навіть висока заробітна плата може втрачати стимулювальний ефект, якщо працівник не розуміє, за якими критеріями нараховується премія або чому однакові результати оплачуються по-різному.

В свою чергу, нематеріальне стимулювання дає довший управлінський ефект, коли підприємство прагне не тільки утримати працівника, а й

підвищити його залученість. Для кваліфікованого персоналу значення мають професійний розвиток, доступ до навчання, зрозуміла кар'єрна траєкторія, якісна комунікація з керівництвом, повага до результатів праці та участь у вирішенні питань, що стосуються робочого процесу. Якщо працівник не бачить можливості розвитку, матеріальні стимули частково компенсують незадоволеність, але не усувають причини професійного вигорання, пасивності або пошуку іншого місця роботи [11, с. 65].

Варто зауважити, що зміст мотивації персоналу тісно пов'язаний із цілями підприємства. Керівництво очікує від працівників продуктивності, дисципліни, якості, ініціативності, відповідальності та готовності працювати на загальний результат. Працівники, зі свого боку, очікують справедливої оплати, безпечних умов праці, поваги, професійного розвитку, передбачуваності управлінських рішень і зрозумілих правил оцінювання. Система мотивації стає результативною тоді, коли ці очікування не суперечать одне одному. Якщо підприємство вимагає вищої продуктивності, але не пов'язує її з винагородою, працівники не мають достатніх причин змінювати трудову поведінку. Якщо преміювання існує формально й не залежить від результатів, воно перетворюється на звичну частину доходу й втрачає стимулювальну функцію [50].

Система мотивації персоналу виконує низку управлінських функцій. Перша функція - спонукальна, оскільки мотивація активізує трудову поведінку працівників і спрямовує їхні зусилля на виконання завдань. Друга - регулювальна, оскільки через винагороди, правила оцінювання та кар'єрні можливості підприємство визначає бажані моделі поведінки. Третя - інтеграційна, оскільки узгодження інтересів працівників і підприємства знижує конфліктність та підвищує командну взаємодію. Четверта - стабілізаційна, бо продумана система заохочення зменшує плинність кадрів і втрати, пов'язані з пошуком, адаптацією та навчанням нових працівників. П'ята - розвивальна, оскільки мотивація може спрямовувати персонал на

підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій і поліпшення якості праці [10].

Управління мотивацією персоналу потребує диференційованого підходу до різних категорій працівників. Для керівників вищого та середнього рівня істотне значення мають повноваження, участь у стратегічних рішеннях, преміювання за досягнення планових показників, репутаційне визнання та можливість впливати на розвиток підрозділу. Для фахівців важливими є професійне зростання, доступ до навчання, складність і змістовність завдань, прозора система оцінювання результатів. Для робітників і технічного персоналу особливе значення мають стабільність оплати, безпечні умови праці, чіткі норми виробітку, доплати за складність або інтенсивність роботи, премії за якість і дотримання стандартів. В іншому випадку, ігнорування цих відмінностей призводить до неадресного стимулювання, коли підприємство витрачає ресурси, але не отримує очікуваного впливу на результативність праці [41, с. 34].

Для підприємств фармацевтичної галузі система мотивації має додаткову специфіку. Працівники цієї сфери залучені до процесів, де помилка може мати не тільки економічні, а й соціальні наслідки. Виробництво, контроль якості, логістика, регуляторний супровід, маркетинг і продаж лікарських засобів потребують дисципліни, уважності, дотримання стандартів, відповідальності та постійного оновлення професійних знань. Отже, мотиваційна система фармацевтичного підприємства має підтримувати як кількісні результати, так і якість, точність, дотримання процедур, командну взаємодію та професійну етику, оскільки надмірна орієнтація тільки на фінансові показники може стимулювати швидкість виконання завдань, але не завжди гарантує належну якість роботи [24, с. 182].

Значення мотивації та стимулювання персоналу проявляється через конкретні показники діяльності підприємства. До них належать продуктивність праці, обсяг реалізації продукції або послуг на одного працівника, фонд оплати праці, середня заробітна плата, співвідношення

темрів зростання заробітної плати й продуктивності, рівень плинності кадрів, кількість прогулів, якість виконання завдань, рівень задоволеності персоналу. Якщо заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці, підприємство може зіткнутися зі збільшенням витрат без відповідного економічного результату. Якщо продуктивність зростає без належного перегляду винагороди, виникає ризик демотивації, перевантаження й відтоку кваліфікованих працівників [36].

Таким чином, система мотивації та стимулювання персоналу повинна відповідати кільком вимогам. По-перше, вона має бути зрозумілою для працівників. Людина повинна знати, які результати очікує підприємство і як ці результати впливають на винагороду. По-друге, винагорода має бути пов'язана з реальним внеском працівника, інакше система сприйматиметься як формальна або несправедлива. По-третє, стимули мають бути досяжними: завищені або нечіткі критерії демотивують, бо працівник не бачить практичного шляху до винагороди. По-четверте, система має враховувати специфіку посад і підрозділів. Однакові показники для працівників із різними функціями спотворюють оцінювання. По-п'яте, мотиваційна політика потребує регулярного перегляду, оскільки потреби персоналу, ринкові умови й цілі підприємства змінюються.

1.2. Сучасні наукові підходи до формування системи мотивації персоналу

Наукові підходи до мотивації персоналу розвивалися від пояснення окремих потреб працівника до аналізу ширшої системи чинників: оплати праці, справедливості винагороди, змісту роботи, управлінської комунікації, залученості, професійного розвитку, добробуту працівників і кадрової аналітики. Для підприємства практичне значення має не кількість використаних мотиваційних інструментів, а їхня узгодженість із цілями

організації, характеристиками персоналу, фінансовими можливостями та вимогами конкретної галузі.

Класичні теорії мотивації залишаються методичною базою для аналізу трудової поведінки. До прикладу, ієрархія потреб А. Маслоу пояснює залежність трудової активності від рівня задоволення базових, соціальних і професійних потреб. Теорія Ф. Герцберга розмежовує фактори, які запобігають незадоволеності працею, і фактори, які підсилюють позитивне ставлення до роботи. Теорія очікувань В. Врума акцентує зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Теорія справедливості С. Адамса пояснює, чому працівники оцінюють винагороду через порівняння власного внеску з внеском інших членів колективу. В свою чергу, цінність цих концепцій полягає в тому, що вони допомагають розкласти мотиваційну систему на керовані елементи: потреби, очікування, винагороду, справедливість, визнання та професійний розвиток [28, с. 1].

Дослідження останніх років дедалі частіше розглядають мотивацію персоналу як систему взаємопов'язаних економічних, організаційних і психологічних чинників. Так, В. Пустовіт, К. Нетудихата наголошують на поєднанні матеріального й нематеріального стимулювання, розвитку професійних компетентностей, комфортного робочого середовища та командної взаємодії [40, с. 1]. Крім того, у статті І. Шатілової, О. Сенишина проаналізовано фінансові та нефінансові заохочення, професійне зростання, робочу атмосферу й командний дух як елементи мотивації працівників підприємства [48, с. 78]. Дослідження О. Лозовського також підкреслює потребу в системному й логічному узагальненні факторів, видів і методів мотивації праці персоналу на вітчизняних підприємствах [34, с. 41].

Перший підхід до формування системи мотивації можна визначити як потребнісно-орієнтований, логіка якого полягає у виявленні потреб працівників і доборі стимулів відповідно до цих потреб. Для частини персоналу пріоритетом є стабільна оплата праці та соціальні гарантії, для іншої частини - професійний розвиток, кар'єрне просування, визнання

результатів або участь в ухваленні рішень. Перевага потребнісного підходу полягає в його адресності: працівник отримує не випадковий набір заохочень, а ті стимули, які мають для нього реальну цінність. Обмеження полягає в складності точного визначення індивідуальних потреб, оскільки вони змінюються залежно від віку, стажу, посади, життєвих обставин і професійних планів [43, с. 506].

Другий підхід - результативно-орієнтований. У межах цього підходу винагорода пов'язується з конкретними показниками праці: виконанням плану, якістю роботи, продуктивністю, дотриманням строків, економією ресурсів, участю в проєктах, досягненням індивідуальних або командних KPI. Для підприємства перевага такого підходу полягає у прозорому зв'язку між витратами на персонал і результатами діяльності. Працівник бачить, які дії впливають на розмір винагороди, а керівництво отримує інструмент управління продуктивністю. Ризик виникає тоді, коли показники підібрані формально. Якщо працівників оцінюють тільки за кількісним результатом, може знижуватися якість роботи, послаблюватися командна взаємодія або зростати напруження між підрозділами [30].

Результативно-орієнтована мотивація потребує обережного застосування у фармацевтичній сфері. Для підприємств, пов'язаних із лікарськими засобами, важливими є не тільки обсяг виконаних завдань або швидкість роботи, а й точність, дотримання процедур, якість документації, відповідальність за регуляторні вимоги, безпечність і репутаційні наслідки. У зв'язку з цим система KPI має поєднувати кількісні й якісні показники [7, с. 239]. Наприклад, оцінювання працівників може враховувати виконання планових завдань, відсутність порушень процедур, своєчасність звітності, якість взаємодії з іншими підрозділами та участь у професійному навчанні.

Третій підхід - компетентнісний. Він виходить із того, що мотивація працівника пов'язана з можливістю розвивати професійні знання, навички й поведінкові компетентності. Підприємство, яке інвестує в навчання персоналу, отримує не тільки вищий рівень кваліфікації, а й сильнішу

прив'язаність працівників до організації. Компетентнісний підхід передбачає розроблення профілів посад, оцінювання рівня професійної підготовки, індивідуальні плани розвитку, наставництво, внутрішнє навчання, кадровий резерв і прозорі критерії кар'єрного просування. Працівник має бачити, які компетентності потрібно розвинути для переходу на вищу посаду або участі в складніших проєктах [35, с. 663].

Четвертий підхід - ціннісно-орієнтований, зміст якого полягає в узгодженні цілей підприємства з професійними цінностями працівників. Працівник виявляє вищу залученість, коли бачить сенс у своїй роботі, розуміє внесок власних завдань у загальний результат і довіряє управлінським рішенням. Для фармацевтичного підприємства ціннісний компонент особливо помітний, оскільки діяльність пов'язана з продукцією та послугами, які мають соціальне значення [22, с. 118]. Працівники можуть сприймати роботу не тільки як джерело доходу, а й як участь у забезпеченні доступу до якісних лікарських засобів, підтримці пацієнтів і дотриманні професійних стандартів. Ціннісно-орієнтований підхід не може бути декларативним. Корпоративні цінності впливають на мотивацію тоді, коли вони підтверджуються управлінською практикою: справедливим оцінюванням, повагою до працівників, відкритістю комунікації, готовністю керівництва пояснювати рішення, реагуванням на проблеми персоналу. Якщо офіційні цінності не збігаються з повсякденною поведінкою керівників, у працівників формується недовіра, а мотиваційний ефект зникає [29, с. 34].

П'ятий підхід - підхід залученості персоналу. У зарубіжній літературі залученість працівників пов'язують із рівнем емоційної та професійної включеності людини в роботу, готовністю докладати додаткових зусиль, брати відповідальність і підтримувати цілі організації. За даними І. Шатілової, у 2023 році глобальна залученість працівників залишалася на рівні 23%, в той час як значна частина працівників у світі була незалученою або активно незалученою; низька залученість оцінюється як фактор суттєвих втрат продуктивності [48, с. 78]. В свою чергу, у 2024 році залученість знизилася до

21%, а погіршення показників серед менеджерів стало одним із головних чинників цього спаду. Підхід залученості змінює логіку управління мотивацією. Працівника оцінюють не тільки як виконавця посадових обов'язків, а як учасника організаційних процесів, який може впливати на якість рішень, пропонувати вдосконалення, підтримувати команду й брати участь у розвитку підприємства. Формування залученості потребує регулярного зворотного зв'язку, якісної роботи керівників середньої ланки, зрозумілого розподілу завдань, визнання досягнень і своєчасного реагування на перевантаження. Для підприємств із високими вимогами до якості праці залученість важлива ще й тому, що байдужий працівник частіше виконує завдання формально, не звертаючи уваги на ризики й можливості поліпшення процесів [48, с. 78; 49].

Шостий підхід - соціально-психологічний, що зосереджується на якості відносин у колективі, стилі керівництва, довірі, психологічній безпеці, підтримці працівників, рівні конфліктності та внутрішній комунікації. Матеріальна винагорода може втрачати ефект, якщо працівник постійно стикається з несправедливим ставленням, нечіткими вимогами, тиском, відсутністю зворотного зв'язку або ігноруванням професійної думки [9, с. 33]. Соціально-психологічна складова особливо важлива для фахівців, чия робота потребує координації між підрозділами, точності інформації й взаємної відповідальності. Крім того, у межах соціально-психологічного підходу значення має роль безпосереднього керівника. Працівники щодня взаємодіють не з абстрактною організацією, а з конкретним керівником, який розподіляє завдання, оцінює результати, надає або не надає підтримку, пояснює рішення, визнає досягнення чи ігнорує їх. І. Волинець підкреслює, що залученість команд тісно пов'язана із залученістю менеджерів і якістю управління на рівні підрозділів. У зв'язку з цим підготовка керівників, розвиток управлінських навичок і регулярна комунікація з працівниками мають входити до системи мотивації [8, с. 61].

Сьомий підхід - аналітичний, пов'язаний із використанням HR-аналітики та цифрових інструментів управління персоналом. Сутність полягає в тому, що рішення щодо мотивації приймаються не інтуїтивно, а на основі даних: динаміки плинності кадрів, продуктивності, лікарняних, результатів оцінювання, рівня задоволеності, причин звільнень, участі в навчанні, результатів анкетування. Відповідно, аналітичний підхід дає змогу виявити підрозділи з підвищеними кадровими ризиками, визначити зв'язок між оплатою праці й продуктивністю, оцінити ефективність навчання або преміювання.

Дослідження останніх років показують зростання інтересу до штучного інтелекту й аналітичних моделей в управлінні життєвим циклом працівника, включаючи добір, адаптації, розвитку, утриманні та звільненні персоналу. О. Іляш зазначає, що моделі штучного інтелекту застосовуються на різних етапах employee lifecycle management, хоча цей напрям ще потребує глибшої наукової розробки [28, с. 1]. Дослідження К. Малюченко у сфері talent analytics акцентують використання великих даних і алгоритмів для кількісного обґрунтування рішень щодо персоналу, включно з утриманням працівників і прогнозуванням кадрових ризиків [35, с. 663]. Аналітичний підхід не замінює управлінського судження. Дані допомагають побачити тенденції, але не пояснюють повністю мотиви поведінки працівників. Наприклад, зростання плинності в певному підрозділі може бути пов'язане із заробітною платою, перевантаженням, стилем керівництва, відсутністю розвитку або конфліктами. Отже, кількісні показники потрібно поєднувати з якісними методами: анкетуванням, інтерв'ю, аналізом внутрішньої комунікації та оцінкою умов праці.

Наступний підхід - гнучкий або персоналізований, що передбачає адаптацію мотиваційних інструментів до різних груп персоналу. Однакова система заохочення для всіх працівників виглядає простою в адмініструванні, але часто не враховує відмінностей між посадами, віком, професійними цілями, рівнем відповідальності та очікуваннями [33, с. 59]. Персоналізована

мотивація може включати гнучкий пакет винагород, вибір форм навчання, різні кар'єрні траєкторії, індивідуальні цілі розвитку, окремі програми для молодих фахівців, досвідчених працівників, керівників і кадрового резерву. Для практичного застосування персоналізованого підходу підприємство має сегментувати персонал. Наприклад, для молодих фахівців вагомими можуть бути наставництво, навчання, швидкий зворотний зв'язок і зрозуміла перспектива зростання. Для працівників зі значним стажем - стабільність, визнання досвіду, участь у навчанні молодших колег, медичне страхування, гнучкість графіка. Для керівників - автономія, участь у стратегічних рішеннях, преміювання за результати підрозділу та розвиток управлінських компетентностей [6].

Наступний підхід - соціально відповідальний. Він пов'язує мотивацію персоналу з турботою про добробут працівників, безпечні умови праці, етичну поведінку роботодавця, підтримку здоров'я, недопущення дискримінації, розвиток інклюзивного робочого середовища [12, с. 293]. Для працівників дедалі більше значення має не тільки розмір винагороди, а й ставлення підприємства до людей у складних ситуаціях: під час організаційних змін, економічної нестабільності, високого навантаження або особистих обставин. Підприємство, яке демонструє відповідальність перед персоналом, зменшує ризик емоційного вигорання, підвищує довіру й посилює лояльність. Крім того, соціально відповідальний підхід пов'язаний із добробутом персоналу. О. Сенишин фіксує зв'язок між залученістю, самопочуттям працівників і продуктивністю [48, с. 78]. Для підприємства цей висновок має важливе значення: мотиваційна система не може зводитися до премій і штрафів, якщо працівники працюють у стані перевантаження, тривалого стресу або невизначеності. Підтримка добробуту може включати раціональне планування навантаження, профілактику вигорання, програми здоров'я, якісну комунікацію та реалістичні строки виконання завдань.

Отже, основні сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства

Підхід	Зміст підходу	Основні інструменти	Очікуваний результат
Потребнісно-орієнтований	Добір стимулів відповідно до потреб різних груп працівників	Оплата праці, соціальний пакет, розвиток, визнання, кар'єрні можливості	Підвищення адресності мотивації
Результативно-орієнтований	Зв'язок винагороди з результатами праці	KPI, преміювання, оцінювання результатів, бонуси	Зростання продуктивності й відповідальності
Компетентнісний	Мотивація через розвиток професійних знань і навичок	Навчання, наставництво, атестація, кадровий резерв	Підвищення кваліфікації та якості роботи
Ціннісно-орієнтований	Узгодження цілей підприємства з професійними цінностями працівників	Корпоративна культура, етичні стандарти, участь у прийнятті рішень	Посилення лояльності й довіри
Підхід залученості	Підвищення емоційної та професійної включеності працівників у роботу	Зворотний зв'язок, визнання, розвиток керівників, командна взаємодія	Зростання ініціативності та якості праці
Соціально-психологічний	Вплив на мотивацію через клімат у колективі та стиль керівництва	Комунікація, підтримка, психологічна безпека, управління конфліктами	Зниження напруження та плинності кадрів
Аналітичний	Використання кадрових даних для управлінських рішень	HR-аналітика, опитування, аналіз плинності, оцінка продуктивності	Обґрунтованість мотиваційних рішень
Персоналізований	Адаптація стимулів до різних категорій персоналу	Гнучкі пакети винагород, індивідуальні плани розвитку	Підвищення відповідності стимулів очікуванням працівників
Соціально відповідальний	Урахування добробуту, безпеки та етичного ставлення до персоналу	Програми здоров'я, підтримка працівників, справедливі правила	Зміцнення довіри до роботодавця

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11; 40].

Формування системи мотивації персоналу доцільно розглядати як послідовний управлінський процес. Спершу підприємство визначає стратегічні й операційні цілі: підвищення продуктивності, поліпшення якості, зниження плинності кадрів, утримання фахівців, розвиток компетентностей або підвищення залученості. Далі проводиться аналіз персоналу: чисельність, структура, рівень оплати, продуктивність, кадровий рух, професійний склад, результати опитувань. Після цього обираються інструменти мотивації для різних груп працівників. Завершальним етапом стає оцінювання ефективності - порівняння витрат на стимулювання з результатами праці, рівнем задоволеності та кадровою стабільністю.

1.3. Методи оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу підприємства

Оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу потрібне для того, щоб визначити, чи пов'язані витрати підприємства на персонал із реальними результатами праці, кадровою стабільністю та рівнем задоволеності працівників.

Ефективність мотивації персоналу доцільно аналізувати у трьох взаємопов'язаних площинах. Перша площина - економічна, що показує, як змінюються фонд оплати праці, середня заробітна плата, продуктивність праці, співвідношення темпів зростання оплати й результативності. Друга площина - кадрова, яка дає змогу оцінити чисельність персоналу, структуру працівників, плинність кадрів, стабільність трудового колективу. Третя площина - соціальна, яка відображає задоволеність працівників оплатою праці, преміюванням, умовами роботи, можливостями професійного розвитку, комунікацією з керівництвом і моральним визнанням [15, с. 1].

Комплексний підхід до оцінювання мотивації дає змогу уникнути однобічних висновків. Наприклад, зростання середньої заробітної плати може виглядати позитивним результатом, але за відсутності приросту

продуктивності воно свідчитиме про збільшення витрат без належної віддачі. В свою чергу, зростання продуктивності без відповідного перегляду винагороди може спричинити незадоволеність персоналу, посилення плинності кадрів і зниження лояльності, тому оцінювання має враховувати не окремий показник, а співвідношення між витратами на персонал, результатами праці та ставленням працівників до діючої системи заохочення [16, с. 7].

Першим етапом оцінювання є аналіз чисельності персоналу, що дозволяє визначити, чи відповідає кадровий склад підприємства обсягам діяльності, чи відбувається розширення або скорочення штату, як змінюється навантаження на працівників. Для цього використовується показник середньооблікової чисельності персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників за певний період може бути визначена за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{сер}} = \frac{\Sigma \text{Ч}_{\text{д}}}{\text{Д}}, \quad (1.1)$$

де

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ - середньооблікова чисельність працівників;

$\Sigma \text{Ч}_{\text{д}}$ - сума облікової чисельності працівників за всі календарні дні періоду;

Д- кількість календарних днів у періоді.

Якщо аналіз проводиться за річними даними фінансової або кадрової звітності, середньооблікова чисельність може братися безпосередньо з відповідних звітних форм підприємства. Варто зазначити, що цей показник потрібний для подальшого розрахунку середньої заробітної плати, продуктивності праці та порівняння кадрової динаміки за кілька років [11, с. 65].

Для характеристики змін чисельності персоналу використовують абсолютне відхилення, темп зростання і темп приросту. Абсолютне відхилення показує, на скільки осіб змінився кадровий склад підприємства порівняно з попереднім роком:

$$\Delta\text{Ч} = \text{Ч}_1 - \text{Ч}_0, \quad (1.2)$$

де

$\Delta\text{Ч}$ - абсолютне відхилення чисельності персоналу;

Ч_1 - чисельність персоналу у звітному році;

Ч_0 - чисельність персоналу у базовому році.

Темп зростання чисельності персоналу визначається за формулою:

$$\text{T}_{\text{зр}} = \frac{\text{Ч}_1}{\text{Ч}_0} \times 100\% \quad (1.3)$$

Темп приросту чисельності персоналу розраховується так:

$$\text{T}_{\text{пр}} = \text{T}_{\text{зр}} - 100\% \quad (1.4)$$

Зміна чисельності працівників сама по собі не дає повної відповіді щодо ефективності мотивації. Скорочення персоналу може бути наслідком оптимізації, автоматизації або кадрових проблем. Зростання чисельності може свідчити про розширення діяльності, але також може супроводжуватися зниженням продуктивності. Через це аналіз чисельності має поєднуватися з оцінкою структури персоналу [21].

Структура персоналу показує розподіл працівників за категоріями, підрозділами, віком, стажем, рівнем освіти або іншими ознаками. У межах дослідження мотивації найбільш важливим є поділ персоналу за категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Частка окремої категорії персоналу визначається за формулою:

$$\text{П}_i = \frac{\text{Ч}_i}{\text{Ч}_{\text{заг}}} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де

П_i - питома вага певної категорії персоналу;

Ч_i - чисельність працівників певної категорії;

$\text{Ч}_{\text{заг}}$ - загальна чисельність персоналу підприємства.

Аналіз структури персоналу дозволяє з'ясувати, які групи працівників мають найбільшу питому вагу і для яких категорій потрібно розробляти окремі мотиваційні інструменти. Для керівників мотиваційна система може бути пов'язана з результатами підрозділу, для фахівців - із професійним розвитком і якістю виконання завдань, для робітників - із нормами виробітку, якістю праці, дотриманням стандартів і стабільністю оплати.

Наступним етапом є аналіз фонду оплати праці. Фонд оплати праці відображає загальну суму витрат підприємства на оплату праці працівників за певний період. До нього належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, премії, надбавки, доплати, компенсаційні та заохочувальні виплати. У мотиваційному аналізі цей показник дозволяє оцінити, як змінюються витрати на персонал і чи супроводжується їх зростання підвищенням результативності праці [41, с. 21].

Абсолютне відхилення фонду оплати праці визначається за формулою:

$$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП}_1 - \text{ФОП}_0, \quad (1.6)$$

де

$\Delta \text{ФОП}$ - абсолютне відхилення фонду оплати праці;

ФОП_1 - фонд оплати праці у звітному році;

ФОП_0 - фонд оплати праці у базовому році.

Темп зростання фонду оплати праці розраховується так:

$$T_{\text{зрФОП}} = \frac{\text{ФОП}_1}{\text{ФОП}_0} \times 100\% \quad (1.7)$$

Темп приросту фонду оплати праці:

$$T_{\text{прФОП}} = T_{\text{зрФОП}} - 100\% \quad (1.8)$$

Збільшення фонду оплати праці може мати різні причини: підвищення посадових окладів, зростання чисельності персоналу, збільшення премій, розширення соціальних виплат, індексація заробітної плати.

Одним із базових показників оцінювання матеріального стимулювання є середньомісячна заробітна плата одного працівника, що показує, який середній рівень винагороди припадає на одного працівника за місяць. Показник розраховується за формулою:

$$ЗП_{\text{сер}} = \frac{\text{ФОП}}{Ч_{\text{сер}} \times 12}, \quad (1.9)$$

де

$ЗП_{\text{сер}}$ - середньомісячна заробітна плата одного працівника;

ФОП- річний фонд оплати праці;

$Ч_{\text{сер}}$ - середньооблікова чисельність персоналу;

12 - кількість місяців у році.

Темп зростання середньої заробітної плати визначається за формулою:

$$Т_{\text{зрЗП}} = \frac{ЗП_{\text{сер}1}}{ЗП_{\text{сер}0}} \times 100\%, \quad (1.10)$$

де

$ЗП_{\text{сер}1}$ - середньомісячна заробітна плата у звітному році;

$ЗП_{\text{сер}0}$ - середньомісячна заробітна плата у базовому році.

Середня заробітна плата є важливим, але обмеженим показником. Слід зауважити, що вона не показує диференціацію оплати між категоріями персоналу, не відображає справедливості преміювання і не пояснює рівень задоволеності працівників. Натомість, в поєднанні з продуктивністю праці показник дає змогу оцінити економічну логіку матеріального стимулювання [14, с. 84].

Продуктивність праці характеризує результативність використання трудового потенціалу підприємства. У загальному вигляді вона визначається як обсяг виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг або отриманого доходу в розрахунку на одного працівника. Для підприємства, діяльність якого пов'язана з наданням послуг, дистрибуцією, регуляторним супроводом або комерційною діяльністю, доцільно використовувати показник

чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг на одного працівника:

$$ПП = \frac{ЧД}{Ч_{сер}}, \quad (1.11)$$

де

ПП - продуктивність праці;

ЧД - чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг;

Ч_{сер} - середньооблікова чисельність персоналу.

Темп зростання продуктивності праці розраховується за формулою:

$$T_{зрПП} = \frac{ПП_1}{ПП_0} \times 100\%, \quad (1.12)$$

де

ПП₁ - продуктивність праці у звітному році;

ПП₀ - продуктивність праці у базовому році.

Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення результативності використання персоналу, але цей показник потрібно аналізувати обережно. Продуктивність може зростати через реальне поліпшення організації праці, підвищення кваліфікації, кращу мотивацію, автоматизацію процесів або збільшення навантаження на працівників. Якщо продуктивність підвищується за рахунок перевантаження без відповідного стимулювання, у майбутньому може зрости плінність кадрів або погіршитися якість роботи [3, с. 331].

Для оцінювання економічної обґрунтованості мотиваційної системи важливим є співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати. Якщо продуктивність праці зростає швидше, ніж середня заробітна плата, підприємство отримує економічний ефект від використання трудових ресурсів. Якщо середня заробітна плата зростає швидше за продуктивність, збільшується навантаження на витрати підприємства.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати визначається за формулою:

$$K_{\text{сп}} = \frac{T_{\text{зрПП}}}{T_{\text{зрЗП}}}, \quad (1.13)$$

де

$K_{\text{сп}}$ - коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати;

$T_{\text{зрПП}}$ - темп зростання продуктивності праці;

$T_{\text{зрЗП}}$ - темп зростання середньої заробітної плати.

Якщо $K_{\text{сп}} > 1$, продуктивність праці зростає швидше, ніж середня заробітна плата. Для підприємства це означає економічно вигідне співвідношення між результатами праці та витратами на оплату. Якщо $K_{\text{сп}} = 1$, темпи зростання продуктивності та заробітної плати збігаються. Якщо $K_{\text{сп}} < 1$, оплата праці зростає швидше за продуктивність, що може свідчити про зниження економічної віддачі від витрат на персонал. Натомість, низьке значення коефіцієнта не завжди є негативним, якщо підприємство свідомо підвищує оплату праці для утримання персоналу, компенсації інфляції або вирівнювання зарплат до ринкового рівня [42].

Для аналізу кадрової стабільності використовують показники руху персоналу. Найбільш поширеним є коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times 100\%, \quad (1.14)$$

де

$K_{\text{пл}}$ - коефіцієнт плинності кадрів;

$\text{Ч}_{\text{зв}}$ - кількість працівників, звільнених за власним бажанням або з причин, пов'язаних із порушенням трудової дисципліни;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

Плинність кадрів є важливим індикатором стану мотиваційної системи. Високий рівень звільнень може бути наслідком неконкурентної оплати праці,

несправедливого преміювання, відсутності професійного розвитку, конфліктів із керівництвом, перевантаження або незадовільних умов праці. Для точнішої оцінки коефіцієнт плинності потрібно аналізувати за категоріями персоналу та підрозділами, оскільки середній показник по підприємству може приховувати проблеми в окремих групах працівників [1].

Коефіцієнт прийому персоналу показує інтенсивність оновлення трудового колективу:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\chi_{\text{прийн}}}{\chi_{\text{сер}}} \times 100\%, \quad (1.15)$$

де

$K_{\text{пр}}$ - коефіцієнт прийому персоналу;

$\chi_{\text{прийн}}$ - кількість прийнятих працівників за період.

Коефіцієнт вибуття персоналу визначається за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{\chi_{\text{виб}}}{\chi_{\text{сер}}} \times 100\%, \quad (1.16)$$

де

$K_{\text{виб}}$ - коефіцієнт вибуття персоналу;

$\chi_{\text{виб}}$ - загальна кількість працівників, які вибули за період.

Для оцінки стабільності персоналу може використовуватися коефіцієнт стабільності кадрів:

$$K_{\text{ст}} = \frac{\chi_{\text{пост}}}{\chi_{\text{сер}}} \times 100\%, \quad (1.17)$$

де

$K_{\text{ст}}$ - коефіцієнт стабільності кадрів;

$\chi_{\text{пост}}$ - кількість працівників, які працювали на підприємстві протягом усього аналізованого періоду.

Кадрові коефіцієнти показують наслідки мотиваційної політики, але не завжди пояснюють її причини. Наприклад, низька плинність кадрів може свідчити про задоволеність працівників, але також може бути пов'язана з

обмеженою кількістю альтернативних робочих місць на ринку. Висока плинність може бути типовою для певної категорії посад, але небезпечною для ключових фахівців. У зв'язку з цим, кількісний аналіз руху персоналу потребує доповнення результатами опитування працівників [17, с. 55].

Соціальна ефективність мотивації визначається через задоволеність персоналу. Для її оцінювання доцільно використовувати анкетування. Метод дозволяє отримати інформацію про сприйняття працівниками діючої системи оплати, преміювання, нематеріального заохочення, умов праці, можливостей розвитку та комунікації з керівництвом. Анкетування дає змогу виявити проблеми, які не завжди помітні у фінансовій або кадровій звітності [13].

Для оцінювання відповідей працівників може використовуватися п'ятибальна шкала, де 1 бал означає повну незадоволеність, 2 бали - переважну незадоволеність, 3 бали - нейтральну оцінку, 4 бали - переважну задоволеність, 5 балів - повну задоволеність. Середній бал за кожним критерієм визначається за формулою:

$$B_{\text{сер}} = \frac{\sum B_i}{n}, \quad (1.18)$$

де

$B_{\text{сер}}$ - середній бал за певним критерієм;

$\sum B_i$ - сума балів, виставлених респондентами;

n - кількість респондентів.

Для узагальнення результатів анкетування можна розрахувати інтегральний індекс задоволеності персоналу:

$$I_{\text{зад}} = \frac{\sum B_{\text{сер}}}{m}, \quad (1.19)$$

де

$I_{\text{зад}}$ - інтегральний індекс задоволеності персоналу;

$\sum B_{\text{сер}}$ - сума середніх балів за всіма критеріями оцінювання;

m - кількість критеріїв.

Інтерпретація індексу задоволеності може здійснюватися за такою шкалою:

Таблиця 1.3

Шкала інтерпретації рівня задоволеності персоналу системою мотивації

Значення індексу	Рівень задоволеності	Характеристика ситуації
1,0–1,9	Низький	Працівники переважно незадоволені діючою системою мотивації
2,0–2,9	Нижчий за середній	Наявні суттєві проблеми в оплаті, преміюванні або умовах праці
3,0–3,6	Середній	Система мотивації працює частково, але потребує вдосконалення
3,7–4,4	Достатній	Більшість працівників загалом задоволені основними елементами мотивації
4,5–5,0	Високий	Система мотивації сприймається позитивно й підтримує залученість персоналу

Джерело: сформовано автором

Перевага анкетування полягає в можливості зіставити управлінські наміри з реальним сприйняттям працівників. Керівництво може вважати преміювання достатньо прозорим, але працівники можуть не розуміти критеріїв його нарахування. Підприємство може фінансувати навчання, але персонал може не бачити зв'язку між навчанням і кар'єрним просуванням. У зв'язку з цим результати опитування мають використовуватися не як формальне доповнення до розрахунків, а як джерело інформації для розділу, присвяченого проблемам діючої системи мотивації [19, с. 94].

Під час оцінювання мотивації варто враховувати також якісні методи: аналіз внутрішніх документів підприємства, положень про оплату праці та преміювання, посадових інструкцій, програм навчання, правил атестації, матеріалів кадрової звітності. Документальний аналіз дозволяє з'ясувати, наскільки формально закріплені правила мотивації та чи мають працівники зрозумілі підстави для отримання винагороди. Якщо положення про преміювання містить нечіткі формулювання або надає керівництву надмірну свободу без вимірюваних критеріїв, ризик суб'єктивності зростає [38].

Для узагальнення результатів оцінювання доцільно використовувати порівняльний аналіз. Він передбачає зіставлення показників підприємства за кілька років. У межах кваліфікаційної роботи найбільш доцільним є трирічний

період, оскільки він дає змогу простежити динаміку. До прикладу, порівняння показників за 2022–2024 або 2023–2025 роки дозволяє визначити, як змінювалися витрати на персонал, середня заробітна плата, продуктивність праці та кадрова структура.

Основні показники, які доцільно використати для оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу, узагальнено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу підприємства

Група показників	Показник	Що дозволяє оцінити
1	2	3
Кадрові показники	Середньооблікова чисельність персоналу	Масштаб трудового потенціалу підприємства
	Структура персоналу за категоріями	Розподіл працівників і потребу в диференційованій мотивації
	Коефіцієнт прийому, вибуття та плинності кадрів	Рівень кадрової стабільності
Економічні показники	Фонд оплати праці	Загальні витрати підприємства на оплату праці
	Середньомісячна заробітна плата	Рівень матеріального стимулювання одного працівника
	Продуктивність праці	Результативність використання персоналу
	Співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати	Економічну обґрунтованість витрат на оплату праці
Соціальні показники	Рівень задоволеності оплатою праці	Сприйняття працівниками матеріального стимулювання
	Рівень задоволеності преміюванням	Прозорість і справедливість додаткової винагороди
	Рівень задоволеності умовами праці	Вплив робочого середовища на мотивацію
	Рівень задоволеності професійним розвитком	Наявність перспектив навчання та кар'єрного зростання
	Інтегральний індекс задоволеності персоналу	Узагальнену оцінку діючої системи мотивації

Джерело: сформовано автором

Оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу має завершуватися не констатацією показників, а виявленням причинно-наслідкових зв'язків. Якщо фонд оплати праці зростає, потрібно визначити, чи

зумовлено це збільшенням чисельності персоналу, підвищенням окладів, розширенням преміювання або зміною структури працівників [18, с. 231]. Якщо середня заробітна плата підвищується, варто зіставити це з продуктивністю праці. Якщо продуктивність знижується, потрібно перевірити, чи не пов'язано це з кадровими змінами, слабкою адаптацією нових працівників, недостатньою мотивацією або організаційними проблемами. Якщо результати анкетування показують невдоволення преміюванням, необхідно аналізувати прозорість критеріїв і регулярність зворотного зв'язку [31, с. 337].

Отже, методи оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу мають поєднувати кількісні й якісні інструменти. Економічні показники відображають витрати на персонал і результативність праці, кадрові показники характеризують стабільність трудового колективу, соціальні показники дають змогу оцінити задоволеність працівників. Для подальшого аналізу системи мотивації необхідно використати розрахунки чисельності та структури персоналу, фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці, а також результати анкетування працівників.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи формування системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства. Встановлено, що мотивація відображає внутрішні причини трудової поведінки працівника, пов'язані з його потребами, інтересами, очікуваннями, професійними цілями та ставленням до роботи. Стимулювання, зі свого боку, є зовнішнім управлінським впливом, який реалізується через заробітну плату, премії, соціальні гарантії, професійний розвиток, визнання, умови праці та інші засоби заохочення. Якісна система управління персоналом потребує узгодження цих двох елементів, оскільки зовнішні стимули дають результат тоді, коли відповідають реальним потребам і очікуванням працівників.

Аналіз наукових підходів показав, що система мотивації персоналу не може обмежуватися матеріальними виплатами. Заробітна плата залишається базовим чинником трудової мотивації, однак для фахівців, керівників і працівників інтелектуальної праці суттєве значення мають прозорість преміювання, справедливість оцінювання, професійний розвиток, кар'єрні перспективи, якість комунікації з керівництвом і визнання результатів праці. Для підприємств фармацевтичного сектору мотиваційна система має враховувати також точність виконання завдань, дотримання процедур, відповідальність і якість документаційного супроводу.

У розділі визначено методи оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу. До них належать аналіз чисельності й структури персоналу, фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці, співвідношення темпів зростання зарплати й продуктивності, кадрової стабільності та задоволеності працівників. Відповідно, поєднання кількісних і якісних методів дає змогу оцінити не тільки витрати підприємства на персонал, а й результативність цих витрат, рівень залученості працівників і проблемні елементи мотиваційної системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРТЕРІУМ ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Артеріум ЛТД» здійснює господарську діяльність у фармацевтичному секторі економіки України та функціонує в межах корпоративної структури Групи «Артеріум». Підприємство зареєстроване 30 травня 2008 року. Юридична адреса товариства: м. Київ, вул. Саксаганського, 139. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ - 35947033. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид економічної діяльності визначено за КВЕД 77.40 - лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім об'єктів, що охороняються авторським правом [45].

Специфіка діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД» пов'язана з використанням, управлінням і супроводом об'єктів інтелектуальної власності у фармацевтичній сфері. На відміну від виробничих фармацевтичних підприємств, діяльність товариства більшою мірою зорієнтована на організаційно-сервісні, регуляторні та управлінські функції. Підприємство бере участь у супроводі процедур, пов'язаних із реєстрацією лікарських засобів, фармаконаглядом, підтримкою клінічних досліджень, координацією взаємодії між структурними одиницями групи та забезпеченням правового використання нематеріальних активів. Функціонування ТОВ «Артеріум ЛТД» у складі Групи «Артеріум» визначає його роль як суб'єкта, що забезпечує окремі напрями корпоративного управління та підтримки фармацевтичного бізнесу. Підприємство взаємодіє з іншими компаніями групи, насамперед з тими, що займаються виробництвом, дистрибуцією, просуванням і реалізацією фармацевтичної продукції, що потребує чіткої організації

внутрішніх процесів, високої професійної підготовки працівників, дотримання регуляторних вимог і стабільної системи управління персоналом.

Загальну організаційно-правову характеристику ТОВ «Артеріум ЛТД» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Артеріум ЛТД»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Артеріум ЛТД»
Скорочене найменування	ТОВ «Артеріум ЛТД»
Код за ЄДРПОУ	35947033
Дата державної реєстрації	30 травня 2008 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	м. Київ, вул. Саксаганського, 139
Основний КВЕД	77.40 - лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів
Сфера діяльності	Фармацевтичний сектор, управління нематеріальними активами, регуляторний і сервісний супровід
Корпоративна належність	Група «Артеріум»

Джерело: сформовано автором на основі [45].

Організаційна структура ТОВ «Артеріум ЛТД» формується відповідно до характеру його діяльності. Для підприємства важливими є підрозділи, що забезпечують адміністративне управління, фінанси, юридичний супровід, управління персоналом, регуляторні питання, інформаційну підтримку та комунікацію з іншими учасниками корпоративної групи, що дозволяє розподіляти відповідальність між функціональними напрямками й підтримувати узгодженість рішень у межах групи компаній.

Управління підприємством здійснюється шляхом поєднання адміністративних, фінансових, правових і кадрових інструментів. Варто зазначити, що значення має кадровий блок, оскільки якість виконання регуляторних, управлінських і сервісних функцій безпосередньо залежить від компетентності працівників. У фармацевтичній сфері персонал працює з інформацією, документами, процедурами та вимогами, помилки в яких можуть спричинити фінансові або репутаційні наслідки. Відповідно,

мотивація працівників має бути пов'язана не тільки з кількістю виконаних завдань, а й з точністю, своєчасністю, відповідальністю та дотриманням внутрішніх стандартів.

Фармацевтичний сектор характеризується високою регламентованістю діяльності, конкуренцією на ринку лікарських засобів, залежністю від якості управлінських рішень і потребою в постійному оновленні професійних знань. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» це означає необхідність утримання кваліфікованих працівників, розвитку їхніх компетентностей і підтримання стабільної трудової мотивації. Працівники підприємства мають не просто виконувати посадові обов'язки, а й оперативно реагувати на зміни в законодавстві, вимогах регуляторних органів, процедурах реєстрації та супроводу фармацевтичної продукції.

Економічна характеристика підприємства передбачає аналіз основних фінансових результатів, які відображають масштаб діяльності, динаміку доходів, витрат і прибутковості. Для оцінювання діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД» доцільно використати показники чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг, собівартості, валового прибутку, фінансового результату до оподаткування, чистого прибутку, вартості активів, власного капіталу та зобов'язань, що дає змогу визначити, чи має підприємство достатню економічну базу для фінансування системи мотивації та стимулювання персоналу.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2022–2024 роки доцільно подати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп зростання 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6
Дохід, грн	216 306 000	182 146 000	282 436 000	66 130 000	130,57

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток / збиток, грн	75 330 000	-962 000	84 316 000	8 986 000	111,93
Рентабельність, %	34,83	-0,53	29,85	-4,98 в. п.	85,70
Активи, грн	371 732 000	372 052 000	507 522 000	135 790 000	136,53
Зобов'язання, грн	24 050 000	25 363 000	76 554 000	52 504 000	318,31
Середня зарплата до оподаткування, грн	70 350	74 999	86 733	16 383	123,29
Кількість працівників, осіб	78	87	92	14	117,95
Дохід на працівника, грн	2 773 154	2 093 632	3 069 957	296 803	110,70

Джерело: сформовано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

Дані табл. 2.2 свідчать про нерівномірну, але загалом позитивну динаміку діяльності підприємства за 2022–2024 роки. Дохід ТОВ «Артеріум ЛТД» у 2024 році становив 282 436 тис. грн, що на 66 130 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Темп зростання доходу за аналізований період склав 130,57 %. У 2023 році дохід зменшився до 182 146 тис. грн, однак у 2024 році підприємство відновило позитивну динаміку і перевищило рівень 2022 року.

Чистий фінансовий результат підприємства також мав нестабільний характер. У 2022 році чистий прибуток становив 75 330 тис. грн. У 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі 962 тис. грн, що свідчить про різке погіршення фінансової результативності. У 2024 році чистий прибуток зріс до 84 316 тис. грн, перевищивши показник 2022 року на 8 986 тис. грн. Динаміка показує, що 2023 рік був проблемним для підприємства, але вже у 2024 році фінансові результати суттєво поліпшилися.

Рентабельність у 2022 році становила 34,83 %, у 2023 році знизилася до -0,53 %, а у 2024 році досягла 29,85 %. Попри відновлення прибутковості у 2024 році, рівень рентабельності залишився нижчим, ніж у 2022 році, на 4,98

відсоткового пункту, що означає, що підприємство змогло збільшити прибуток у грошовому вимірі, але відносна ефективність діяльності ще не повернулася до рівня 2022 року.

Вартість активів ТОВ «Артеріум ЛТД» зросла з 371 732 тис. грн у 2022 році до 507 522 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст активів становив 135 790 тис. грн, а темп зростання - 136,53 %. Збільшення активів свідчить про розширення економічної бази підприємства. Натомість, зобов'язання зросли з 24 050 тис. грн до 76 554 тис. грн, тобто більш ніж утричі. Темп зростання зобов'язань становив 318,31 %, що потребує уваги під час оцінювання фінансової стійкості.

Кадрові показники також демонструють зростання. Кількість працівників збільшилася з 78 осіб у 2022 році до 92 осіб у 2024 році. Приріст становив 14 осіб, або 17,95 %. Розширення штату може бути пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності, розподілом нових функцій або посиленням окремих управлінських і регуляторних напрямів. Середня заробітна плата до оподаткування зросла з 70 350 грн у 2022 році до 86 733 грн у 2024 році. Абсолютний приріст становив 16 383 грн, темп зростання - 123,29 %. Позитивна динаміка заробітної плати свідчить про посилення матеріального стимулювання. В свою чергу, дохід на одного працівника збільшився лише на 10,70 %, тоді як середня заробітна плата - на 23,29 %.

Дохід на одного працівника у 2022 році становив 2 773 154 грн, у 2023 році знизився до 2 093 632 грн, а у 2024 році зріс до 3 069 957 грн. Порівняно з 2022 роком приріст становив 296 803 грн, або 10,70 %. Зниження показника у 2023 році могло бути пов'язане з одночасним скороченням доходу та збільшенням кількості працівників. У 2024 році підприємство змогло відновити продуктивність у розрахунку на одного працівника, що позитивно характеризує використання трудових ресурсів.

Для повнішої характеристики динаміки варто врахувати також показники 2025 року, оскільки вони відображають подальший розвиток

підприємства після основного трирічного періоду. Узагальнення показників за 2022–2025 роки наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2022–2025 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, грн	216 306 000	182 146 000	282 436 000	316 866 000
Чистий прибуток / збиток, грн	75 330 000	-962 000	84 316 000	6 155 000
Рентабельність, %	34,83	-0,53	29,85	1,94
Активи, грн	371 732 000	372 052 000	507 522 000	511 387 000
Зобов'язання, грн	24 050 000	25 363 000	76 554 000	74 101 000
Середня зарплата до оподаткування, грн	70 350	74 999	86 733	110 463
Кількість працівників, осіб	78	87	92	84
Дохід на працівника, грн	2 773 154	2 093 632	3 069 957	3 772 214

Джерело: сформовано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

Дані за 2025 рік показують подальше зростання доходу до 316 866 тис. грн. Порівняно з 2024 роком дохід збільшився на 34 430 тис. грн, або на 12,19 %. Водночас чистий прибуток різко знизився: з 84 316 тис. грн у 2024 році до 6 155 тис. грн у 2025 році. Рентабельність скоротилася з 29,85 % до 1,94 %. Отже, підприємство наростило обсяг доходу, але ефективність перетворення доходу в прибуток суттєво погіршилася.

Кількість працівників у 2025 році зменшилася до 84 осіб проти 92 осіб у 2024 році. Попри скорочення персоналу, дохід на одного працівника зріс до 3 772 214 грн, що свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів або про перерозподіл функцій між працівниками. Для мотиваційного аналізу це важливий сигнал: зростання результативності на одного працівника потребує перевірки навантаження, рівня задоволеності персоналу та справедливості винагороди.

Середня зарплата до оподаткування у 2025 році становила 110 463 грн, що на 23 730 грн більше, ніж у 2024 році. Матеріальне стимулювання працівників посилювалося, але зниження рентабельності свідчить, що

підприємству потрібно контролювати співвідношення між витратами на персонал і фінансовим результатом.

Окремі дані за I квартал 2026 року наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Квартальна звітність ТОВ «Артеріум ЛТД» за I квартал 2026 року

Показник	Значення
Дохід, грн	78 264 000
Чистий прибуток, грн	14 547 000
Активи, грн	510 740 000
Зобов'язання, грн	58 950 000
Кількість працівників, осіб	77

Джерело: сформовано автором на основі квартальної звітності ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

За I квартал 2026 року підприємство отримало дохід у розмірі 78 264 тис. грн і чистий прибуток 14 547 тис. грн. Кількість працівників становила 77 осіб. Якщо порівняти ці дані з показниками 2025 року, помітне подальше скорочення персоналу. На кінець 2025 року кількість працівників становила 84 особи, а за I квартал 2026 року - 77 осіб, що потребує уваги в межах аналізу кадрової політики, оскільки зменшення чисельності може впливати на навантаження працівників, які залишилися на підприємстві.

Фінансовий стан підприємства можна додатково охарактеризувати за допомогою відносних показників, поданих у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТОВ «Артеріум ЛТД»

Група показників	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	154,25 %
Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	51,38 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,72
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,17
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,17
Платоспроможність	Поточна платоспроможність, грн	-65 879

Джерело: сформовано автором на основі показників фінансового стану ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

Показники фінансового стану свідчать про наявність достатньої ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,72, що означає, що підприємство загалом має змогу покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів дорівнює 0,17, що вказує на невисоку залежність від позикового капіталу. Натомість, від'ємна поточна платоспроможність у розмірі -65 879 грн свідчить про наявність певного розриву між найбільш ліквідними ресурсами та короткостроковими зобов'язаннями на дату оцінювання.

Рентабельність продукції на рівні 154,25 % характеризує високу віддачу від основної діяльності за відповідним розрахунком. Частка основних засобів в активах становить 51,38 %, що свідчить про значну питому вагу необоротних активів у майновій структурі підприємства. Для дослідження мотивації персоналу показники мають значення: фінансовий стан підприємства визначає можливості для збереження конкурентного рівня оплати праці, фінансування премій, навчання, соціального пакета та інших заходів стимулювання.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Артеріум ЛТД» показує, що підприємство має стабільну економічну базу, але його фінансові результати протягом 2022–2025 років були нерівномірними. Найпроблемнішим був 2023 рік, коли підприємство отримало збиток і знизило дохід. У 2024 році відбулося фінансове відновлення, а у 2025 році дохід продовжив зростати, проте прибутковість різко знизилася. На цьому тлі кадрові показники потребують окремого аналізу: чисельність працівників зросла у 2022–2024 роках, але у 2025 році та I кварталі 2026 року почала скорочуватися.

Персонал ТОВ «Артеріум ЛТД» є основним ресурсом, який забезпечує виконання управлінських, регуляторних, правових, адміністративних і сервісних функцій підприємства. На відміну від виробничих підприємств, де значна частка персоналу зайнята безпосередньо у технологічному процесі, для ТОВ «Артеріум ЛТД» характерна перевага фахівців інтелектуальної, аналітичної та організаційної праці, що зумовлено специфікою діяльності

підприємства, пов'язаною з управлінням нематеріальними активами, регуляторним супроводом і координацією процесів у фармацевтичній сфері.

Аналіз чисельності персоналу дозволяє оцінити кадрову динаміку підприємства, визначити масштаби трудового потенціалу та простежити, як змінювалася кількість працівників у зв'язку з фінансовими результатами діяльності. У 2022–2024 роках чисельність працівників ТОВ «Артеріум ЛТД» зросла з 78 до 92 осіб. Абсолютний приріст становив 14 працівників, а темп зростання - 117,95 %, що свідчить про розширення кадрової бази підприємства. Збільшення кількості працівників могло бути пов'язане з розширенням обсягів робіт, посиленням окремих функціональних напрямів, зростанням потреби в регуляторному, адміністративному та аналітичному супроводі діяльності.

Детальнішу річну динаміку чисельності персоналу подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Річні зміни чисельності персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Рік	Кількість працівників, осіб	Абсолютне відхилення до попереднього року, осіб	Темп зростання до попереднього року, %	Темп приросту, %
2022	78	-	-	-
2023	87	9	111,54	11,54
2024	92	5	105,75	5,75
2025	84	-8	91,30	-8,70
I квартал 2026	77	-7	91,67	-8,33

Джерело: сформовано автором на основі фінансових показників і квартальної звітності ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

У 2023 році чисельність персоналу збільшилася на 9 осіб, або на 11,54 % порівняно з 2022 роком. У 2024 році приріст становив ще 5 осіб, або 5,75 %. Отже, упродовж 2022–2024 років підприємство поступово нарощувало чисельність працівників, хоча темп приросту в 2024 році був нижчим, ніж у 2023 році. У 2025 році чисельність персоналу скоротилася до 84 осіб, тобто на 8 осіб порівняно з 2024 роком. Темп зниження становив 8,70 %. За I квартал 2026 року кількість працівників зменшилася до 77 осіб. Порівняно з 2025

роком скорочення становило 7 осіб, або 8,33 %, що свідчить про перехід від етапу розширення штату до етапу оптимізації кадрового складу.

Скорочення чисельності у 2025 році та I кварталі 2026 року потребує подальшого аналізу з позиції мотивації персоналу. З одного боку, зменшення кількості працівників може бути наслідком організаційної оптимізації, автоматизації окремих процесів або перерозподілу функцій. З іншого боку, за відсутності належного стимулювання таке скорочення може призвести до збільшення навантаження на працівників, які залишилися на підприємстві, що підвищує значення прозорої системи оплати праці, преміювання, нематеріального заохочення та внутрішньої комунікації.

Для оцінки складу персоналу доцільно згрупувати працівників за основними категоріями. З урахуванням характеру діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД» персонал можна поділити на такі групи: керівники, фахівці, адміністративно-управлінський персонал і допоміжний персонал, що дозволяє визначити, які категорії працівників мають найбільшу питому вагу та які мотиваційні інструменти для них мають найбільше значення.

Структуру персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» за категоріями наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» за категоріями у 2022–2024 роках

Категорія персоналу	2022 р., осіб	Частка, %	2023 р., осіб	Частка, %	2024 р., осіб	Частка, %
Керівники	8	10,26	8	9,20	9	9,78
Фахівці	54	69,23	61	70,11	65	70,65
Адміністративно-управлінський персонал	10	12,82	11	12,64	11	11,96
Допоміжний персонал	6	7,69	7	8,05	7	7,61
Усього	78	100,00	87	100,00	92	100,00

Джерело: сформовано автором на основі кадрових даних та аналітичного групування персоналу підприємства [26; 27; 46; 47].

Дані табл. 2.8 показують, що найбільшу частку в структурі персоналу займають фахівці. У 2022 році їхня частка становила 69,23 %, у 2023 році - 70,11 %, у 2024 році - 70,65 %. Структура є логічною для підприємства, діяльність якого пов'язана з регуляторним супроводом, аналітичною роботою, управлінням нематеріальними активами та координацією внутрішніх процесів. Перевага фахівців у кадровому складі означає, що система мотивації має бути орієнтована не тільки на оплату праці, а й на професійний розвиток, навчання, кар'єрне зростання, визнання результатів і залучення до прийняття рішень у межах посадових повноважень.

Частка керівників у 2022 році становила 10,26 %, у 2023 році знизилася до 9,20 %, а у 2024 році дорівнювала 9,78 %. Незначні коливання частки керівного персоналу свідчать про відносну стабільність управлінської ланки. Для цієї категорії працівників основними мотиваційними чинниками можуть бути рівень відповідальності, участь у стратегічних рішеннях, преміювання за результати підрозділів, можливість професійного впливу на процеси підприємства та розвиток управлінських компетентностей.

Адміністративно-управлінський персонал у 2024 році становив 11 осіб, або 11,96 % загальної чисельності. До цієї групи можуть належати працівники, які забезпечують документообіг, організаційний супровід, комунікацію, кадрову та фінансову підтримку. Для них важливими є стабільність оплати праці, чіткий розподіл посадових обов'язків, зрозумілі критерії оцінювання, комфортні умови праці та якісна внутрішня комунікація.

Допоміжний персонал має найменшу питому вагу: 7,69 % у 2022 році, 8,05 % у 2023 році та 7,61 % у 2024 році. Невелика частка цієї категорії підтверджує, що підприємство не має вираженої виробничої спрямованості, а основний обсяг роботи виконується працівниками фахового та управлінського профілю.

Динаміку зміни чисельності персоналу за категоріями наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зміна чисельності персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» за категоріями у 2022–
2024 роках

Категорія персоналу	2022 р., осіб	2024 р., осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Темп зростання, %
Керівники	8	9	1	112,50
Фахівці	54	65	11	120,37
Адміністративно- управлінський персонал	10	11	1	110,00
Допоміжний персонал	6	7	1	116,67
Усього	78	92	14	117,95

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.8.

За 2022–2024 роки найбільший приріст відбувся серед фахівців - на 11 осіб. Темп зростання цієї категорії становив 120,37 %, що підтверджує, що розширення штату підприємства відбувалося переважно за рахунок працівників, які виконують професійні, аналітичні, регуляторні та організаційні функції. Для системи мотивації цей факт має пряме значення: фахівці становлять кадрове ядро підприємства, тому саме для них потрібно забезпечити прозоре преміювання, доступ до навчання, зрозумілі перспективи професійного розвитку та регулярний зворотний зв'язок.

Чисельність керівників, адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу змінилася незначно. У кожній із цих груп приріст за 2022–2024 роки становив одну особу, що свідчить про те, що управлінська та допоміжна частина структури залишалася відносно стабільною, а кадрове посилення було спрямоване насамперед на функціональні напрями, які забезпечують основну діяльність підприємства.

Для додаткової оцінки кадрової структури доцільно зіставити чисельність персоналу з доходом підприємства. Зіставлення дозволяє визначити, чи супроводжувалося зростання чисельності працівників підвищенням економічної віддачі від персоналу. Відповідні показники наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Співвідношення чисельності персоналу та доходу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, грн	216 306 000	182 146 000	282 436 000	316 866 000
Кількість працівників, осіб	78	87	92	84
Дохід на працівника, грн	2 773 154	2 093 632	3 069 957	3 772 214

Джерело: сформовано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

У 2023 році кількість працівників збільшилася з 78 до 87 осіб, але дохід підприємства зменшився з 216 306 тис. грн до 182 146 тис. грн. Унаслідок цього дохід на одного працівника скоротився з 2 773 154 грн до 2 093 632 грн, що свідчить про тимчасове зниження ефективності використання трудового потенціалу. В свою чергу, причинами могли бути зменшення обсягів діяльності, збільшення адміністративного навантаження, адаптація нових працівників або зміни в організаційних процесах.

У 2024 році ситуація поліпшилася: дохід зріс до 282 436 тис. грн, чисельність персоналу - до 92 осіб, а дохід на одного працівника збільшився до 3 069 957 грн, що означає, що підприємство не лише наростило кадровий склад, а й підвищило економічну віддачу в розрахунку на одного працівника. У 2025 році кількість працівників скоротилася до 84 осіб, але дохід на одного працівника зріс до 3 772 214 грн, що свідчить про оптимізацію штату або збільшення навантаження на персонал.

З позиції мотивації персоналу така ситуація має подвійний характер. Зростання доходу на одного працівника позитивно характеризує результативність використання трудових ресурсів. В свою чергу, скорочення чисельності у 2025 році та I кварталі 2026 року може створювати ризик перевантаження працівників. Якщо підвищення продуктивності не супроводжується справедливим матеріальним і нематеріальним стимулюванням, воно може призвести до зниження задоволеності, професійного вигорання та втрати кваліфікованих фахівців.

Оцінюючи склад персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД», варто враховувати специфіку підприємства. Перевага фахівців у кадровій структурі свідчить про високий рівень залежності підприємства від професійних знань, досвіду, уважності та відповідальності працівників. Для таких категорій персоналу недостатньо застосовувати тільки загальну систему оплати праці. Результативна мотиваційна політика має включати прозорі критерії преміювання, індивідуальні плани розвитку, навчання, внутрішнє наставництво, оцінювання компетентностей і можливості професійного зростання.

Проведений аналіз дозволяє визначити декілька кадрових особливостей ТОВ «Артеріум ЛТД». По-перше, у 2022–2024 роках підприємство нарощувало чисельність персоналу, що відповідало розширенню його діяльності. По-друге, основну частину кадрового складу становлять фахівці, тому система мотивації має бути зорієнтована на утримання й розвиток професійного персоналу. По-третє, скорочення чисельності у 2025 році та I кварталі 2026 року потребує контролю за рівнем навантаження, задоволеності працівників і справедливості винагороди. По-четверте, зміна чисельності персоналу має аналізуватися разом із фондом оплати праці, середньою заробітною платою та продуктивністю праці.

Оцінювання системи мотивації персоналу потребує аналізу показників, які безпосередньо відображають зв'язок між витратами підприємства на оплату праці та результативністю використання персоналу. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» такими показниками є фонд оплати праці, середня заробітна плата до оподаткування, продуктивність праці, а також співвідношення темпів зростання заробітної плати й продуктивності праці.

Фонд оплати праці в межах цього дослідження розраховано на основі середньої заробітної плати до оподаткування та кількості працівників підприємства за формулою:

$$\text{ФОП} = 3\text{П}_{\text{сер}} \times \text{Ч} \times 12,$$

де

ФОП- річний фонд оплати праці, грн;

$ЗП_{сер}$ - середня місячна заробітна плата до оподаткування, грн;

Ч- кількість працівників, осіб;

12 - кількість місяців у році.

Динаміку фонду оплати праці ТОВ «Артеріум ЛТД» подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2022–2025 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середня зарплата до оподаткування, грн	70 350	74 999	86 733	110 463
Кількість працівників, осіб	78	87	92	84
Розрахунковий фонд оплати праці, грн	65 847 600	78 298 956	95 753 232	111 346 704
Абсолютне відхилення ФОП до попереднього року, грн	-	12 451 356	17 454 276	15 593 472
Темп зростання ФОП до попереднього року, %	-	118,91	122,29	116,29
Темп приросту ФОП до попереднього року, %	-	18,91	22,29	16,29

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

Дані табл. 2.10 свідчать про стабільне зростання розрахункового фонду оплати праці підприємства. У 2022 році він становив 65 847,6 тис. грн, у 2023 році зріс до 78 299,0 тис. грн, у 2024 році - до 95 753,2 тис. грн, а у 2025 році - до 111 346,7 тис. грн. За 2022–2025 роки фонд оплати праці збільшився на 45 499,1 тис. грн, що вказує на посилення витрат підприємства на персонал.

У 2023 році приріст фонду оплати праці становив 18,91 %. Причиною такого зростання було одночасне збільшення чисельності працівників із 78 до 87 осіб і підвищення середньої заробітної плати з 70 350 грн до 74 999 грн. У 2024 році фонд оплати праці зріс ще на 22,29 %, що пояснюється подальшим розширенням штату до 92 осіб та підвищенням середньої зарплати до 86 733 грн. У 2025 році фонд оплати праці збільшився на 16,29 %, хоча кількість працівників скоротилася до 84 осіб. Отже, зростання ФОП у 2025 році було зумовлене переважно підвищенням середньої заробітної плати.

Динаміку середньої заробітної плати працівників підприємства наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка середньої заробітної плати до оподаткування працівників ТОВ
«Артеріум ЛТД»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середня зарплата до оподаткування, грн	70 350	74 999	86 733	110 463
Абсолютне відхилення до попереднього року, грн	-	4 649	11 734	23 730
Темп зростання до попереднього року, %	-	106,61	115,65	127,36
Темп приросту до попереднього року, %	-	6,61	15,65	27,36

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

Середня заробітна плата до оподаткування протягом 2022–2025 років зростала щороку. У 2022 році вона становила 70 350 грн, у 2023 році - 74 999 грн, у 2024 році - 86 733 грн, у 2025 році - 110 463 грн. Найвищий приріст зафіксовано у 2025 році: середня зарплата зросла на 23 730 грн, або на 27,36 % порівняно з 2024 роком.

Зростання середньої заробітної плати позитивно характеризує матеріальне стимулювання персоналу. Підприємство збільшувало рівень винагороди навіть у періоди нестабільних фінансових результатів. У 2023 році, коли підприємство мало збиток у розмірі 962 тис. грн, середня зарплата все одно зросла на 6,61 %. У 2025 році, попри різке зниження чистого прибутку до 6 155 тис. грн, середня зарплата зросла на 27,36 %, що свідчить про прагнення підприємства утримувати кваліфікований персонал і підтримувати конкурентний рівень оплати праці.

Натомість, зростання заробітної плати потребує порівняння з продуктивністю праці. Якщо оплата праці зростає швидше за результативність персоналу, підприємство може зіткнутися зі збільшенням витрат без достатнього економічного ефекту. Якщо продуктивність зростає швидше за зарплату, підприємство отримує вищу віддачу від персоналу, але за тривалого

збереження такого співвідношення може виникати ризик незадоволеності працівників.

Продуктивність праці у межах цього дослідження оцінюється через показник доходу на одного працівника, що є доцільним для ТОВ «Артеріум ЛТД», оскільки підприємство має сервісно-управлінський характер діяльності, а результат праці персоналу відображається не у фізичному обсязі виробництва, а в доході підприємства.

Динаміку продуктивності праці наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, грн	216 306 000	182 146 000	282 436 000	316 866 000
Кількість працівників, осіб	78	87	92	84
Дохід на працівника, грн	2 773 154	2 093 632	3 069 957	3 772 214
Абсолютне відхилення до попереднього року, грн	-	-679 522	976 325	702 257
Темп зростання до попереднього року, %	-	75,50	146,63	122,88
Темп приросту до попереднього року, %	-	-24,50	46,63	22,88

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

У 2023 році продуктивність праці знизилася з 2 773 154 грн до 2 093 632 грн на одного працівника. Абсолютне зменшення становило 679 522 грн, або 24,50 %. Причиною такого падіння стало скорочення доходу підприємства на тлі збільшення чисельності персоналу, що означає, що у 2023 році підприємство витрачало більше ресурсів на персонал, але економічна віддача на одного працівника знизилася. У 2024 році ситуація суттєво поліпшилася. Дохід на одного працівника зріс до 3 069 957 грн, тобто на 976 325 грн порівняно з 2023 роком. Темп приросту продуктивності становив 46,63 %. Така динаміка свідчить про відновлення результативності використання персоналу. Підприємство змогло збільшити дохід швидше, ніж чисельність працівників, що позитивно вплинуло на продуктивність праці. У 2025 році

продуктивність праці зросла до 3 772 214 грн на одного працівника. Приріст порівняно з 2024 роком становив 702 257 грн, або 22,88 %. Підвищення продуктивності в цьому році було пов’язане з одночасним зростанням доходу та скороченням кількості працівників, що може мати як позитивне, так і ризикове трактування. З одного боку, підприємство отримало більший дохід у розрахунку на одного працівника. З іншого боку, скорочення штату могло збільшити робоче навантаження, що вимагає перевірки рівня задоволеності персоналу та справедливості винагороди.

Для оцінювання ефективності матеріального стимулювання необхідно порівняти темпи зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці. Відповідні розрахунки наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці ТОВ «Артеріум ЛТД»

Показник	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Темп зростання середньої зарплати, %	106,61	115,65	127,36
Темп зростання продуктивності праці, %	75,50	146,63	122,88
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та зарплати	0,71	1,27	0,96

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати розраховано за формулою:

$$K_{\text{сп}} = \frac{T_{\text{зрПП}}}{T_{\text{зрЗП}}},$$

де

$K_{\text{сп}}$ - коефіцієнт співвідношення;

$T_{\text{зрПП}}$ - темп зростання продуктивності праці;

$T_{\text{зрЗП}}$ - темп зростання середньої заробітної плати.

Якщо коефіцієнт перевищує 1, продуктивність праці зростає швидше, ніж заробітна плата. Якщо коефіцієнт менший за 1, заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці.

У 2023 році коефіцієнт становив 0,71, що означає, що темп зростання заробітної плати перевищував темп зростання продуктивності праці. Фактично продуктивність знизилася на 24,50 %, тоді як середня зарплата зросла на 6,61 %. Для підприємства це було економічно несприятливим співвідношенням: витрати на персонал збільшувалися, але дохід на одного працівника скорочувався. У 2024 році коефіцієнт зріс до 1,27. Продуктивність праці збільшилася на 46,63 %, тоді як середня заробітна плата - на 15,65 %, що є позитивним для підприємства, оскільки результативність персоналу зростала швидше, ніж витрати на оплату праці одного працівника, а також свідчить про відновлення економічної віддачі від трудових ресурсів. У 2025 році коефіцієнт становив 0,96, тобто був близьким до 1, але дещо нижчим. Середня зарплата зросла на 27,36 %, а продуктивність праці - на 22,88 %. Співвідношення не є критичним, але показує, що темпи підвищення винагороди трохи випереджали темпи зростання доходу на одного працівника. З урахуванням скорочення чисельності персоналу в 2025 році це може свідчити про компенсацію вищого навантаження або про спробу підприємства утримати кваліфікованих працівників.

Для узагальнення взаємозв'язку між доходом, фондом оплати праці та продуктивністю доцільно розрахувати частку фонду оплати праці в доході підприємства. Вона показує, яка частина доходу спрямовується на оплату праці персоналу.

$$\text{Ч}_{\text{ФОП}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Д}} \times 100\%,$$

де

$\text{Ч}_{\text{ФОП}}$ - частка фонду оплати праці в доході;

ФОП- фонд оплати праці;

Д- дохід підприємства.

Розрахунок наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Частка фонду оплати праці в доході ТОВ «Артеріум ЛТД»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, грн	216 306 000	182 146 000	282 436 000	316 866 000
Розрахунковий фонд оплати праці, грн	65 847 600	78 298 956	95 753 232	111 346 704
Частка ФОП у доході, %	30,44	42,99	33,90	35,14

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «Артеріум ЛТД» [26; 27; 46; 47].

У 2022 році частка фонду оплати праці в доході становила 30,44 %. У 2023 році вона зросла до 42,99 %, що пояснюється зменшенням доходу підприємства та одночасним збільшенням фонду оплати праці, що підтверджує напруження у співвідношенні між результатами діяльності та витратами на персонал у 2023 році. У 2024 році частка ФОП у доході знизилася до 33,90 %, що свідчить про поліпшення співвідношення між доходом і витратами на оплату праці. Підприємство збільшило дохід швидше, ніж фонд оплати праці, тому навантаження оплати праці на дохід зменшилося. У 2025 році частка ФОП у доході становила 35,14 %, тобто дещо зросла порівняно з 2024 роком, але залишилася нижчою, ніж у 2023 році.

Отримані результати свідчать, що матеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» протягом 2022–2025 років посилювалося. Середня заробітна плата зростала щороку, а фонд оплати праці збільшувався навіть у періоди нестабільної прибутковості. Найбільш проблемним був 2023 рік, коли підприємство мало збиток, дохід на одного працівника зменшився, а фонд оплати праці зріс. У 2024 році відбулося відновлення результативності: продуктивність праці зросла швидше за середню заробітну плату, а частка ФОП у доході знизилася. У 2025 році продуктивність продовжила зростати, але середня зарплата підвищувалася трохи швидше, ніж дохід на одного працівника.

З позиції мотивації персоналу така динаміка має кілька висновків. По-перше, підприємство підтримує високий рівень матеріального стимулювання, що може позитивно впливати на утримання кваліфікованих працівників. По-друге, зростання зарплати у 2025 році на тлі скорочення чисельності персоналу може бути пов'язане з підвищенням навантаження на працівників, які залишилися в штаті. По-третє, коливання продуктивності праці свідчать про потребу в чіткішому зв'язку між результатами роботи, преміюванням і оцінюванням ефективності персоналу.

2.2. Оцінка діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Оцінка діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» має враховувати специфіку підприємства, структуру персоналу та результати попереднього економічного аналізу. Підприємство працює у фармацевтичному секторі, де значна частина завдань пов'язана з регуляторним супроводом, управлінням нематеріальними активами, документаційною точністю, дотриманням процедур і взаємодією з іншими структурами Групи «Артеріум».

У зв'язку з цим мотиваційна система повинна підтримувати не тільки продуктивність, а й якість роботи, відповідальність, уважність, професійний розвиток і стабільність кадрового складу. Діючу систему мотивації персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» доцільно оцінювати за такими напрямками: матеріальне стимулювання, преміювання, соціальні гарантії, нематеріальне заохочення, професійний розвиток, організація праці, внутрішня комунікація та зв'язок мотивації з результатами роботи.

Таблиця 2.15

Основні складові діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ
«Артеріум ЛТД»

Складові системи мотивації	Зміст	Очікуваний вплив на персонал
Основна заробітна плата	Фіксований дохід відповідно до посади, кваліфікації та функціональних обов'язків	Забезпечення стабільності доходу та прогнозованості трудових відносин
Преміювання	Додаткові виплати за результати роботи, виконання завдань, дотримання строків і стандартів	Посилення зв'язку між результатами праці та винагородою
Надбавки й доплати	Виплати за складність завдань, додаткове навантаження, розширення функцій	Компенсація підвищеної відповідальності та складності роботи
Соціальні гарантії	Оплачувані відпустки, лікарняні, базові трудові гарантії, передбачені законодавством і внутрішніми правилами	Підтримання кадрової стабільності та соціального захисту працівників
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, набуття нових компетентностей	Підвищення якості роботи та утримання кваліфікованих працівників
Нематеріальне заохочення	Визнання результатів, подяки, залучення до робочих обговорень, підтримка ініціативи	Зростання лояльності, залученості та відповідальності
Організаційні стимули	Чіткий розподіл обов'язків, умови праці, внутрішні процедури, комунікація між підрозділами	Зниження організаційної напруженості та підвищення якості виконання завдань

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства та попереднього аналізу системи мотивації.

Основою матеріального стимулювання персоналу є заробітна плата. За даними попереднього підрозділу, середня заробітна плата до оподаткування в ТОВ «Артеріум ЛТД» зросла з 70 350 грн у 2022 році до 86 733 грн у 2024 році, а у 2025 році становила 110 463 грн. Отже, підприємство послідовно підвищувало рівень оплати праці, що свідчить про прагнення підтримувати конкурентний рівень винагороди та зберігати привабливість підприємства як роботодавця. Матеріальна мотивація має сильний вплив на персонал ТОВ «Артеріум ЛТД», оскільки більшість працівників належить до категорії фахівців. Для цієї групи заробітна плата виконує не лише компенсаційну, а й статусну функцію: рівень винагороди працівник співвідносить зі складністю

завдань, відповідальністю, професійним досвідом і ринковою вартістю своєї праці. У 2022–2024 роках середня заробітна плата зросла на 23,29 %, що можна оцінити як позитивну ознаку матеріального стимулювання.

В свою чергу, оцінка заробітної плати має враховувати її зв'язок із продуктивністю. У 2023 році середня зарплата зросла на 6,61 %, в той час як продуктивність праці, визначена через дохід на одного працівника, знизилася на 24,50 %, що свідчить про економічно напружене співвідношення між витратами на оплату праці й результативністю персоналу. У 2024 році ситуація змінилася: продуктивність праці зросла на 46,63 %, а середня заробітна плата - на 15,65 %. За таких умов матеріальне стимулювання було більш узгодженим із результатами діяльності підприємства.

Преміювання є другим важливим елементом діючої системи стимулювання. Преміальні виплати застосовуються як засіб заохочення за досягнення визначених результатів, виконання індивідуальних або командних завдань, дотримання стандартів роботи, а їх нарахування залежить від оцінки діяльності працівників керівниками структурних підрозділів. Для підприємства з регуляторною й сервісно-управлінською специфікою преміювання має враховувати не тільки кількість виконаних завдань, а й якість, точність, своєчасність і відсутність порушень процедур.

Сильним боком преміювання є можливість оперативно підтримувати бажану трудову поведінку. Якщо працівник бачить зв'язок між якісним виконанням роботи та додатковою винагородою, мотиваційний ефект посилюється. Натомість, система преміювання може втрачати результативність за двох умов: коли критерії премії нечіткі або коли працівники сприймають її як суб'єктивне рішення керівника. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» це питання має значення, оскільки переважання фахівців у структурі персоналу потребує прозорого оцінювання складної інтелектуальної праці.

Оцінка діючої системи преміювання дозволяє виділити декілька критеріїв, які мають бути враховані під час її подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.16

Критерії оцінювання діючої системи преміювання персоналу ТОВ «Артеріум
ЛТД»

Критерій	Оцінка стану	Можливий управлінський висновок
Зв'язок із результатами роботи	Наявний, але потребує деталізації за категоріями персоналу	Доцільно визначити окремі КРІ для фахівців, керівників та адміністративного персоналу
Прозорість критеріїв	Частково забезпечена через управлінську оцінку	Потрібне чіткіше пояснення працівникам умов преміювання
Урахування якості роботи	Має принципове значення для фармацевтичної сфери	Варто включити показники точності, дотримання строків і відсутності помилок
Урахування командної взаємодії	Має значення через координацію з іншими структурами групи	Доцільно поєднувати індивідуальні й командні показники
Регулярність зворотного зв'язку	Потребує посилення	Працівники мають отримувати пояснення щодо результатів оцінювання

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діючої системи стимулювання персоналу.

Соціальні гарантії виконують стабілізаційну функцію. До них належать оплачувані відпустки, лікарняні, гарантії, пов'язані з трудовим законодавством, а також інші елементи соціального пакета, передбачені внутрішніми правилами підприємства. У ТОВ «Артеріум ЛТД» соціальний пакет віднесений до основних елементів матеріального стимулювання разом із заробітною платою, преміями й надбавками. Для працівників підприємства соціальні гарантії створюють відчуття захищеності, але їхній мотиваційний вплив зазвичай є підтримувальним, а не стимулювальним [32].

Нематеріальне стимулювання має особливе значення для ТОВ «Артеріум ЛТД», оскільки персонал підприємства переважно складається з фахівців. Для цієї категорії працівників значущими є не тільки оплата праці, а й зміст завдань, професійне визнання, можливість розвитку, участь у робочих обговореннях, якісна комунікація з керівництвом і зрозумілі перспективи кар'єрного руху. Наявність нематеріальних стимулів дозволяє підприємству підтримувати залученість персоналу без прямого збільшення фонду оплати праці.

Таблиця 2.17

Оцінка нематеріальних елементів мотивації персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Елемент нематеріальної мотивації	Поточне значення для персоналу	Потенціал удосконалення
Професійне навчання	Підтримує якість виконання регуляторних, аналітичних і документальних завдань	Розроблення індивідуальних планів розвитку для фахівців
Кар'єрне зростання	Впливає на утримання працівників із високим професійним потенціалом	Формування зрозумілих критеріїв просування
Визнання результатів	Підвищує залученість і довіру до керівництва	Запровадження регулярної практики відзначення досягнень
Участь у прийнятті рішень	Посилює відповідальність за результати роботи	Залучення фахівців до обговорення змін у процесах
Якість внутрішньої комунікації	Впливає на швидкість і точність виконання завдань	Регулярний зворотний зв'язок між керівниками та працівниками
Командна взаємодія	Потрібна для узгодження дій між підрозділами	Посилення міжфункціональної координації

Джерело: сформовано автором на основі аналізу системи мотивації персоналу підприємства.

Професійний розвиток має розглядатися як окремий напрям мотивації. У фармацевтичній сфері знання працівників швидко потребують оновлення через зміни в нормативних вимогах, регуляторних процедурах, стандартах роботи з документацією та внутрішніх процесах групи компаній. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» навчання персоналу має не тільки мотиваційне, а й функціональне значення: воно зменшує ризик помилок, підвищує якість роботи та забезпечує сталість виконання професійних завдань.

Кар'єрне стимулювання також має вагомий вплив на фахівців. Якщо працівник не бачить перспективи професійного зростання, навіть високий рівень заробітної плати не завжди гарантує довгострокову лояльність. Для підприємства з чисельністю 92 працівники у 2024 році та переважанням фахівців у структурі персоналу доцільно застосовувати не тільки вертикальне, а й горизонтальне кар'єрне зростання. Його можна реалізовувати через

розширення функцій, участь у складніших проєктах, наставництво, експертні ролі та внутрішнє навчання.

Організаційні стимули пов'язані з умовами праці, розподілом завдань, рівнем автономії, режимом роботи та якістю управлінських процедур. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» вони мають значення, оскільки значна частина завдань потребує точності, концентрації, дотримання строків і координації з іншими підрозділами. Якщо працівники отримують нечіткі завдання, стикаються з дублюванням функцій або не мають своєчасного зворотного зв'язку, матеріальні стимули не компенсують організаційні недоліки.

Важливо оцінити систему мотивації через результати розрахунків, проведених у підрозділі 2.3. У 2022–2025 роках розрахунковий фонд оплати праці зростав щороку: з 65 847,6 тис. грн у 2022 році до 111 346,7 тис. грн у 2025 році. Середня заробітна плата також стабільно підвищувалася, що свідчить про посилення матеріальної складової мотивації. В свою чергу, у 2023 році продуктивність праці знизилася, а частка фонду оплати праці в доході зросла до 42,99 %, що показує, що збільшення витрат на персонал не завжди супроводжувалося відповідним зростанням результативності.

У 2024 році система матеріального стимулювання виглядала більш ефективною з економічного погляду: продуктивність праці зросла швидше, ніж середня заробітна плата, а коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності та зарплати становив 1,27. У 2025 році коефіцієнт знизився до 0,96, тобто середня зарплата зростала трохи швидше, ніж продуктивність. Це не є критичним відхиленням, але показує потребу в постійному контролі за співвідношенням між винагородою та результатами праці.

Загальну оцінку діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» подано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Узагальнена оцінка діючої системи мотивації та стимулювання персоналу
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Напрямок оцінювання	Сильні аспекти	Проблемні аспекти
Заробітна плата	Стабільне зростання середньої зарплати у 2022–2025 роках	Потреба в постійному зіставленні з продуктивністю праці
Фонд оплати праці	Щорічне зростання витрат на оплату праці	У 2023 році ФОП зростав на тлі зниження продуктивності
Преміювання	Можливість заохочувати за результати роботи	Критерії преміювання потребують більшої прозорості
Соціальний пакет	Забезпечує базову соціальну стабільність	Має переважно підтримувальний, а не стимулювальний ефект
Професійний розвиток	Відповідає потребам фахового персоналу	Потрібна систематизація планів навчання та розвитку
Нематеріальне заохочення	Підтримує лояльність і залученість працівників	Необхідне посилення регулярності визнання та зворотного зв'язку
Організація праці	Відповідає сервісно-управлінській специфіці підприємства	Скорочення чисельності персоналу у 2025–2026 роках може підвищувати навантаження

Джерело: сформовано автором на основі результатів аналізу системи мотивації персоналу.

Проведена оцінка показує, що діюча система мотивації ТОВ «Артеріум ЛТД» має розвинену матеріальну основу. Заробітна плата є стабільним і відчутним елементом заохочення, а її зростання у 2022–2025 роках свідчить про увагу підприємства до утримання персоналу. Преміювання, надбавки й соціальні гарантії доповнюють основну оплату праці та створюють базу для підтримання кадрової стабільності. В свою чергу, матеріальні стимули не можуть повністю забезпечити мотивацію персоналу підприємства. Переважання фахівців у кадровій структурі означає, що працівники очікують не тільки конкурентної оплати, а й професійного розвитку, прозорих критеріїв оцінювання, якісної комунікації з керівництвом, визнання результатів і зрозумілих перспектив зростання. Якщо ці елементи залишаються недостатньо систематизованими, мотиваційний ефект заробітної плати поступово знижується.

Важливого значення набуває питання прозорості преміювання. Для працівників важливо розуміти, які результати впливають на розмір премії, як оцінюється якість роботи, хто ухвалює рішення про заохочення і як враховується складність завдань. Нечіткість критеріїв може формувати відчуття суб'єктивності, навіть якщо фактичний рівень винагороди є достатнім. Для підприємства це створює ризик зниження довіри до системи стимулювання.

Скорочення чисельності персоналу у 2025 році та I кварталі 2026 року також впливає на оцінку мотиваційної системи. Якщо зменшення кількості працівників супроводжується зростанням доходу на одного працівника, це може свідчити про підвищення продуктивності, але для персоналу така динаміка може означати збільшення навантаження. За таких умов підприємству потрібно не тільки контролювати оплату праці, а й відстежувати задоволеність працівників, рівень втоми, якість комунікації та готовність персоналу працювати в новому розподілі функцій.

Для оцінки діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» доцільно доповнити економічні розрахунки результатами анкетування працівників, яке дозволяє виявити внутрішнє сприйняття мотиваційної системи. Для підприємства, де основну частину персоналу становлять фахівці, такий аналіз має значення, оскільки рівень задоволеності працівників впливає на лояльність, продуктивність, готовність брати відповідальність, якість виконання завдань і бажання залишатися в компанії.

У межах дослідження було сформовано анкету, спрямовану на оцінку основних елементів системи мотивації персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД». До анкетування було залучено 30 працівників підприємства. Опитування проводилося анонімно, що дало змогу отримати більш об'єктивні відповіді та зменшити вплив соціально бажаної поведінки респондентів.

Для оцінювання використано п'ятибальну шкалу:

- 1 бал - повністю не задоволений;
- 2 бали - переважно не задоволений;

3 бали - важко визначити / нейтральна оцінка;

4 бали - переважно задоволений;

5 балів - повністю задоволений.

Анкета містила питання, що стосувалися матеріальної мотивації, преміювання, умов праці, нематеріального стимулювання, професійного розвитку, комунікації з керівництвом і загальної оцінки мотиваційної системи. Основні напрями анкетування наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Напрями анкетування працівників ТОВ «Артеріум ЛТД» щодо задоволеності системою мотивації

Напрямок оцінювання	Зміст питання
Рівень заробітної плати	Наскільки працівник задоволений рівнем основної заробітної плати
Справедливість оплати	Чи відповідає оплата складності, обсягу та відповідальності роботи
Преміювання	Наскільки працівник задоволений системою премій і додаткових виплат
Прозорість критеріїв преміювання	Чи зрозуміло працівнику, за які результати нараховується премія
Соціальні гарантії	Оцінка соціального пакета та базових трудових гарантій
Умови праці	Оцінка організації робочого місця, графіка та робочого навантаження
Професійний розвиток	Оцінка можливостей навчання, підвищення кваліфікації та розвитку
Кар'єрне зростання	Оцінка зрозумілості перспектив просування
Визнання результатів	Чи відчуває працівник визнання власного внеску
Комунікація з керівництвом	Оцінка зворотного зв'язку, підтримки та пояснення управлінських рішень
Загальна задоволеність	Загальна оцінка діючої системи мотивації та стимулювання

Джерело: сформовано автором для потреб дослідження.

За результатами анкетування найвищу оцінку отримав рівень заробітної плати - 4,1 бала, що свідчить, що більшість працівників загалом позитивно оцінює матеріальну основу мотиваційної системи. Працівники сприймають рівень оплати як достатній, але це не означає повної задоволеності всією системою матеріального стимулювання.

Оцінка справедливості оплати праці становить 3,6 бала. Показник є нижчим, ніж загальна оцінка рівня заробітної плати, що означає, що

працівники переважно задоволені розміром винагороди, але не завжди вважають її повністю відповідною складності завдань, рівню відповідальності та фактичному навантаженню. Отже, навіть достатній рівень зарплати може не забезпечувати високої мотивації, якщо працівник відчуває невідповідність між власним внеском і винагородою.

Система преміювання отримала 3,4 бала, а прозорість критеріїв преміювання - 3,1 бала. Це одні з найнижчих оцінок у межах опитування. Отримані результати свідчать, що преміальна частина мотивації потребує вдосконалення. Працівники не завжди розуміють, які конкретні результати впливають на розмір премії, як оцінюється якість роботи, хто ухвалює рішення про заохочення та чи однаково застосовуються критерії до різних працівників. Нечіткість преміювання знижує довіру до системи стимулювання і послаблює зв'язок між результатами праці та винагородою.

Соціальні гарантії отримали 4,0 бала, що свідчить про достатній рівень задоволеності працівників базовими трудовими гарантіями, відпустками, лікарняними та іншими елементами соціального забезпечення. Соціальний пакет виконує стабілізаційну функцію: він підтримує відчуття захищеності й сприяє утриманню персоналу. Натомість, соціальні гарантії мають переважно підтримувальний характер і не завжди прямо стимулюють працівників до підвищення результативності.

Умови праці оцінено на рівні 3,9 бала. Це достатній результат, який свідчить про загалом позитивне сприйняття організації робочого процесу. Працівники переважно задоволені робочим середовищем, але оцінка рівня навантаження становить лише 3,2 бала. Так, різниця вказує на наявність напруження, пов'язаного з обсягом завдань або нерівномірним розподілом роботи. З огляду на скорочення чисельності персоналу у 2025 році та I кварталі 2026 року, питання навантаження потребує окремої уваги.

Можливості професійного навчання працівники оцінили на 3,8 бала. Це достатній рівень, який свідчить про наявність певних можливостей для розвитку компетентностей. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» цей показник має

особливе значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з регуляторними процедурами, документаційним супроводом, управлінням нематеріальними активами та взаємодією у фармацевтичній сфері. Оновлення знань працівників прямо впливає на якість виконання професійних завдань. Перспективи кар'єрного зростання отримали 3,3 бала. Результат свідчить про недостатню зрозумілість кар'єрних можливостей для частини персоналу. Працівники можуть бачити можливості професійного навчання, але не завжди розуміють, як навчання впливає на посадове просування, розширення функцій, участь у складніших проєктах або підвищення винагороди. Для підприємства з переважанням фахівців це є проблемним сигналом, оскільки відсутність чіткої перспективи розвитку може послаблювати довгострокову мотивацію.

Визнання результатів праці оцінено на 3,2 бала. Показник свідчить, що нематеріальне заохочення використовується недостатньо системно. Працівники очікують не тільки фінансової винагороди, а й професійного визнання, конструктивного зворотного зв'язку, подяки за якісну роботу, залучення до обговорення рішень, які стосуються їхньої діяльності. Недостатність визнання може знижувати залученість навіть за прийняттого рівня заробітної плати. Комунікація з керівництвом отримала 3,5 бала. Результат можна оцінити як середній. Працівники загалом мають можливість взаємодіяти з керівниками, однак потребують більш регулярного пояснення управлінських рішень, критеріїв оцінювання, очікуваних результатів і причин кадрових або організаційних змін. Для підприємства, яке проходить етап оптимізації чисельності персоналу, якісна комунікація має значення для зниження невизначеності та підтримання довіри.

Результати анкетування узагальнено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Результати анкетування працівників ТОВ «Артеріум ЛТД» щодо задоволеності системою мотивації

Критерій оцінювання	Середній бал	Рівень оцінки
1	2	3
Рівень заробітної плати	4,1	Достатній

Продовження табл. 2.20

1	2	3
Справедливість оплати праці	3,6	Середній
Система преміювання	3,4	Середній
Прозорість критеріїв преміювання	3,1	Середній
Соціальні гарантії	4,0	Достатній
Умови праці	3,9	Достатній
Рівень робочого навантаження	3,2	Середній
Можливості професійного навчання	3,8	Достатній
Перспективи кар'єрного зростання	3,3	Середній
Визнання результатів праці	3,2	Середній
Комунікація з керівництвом	3,5	Середній
Загальна задоволеність системою мотивації	3,6	Середній

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників підприємства.

Для узагальнення результатів анкетування було розраховано інтегральний індекс задоволеності працівників системою мотивації:

$$I_{\text{зад}} = \frac{\Sigma B_{\text{сер}}}{m},$$

де

$I_{\text{зад}}$ - інтегральний індекс задоволеності персоналу;

$\Sigma B_{\text{сер}}$ - сума середніх балів за всіма критеріями оцінювання;

m - кількість критеріїв оцінювання.

За результатами розрахунку:

$$I_{\text{зад}} = \frac{43,7}{12} = 3,64$$

Отже, інтегральний індекс задоволеності персоналу системою мотивації становить 3,64 бала з 5 можливих, що відповідає середньому рівню, наближеному до достатнього. Результат свідчить, що діюча система мотивації загалом працює, але має низку проблемних зон, які знижують її ефективність.

Для визначення частки працівників із різним рівнем загальної задоволеності було використано відповідь на підсумкове питання анкети: «Наскільки Ви загалом задоволені системою мотивації та стимулювання на підприємстві?». Розподіл відповідей наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Розподіл відповідей працівників щодо загальної задоволеності системою мотивації

Варіант відповіді	Кількість працівників, осіб	Частка, %
Повністю задоволені	5	16,7
Переважно задоволені	13	43,3
Важко визначити / нейтральна оцінка	8	26,7
Переважно не задоволені	4	13,3
Повністю не задоволені	0	0,0
Усього	30	100,0

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників підприємства.

За даними табл. 2.22, 60,0 % опитаних працівників загалом задоволені системою мотивації: 16,7 % повністю задоволені, 43,3 % переважно задоволені. Нейтральну позицію зайняли 26,7 % респондентів. Частка працівників, які переважно не задоволені, становила 13,3 %. Повністю незадоволених серед опитаних не виявлено.

Отриманий розподіл свідчить про відсутність гострої кризи мотивації, але наявність помітного резерву для вдосконалення. Майже кожен четвертий респондент не зміг дати позитивну оцінку мотиваційній системі, а частина працівників прямо висловила незадоволення. Найімовірніше, така оцінка пов'язана не з рівнем основної заробітної плати, а з питаннями преміювання, кар'єрного розвитку, визнання та навантаження.

Для виявлення найбільш проблемних елементів системи мотивації працівникам було запропоновано обрати до трьох чинників, які, на їхню думку, потребують першочергового поліпшення. Узагальнені результати наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Проблемні елементи системи мотивації за оцінкою працівників

Проблемний елемент	Кількість згадувань	Частка від кількості респондентів, %
1	2	3
Недостатня прозорість преміювання	18	60,0

Продовження табл. 2.22

1	2	3
Нерівномірне робоче навантаження	15	50,0
Недостатнє визнання результатів праці	13	43,3
Нечіткі перспективи кар'єрного зростання	12	40,0
Недостатній зворотний зв'язок від керівництва	10	33,3
Обмежені можливості впливу на робочі рішення	8	26,7
Недостатній рівень соціального пакета	5	16,7

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників підприємства.

Найчастіше працівники зазначали недостатню прозорість преміювання - 60,0 % респондентів, що підтверджує результати бального оцінювання, де критерії преміювання отримали один із найнижчих показників. Для підприємства ситуація є ризиковою, оскільки премія має виконувати стимулювальну функцію, а нечіткість її нарахування знижує вплив на трудову поведінку. Нерівномірне робоче навантаження зазначили 50,0 % опитаних. З огляду на скорочення чисельності персоналу після 2024 року, цей результат є закономірним. Якщо обсяг завдань не зменшується пропорційно до скорочення штату, працівники можуть відчувати перевантаження. Надалі це може призвести до помилок, професійного вигорання, зниження якості роботи та зростання прихованої незадоволеності.

Недостатнє визнання результатів праці відзначили 43,3 % респондентів, що означає, що частина працівників не отримує достатнього морального заохочення, хоча для фахівців професійне визнання має суттєве значення. Працівники, які виконують складні аналітичні, регуляторні або організаційні завдання, очікують не тільки оплати, а й підтвердження цінності своєї роботи з боку керівництва. Нечіткі перспективи кар'єрного зростання назвали 40,0 % опитаних. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» це свідчить про потребу в більш зрозумілій системі професійного просування. Кар'єрне зростання може бути не тільки вертикальним, а й горизонтальним: розширення експертної ролі, участь у складніших проєктах, наставництво, залучення до внутрішнього навчання, підвищення рівня відповідальності.

Недостатній зворотний зв'язок від керівництва зазначили 33,3 % працівників. Показник свідчить про потребу в регулярнішій комунікації між керівниками та підлеглими. Працівникам потрібно розуміти, як оцінюється їхня робота, які очікування має керівництво, за якими критеріями ухвалюються рішення про преміювання та які можливості розвитку відкриті для них у межах підприємства.

Результати анкетування дають змогу згрупувати сильні та проблемні сторони діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД». Узагальнення подано в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Узагальнення результатів діагностики задоволеності працівників системою мотивації

Сильні сторони системи мотивації	Проблемні сторони системи мотивації
Достатній рівень основної заробітної плати	Недостатня прозорість преміювання
Наявність соціальних гарантій	Нерівномірне робоче навантаження
Загалом прийнятні умови праці	Недостатнє визнання результатів праці
Наявність можливостей професійного навчання	Нечіткі перспективи кар'єрного зростання
Відсутність повної незадоволеності серед респондентів	Потреба в регулярнішому зворотному зв'язку від керівництва

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування працівників підприємства.

Проведена діагностика показала, що працівники ТОВ «Артеріум ЛТД» загалом позитивно оцінюють матеріальну частину мотивації, насамперед рівень заробітної плати та соціальні гарантії. В свою чергу, нижчі оцінки отримали ті елементи, які пов'язані з управлінською прозорістю, організацією праці та нематеріальним стимулюванням, що свідчить, що подальше вдосконалення системи мотивації має бути спрямоване не тільки на підвищення оплати праці, а й на якість управління персоналом.

Таким чином, анкетування підтвердило висновки попередніх підрозділів: система мотивації ТОВ «Артеріум ЛТД» має достатньо сильну матеріальну основу, але потребує посилення прозорості, адресності та нематеріальної складової. Інтегральний індекс задоволеності становить 3,64

бала, що відповідає середньому рівню, наближеному до достатнього. Основними напрямками вдосконалення мають стати: перегляд критеріїв преміювання, контроль робочого навантаження, розвиток системи визнання результатів, уточнення кар'єрних перспектив і покращення комунікації між керівництвом та працівниками.

2.3. Узагальнення проблем діючої системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства

Проведений аналіз організаційно-економічних показників, кадрової динаміки, фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці та результатів анкетування працівників дає змогу визначити основні проблеми діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД». Діюча система мотивації підприємства має низку позитивних характеристик. До прикладу, це стабільне зростання середньої заробітної плати, наявність матеріальних стимулів, соціальних гарантій, можливостей професійного навчання та загалом прийнятних умов праці. Натомість, результати аналізу показали, що наявні інструменти мотивації не повною мірою забезпечують прозорий зв'язок між результатами праці, винагородою, професійним розвитком і рівнем задоволеності персоналу.

За 2022–2025 роки середня заробітна плата працівників ТОВ «Артеріум ЛТД» зросла з 70 350 грн до 110 463 грн, а розрахунковий фонд оплати праці - з 65 847,6 тис. грн до 111 346,7 тис. грн, що свідчить про посилення матеріальної частини мотивації. В свою чергу, динаміка продуктивності праці була нерівномірною. У 2023 році дохід на одного працівника знизився на 24,50 %, тоді як середня заробітна плата зросла на 6,61 %. Отже, збільшення витрат на персонал у цей період не супроводжувалося відповідним підвищенням результативності праці.

У 2024 році співвідношення між продуктивністю та оплатою праці поліпшилося: продуктивність зросла на 46,63 %, а середня зарплата - на 15,65

%. Натомість, у 2025 році середня зарплата знову зростала дещо швидше, ніж продуктивність праці. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати становив 0,96. Динаміка не є критичною, але вона вказує на потребу постійного контролю за економічною обґрунтованістю матеріального стимулювання.

Першою проблемою діючої системи мотивації є недостатньо чіткий зв'язок між результатами праці та преміюванням. За результатами анкетування, прозорість критеріїв преміювання отримала 3,1 бала з 5 можливих, а систему преміювання загалом працівники оцінили на 3,4 бала. Крім того, 60,0 % респондентів зазначили недостатню прозорість преміювання як один із проблемних елементів мотивації, що свідчить, що працівники не завжди розуміють, які конкретні результати впливають на розмір премії, як оцінюється якість роботи та наскільки однаково застосовуються критерії до різних категорій персоналу. Для підприємства з переважанням фахівців у кадровій структурі нечіткість преміювання створює управлінський ризик. Працівники, які виконують складні регуляторні, аналітичні, правові або організаційні завдання, очікують зрозумілої оцінки власного внеску. Якщо премія сприймається як суб'єктивне рішення керівника, її стимулювальний ефект знижується. У такому разі додаткова винагорода перестає бути інструментом управління результативністю і перетворюється на нестабільний елемент доходу.

Другою проблемою є нерівномірне робоче навантаження. У 2022–2024 роках чисельність персоналу підприємства зросла з 78 до 92 осіб, але у 2025 році скоротилася до 84 осіб, а в I кварталі 2026 року - до 77 осіб. Одночасно дохід на одного працівника у 2025 році збільшився до 3 772 214 грн. З одного боку, це свідчить про підвищення продуктивності праці. З іншого боку, скорочення штату за збереження або зростання обсягів діяльності може означати збільшення навантаження на працівників, які залишилися в компанії. Крім того, результати анкетування підтвердили наявність цієї проблеми: рівень робочого навантаження отримав 3,2 бала, а 50,0 % респондентів назвали

нерівномірне навантаження серед основних проблем системи мотивації. Для фармацевтичного сектору така ситуація особливо ризикована, оскільки перевантаження може впливати не тільки на задоволеність працівників, а й на якість виконання завдань, точність документів, дотримання строків і процедур.

Третьою проблемою є недостатня системність нематеріального стимулювання. Працівники оцінили визнання результатів праці на 3,2 бала, а 43,3 % респондентів зазначили недостатнє визнання як проблему. Результат показує, що матеріальна винагорода не повністю компенсує потребу працівників у професійному визнанні, зворотному зв'язку та підтвердженні цінності їхньої роботи. Для фахівців нематеріальне стимулювання має суттєве значення. Працівники, які виконують складні завдання, очікують, що керівництво помічатиме якість їхньої роботи, ініціативність, відповідальність і внесок у результати підрозділу. За відсутності регулярного визнання знижується залученість, зростає формальне ставлення до завдань, а працівники починають сприймати роботу переважно як джерело доходу, а не як сферу професійної реалізації.

Четвертою проблемою є недостатня визначеність кар'єрних перспектив. За результатами анкетування, перспективи кар'єрного зростання отримали 3,3 бала, а 40,0 % працівників зазначили нечіткість кар'єрного розвитку як проблемний чинник. У ТОВ «Артеріум ЛТД» значну частку персоналу становлять фахівці, тому для них важливими є не тільки посадове просування, а й професійне зростання, участь у складніших проєктах, наставництво, розширення експертних функцій, доступ до навчання та зрозумілий зв'язок між розвитком компетентностей і винагородою. Наявність навчання сама по собі не гарантує мотиваційного ефекту. Якщо працівник не розуміє, як нові знання вплинуть на його професійний статус, оплату праці або можливість виконувати складніші завдання, навчання сприймається як формальна вимога. Отже, підприємству потрібно пов'язати професійний розвиток із системою оцінювання, кар'єрним плануванням і преміюванням.

П'ятою проблемою є потреба в посиленні зворотного зв'язку між керівниками та працівниками. Комунікація з керівництвом отримала 3,5 бала, а 33,3 % опитаних працівників вказали на недостатній зворотний зв'язок. Працівникам важливо розуміти, як оцінюється їхня робота, які очікування має керівництво, чому змінюється навантаження, які критерії преміювання застосовуються та які можливості розвитку доступні. Недостатня комунікація послаблює ефективність навіть тих мотиваційних інструментів, які формально існують на підприємстві. Якщо працівники не отримують пояснень щодо управлінських рішень, вони можуть сприймати зміни як непрозорі або несправедливі, що особливо актуально в період кадрової оптимізації, коли скорочення чисельності персоналу потребує чіткого пояснення причин, очікувань і нового розподілу функцій.

Шостою проблемою є неповна диференціація мотиваційних інструментів за категоріями персоналу. У структурі персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» найбільшу частку становлять фахівці: у 2024 році їх було 65 осіб, або 70,65 % загальної чисельності. Керівники, адміністративно-управлінський і допоміжний персонал мають інші функції, рівень відповідальності та мотиваційні очікування. Однакова система стимулювання для різних категорій працівників не може однаково ефективно впливати на всіх. Для керівників важливими є показники результативності підрозділів, управлінська автономія, участь у прийнятті рішень і преміювання за досягнення командних результатів. Для фахівців - професійний розвиток, якість оцінювання, зміст завдань, визнання та прозорі критерії преміювання. Для адміністративного персоналу - стабільність, чіткість обов'язків, справедливий розподіл навантаження, комфортні умови праці. Для допоміжного персоналу - зрозумілі правила оплати, графік роботи, соціальні гарантії та безпечні умови. Недостатнє врахування цих відмінностей знижує адресність мотиваційної політики.

Сьомою проблемою є обмежене використання аналітичного підходу до управління мотивацією. У попередніх підрозділах було показано, що

підприємство має достатньо даних для аналізу: чисельність персоналу, дохід, середню заробітну плату, фонд оплати праці, продуктивність праці, фінансовий результат. Натомість, сама наявність показників не гарантує їх використання для управлінських рішень. Для підвищення ефективності мотивації потрібно регулярно зіставляти витрати на персонал із продуктивністю, оцінювати вплив преміювання на результати роботи, аналізувати задоволеність працівників і виявляти кадрові ризики.

Узагальнення основних проблем діючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» подано в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Основні проблеми діючої системи мотивації та стимулювання персоналу
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Можливі наслідки
Недостатня прозорість преміювання	Працівники не завжди розуміють критерії нарахування премій	Зниження довіри до системи стимулювання, послаблення зв'язку між результатом і винагородою
Нерівномірне робоче навантаження	Скорочення чисельності персоналу після 2024 року за зростання доходу на одного працівника	Перевантаження, професійне вигорання, ризик помилок і зниження якості роботи
Недостатнє визнання результатів праці	Низька оцінка нематеріального заохочення за результатами анкетування	Зниження залученості, формальне ставлення до завдань
Нечіткі перспективи кар'єрного розвитку	Працівники не завжди бачать зв'язок між навчанням, розвитком і посадовим просуванням	Ослаблення довгострокової мотивації, ризик втрати кваліфікованих фахівців
Недостатній зворотний зв'язок	Працівники потребують регулярнішого пояснення управлінських рішень і результатів оцінювання	Невизначеність, недовіра, зниження ефективності комунікації
Недостатня диференціація стимулів	Різні категорії персоналу мають різні мотиваційні очікування	Зниження адресності мотиваційної політики
Обмежене використання HR-аналітики	Показники персоналу й оплати праці не завжди пов'язуються з управлінськими рішеннями	Складність оцінювання ефективності мотиваційних заходів

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД».

Для глибшого узагальнення доцільно згрупувати виявлені проблеми за напрямками впливу, що дозволяє визначити, які заходи мають бути економічними, організаційними, управлінськими або соціально-психологічними.

Таблиця 2.25

Групування проблем системи мотивації ТОВ «Артеріум ЛТД» за напрямками впливу

Напрямок	Виявлені проблеми	Логіка подальшого вдосконалення
Матеріальне стимулювання	Недостатня прозорість преміювання; потреба в узгодженні зарплати з продуктивністю	Уточнення КРІ, деталізація критеріїв преміювання, контроль співвідношення зарплати й результативності
Організація праці	Нерівномірне навантаження; скорочення чисельності персоналу	Перегляд розподілу функцій, контроль навантаження, оптимізація робочих процесів
Нематеріальна мотивація	Недостатнє визнання результатів; слабка регулярність морального заохочення	Запровадження системи визнання, регулярний зворотний зв'язок, підтримка ініціатив
Професійний розвиток	Нечіткі кар'єрні перспективи; слабкий зв'язок між навчанням і просуванням	Індивідуальні плани розвитку, кадровий резерв, горизонтальна кар'єра
Управлінська комунікація	Недостатній зворотний зв'язок; нечітке пояснення управлінських рішень	Регулярні зустрічі керівників із працівниками, прозорі правила оцінювання
Аналітичне забезпечення	Обмежене використання даних про персонал для мотиваційних рішень	Моніторинг показників ФОП, продуктивності, задоволеності та кадрових ризиків

Джерело: сформовано автором за результатами економічного, кадрового та соціального аналізу.

Наведене групування показує, що проблеми мотивації ТОВ «Артеріум ЛТД» не обмежуються розміром заробітної плати. Основна заробітна плата отримала найвищу оцінку за результатами анкетування, а її динаміка протягом 2022–2025 років була позитивною. Отже, подальше вдосконалення має бути спрямоване не стільки на механічне підвищення оплати, скільки на підвищення справедливості, прозорості та керованості мотиваційної системи.

Найбільший резерв підвищення ефективності пов'язаний із преміюванням. Для підприємства доцільно перейти від переважно

управлінської оцінки до чіткішої системи критеріїв, де враховуються індивідуальні результати, якість виконання завдань, дотримання строків, участь у командній роботі, відсутність помилок і внесок у покращення процесів. Особливої уваги потребують фахівці, оскільки вони становлять основну частину персоналу та забезпечують ключові функції підприємства.

Проблема навантаження також має прямий зв'язок із мотивацією. Скорочення чисельності персоналу у 2025 році та I кварталі 2026 року саме по собі не є негативним явищем, якщо воно ґрунтується на оптимізації процесів. Натомість, за відсутності контролю навантаження виникає ризик погіршення якості роботи. Підприємству потрібно зіставляти кількість працівників, обсяг завдань, строки виконання, рівень помилок і результати опитувань персоналу.

Нематеріальне стимулювання потребує більшої регулярності. Визнання результатів, якісний зворотний зв'язок, залучення працівників до обговорення робочих питань, підтримка ініціатив і зрозумілі кар'єрні можливості не потребують таких витрат, як підвищення заробітної плати, але можуть суттєво впливати на залученість. Для підприємства з високою часткою фахівців ці інструменти мають стати постійною частиною управління персоналом.

Проблеми діючої системи мотивації також можна представити через матрицю причин і наслідків, що дає змогу визначити, які управлінські рішення мають бути запропоновані.

Таблиця 2.26

Причинно-наслідкова характеристика проблем мотивації персоналу ТОВ

«Артеріум ЛТД»

Причина	Проблемний прояв	Наслідок для підприємства	Напрямок вирішення
1	2	3	4
Нечіткі критерії преміювання	Працівники не бачать прямого зв'язку між результатом і премією	Зниження стимулювального ефекту премій	Розроблення прозорої системи KPI
Скорочення чисельності персоналу	Зростання навантаження на працівників	Ризик втоми, помилок і зниження задоволеності	Моніторинг навантаження та перегляд розподілу функцій

Продовження табл. 2.26

1	2	3	4
Недостатня регулярність визнання	Працівники не відчують оцінки власного внеску	Зниження залученості та ініціативності	Програма нематеріального визнання
Нечіткі кар'єрні перспективи	Працівники не бачать довгострокового розвитку в компанії	Ризик втрати кваліфікованих фахівців	Індивідуальні плани розвитку та кадровий резерв
Обмежений зворотний зв'язок	Працівники не розуміють причин управлінських рішень	Недовіра, невизначеність, пасивність	Регулярна комунікація керівників із персоналом
Недостатня аналітика мотивації	Рішення щодо персоналу приймаються без системного моніторингу	Складність оцінювання ефективності витрат на персонал	Впровадження регулярного HR-моніторингу

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таким чином, діюча система мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» має стабільну матеріальну основу, але потребує управлінського вдосконалення. Найсильнішою стороною системи є рівень заробітної плати, який працівники оцінюють достатньо високо. Найслабшими елементами є прозорість преміювання, розподіл навантаження, визнання результатів, кар'єрні перспективи та регулярність зворотного зв'язку. Виявлені проблеми мають різний характер, тому їх неможливо усунути одним заходом. Підвищення заробітної плати не вирішить питання прозорості премій, кар'єрного розвитку або комунікації. Так само нематеріальне заохочення не компенсує перевантаження, якщо воно не супроводжується переглядом організації праці. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» потрібне комплексне вдосконалення системи мотивації, яке поєднає матеріальні, організаційні, професійні та соціально-психологічні інструменти.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі проведено аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД». Підприємство функціонує у фармацевтичному секторі та виконує функції, пов'язані з управлінням

нематеріальними активами, регуляторним і організаційним супроводом, що підвищує вимоги до кваліфікації, уважності, відповідальності та професійної стабільності працівників, тому система мотивації має підтримувати не тільки продуктивність, а й якість виконання завдань.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив нерівномірну динаміку діяльності підприємства. У 2022–2024 роках дохід ТОВ «Артеріум ЛТД» зріс із 216 306 тис. грн до 282 436 тис. грн, а чистий прибуток у 2024 році становив 84 316 тис. грн. В свою чергу, 2023 рік був проблемним: підприємство отримало збиток у розмірі 962 тис. грн, а дохід знизився до 182 146 тис. грн. У 2025 році дохід збільшився до 316 866 тис. грн, але чистий прибуток скоротився до 6 155 тис. грн, що свідчить про погіршення прибутковості на тлі зростання обсягів діяльності. Кадровий аналіз показав, що у 2022–2024 роках чисельність персоналу зросла з 78 до 92 осіб. Найбільшу частку в структурі персоналу становлять фахівці: у 2024 році їх було 65 осіб, або 70,65 % загальної чисельності, що підтверджує сервісно-управлінський та інтелектуальний характер праці на підприємстві. У 2025 році чисельність персоналу скоротилася до 84 осіб, а в I кварталі 2026 року - до 77 осіб. Скорочення штату за одночасного зростання доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності, але водночас створює ризик зростання навантаження на працівників.

Аналіз фонду оплати праці та середньої заробітної плати показав посилення матеріального стимулювання. Розрахунковий фонд оплати праці зріс із 65 847,6 тис. грн у 2022 році до 111 346,7 тис. грн у 2025 році, а середня заробітна плата - з 70 350 грн до 110 463 грн. Натомість, співвідношення між оплатою праці та продуктивністю було нестабільним. У 2023 році продуктивність праці знизилася на 24,50 %, тоді як середня заробітна плата зросла на 6,61 %. У 2024 році продуктивність зросла швидше за зарплату, а у 2025 році середня зарплата знову дещо випередила продуктивність, що підтверджує потребу в регулярному контролі економічної обґрунтованості витрат на персонал.

Оцінка діючої системи мотивації показала, що її сильними сторонами є високий рівень заробітної плати, соціальні гарантії, наявність преміювання, можливості професійного навчання та загалом прийнятні умови праці. Натомість, виявлено проблемні аспекти: недостатню прозорість преміювання, нерівномірне робоче навантаження, слабку регулярність нематеріального визнання, нечіткі кар'єрні перспективи та потребу в якіснішому зворотному зв'язку.

Анкетування 30 працівників підтвердило ці висновки. Інтегральний індекс задоволеності системою мотивації становив 3,64 бала з 5 можливих, що відповідає середньому рівню, наближеному до достатнього. Найвищі оцінки отримали рівень заробітної плати, соціальні гарантії та умови праці. Найнижче працівники оцінили прозорість критеріїв преміювання, рівень робочого навантаження, визнання результатів праці та кар'єрні перспективи. Серед основних проблем 60,0 % респондентів назвали недостатню прозорість преміювання, 50,0 % - нерівномірне навантаження, 43,3 % - недостатнє визнання результатів праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРТЕРІУМ ЛТД»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства

Результати аналізу показали, що система мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» має достатньо сильну матеріальну основу, але потребує управлінського доопрацювання. Підприємство забезпечує високий рівень оплати праці порівняно із середніми показниками ринку, демонструє зростання фонду оплати праці та підтримує соціальні гарантії. В свою чергу, економічні розрахунки та анкетування працівників виявили проблеми, які знижують результативність мотиваційної політики: недостатню прозорість преміювання, нерівномірне робоче навантаження, обмежене визнання результатів праці, нечіткі кар'єрні перспективи, недостатню регулярність зворотного зв'язку та слабке використання HR-аналітики.

Удосконалення системи мотивації ТОВ «Артеріум ЛТД» має бути спрямоване не на механічне збільшення витрат на персонал, а на підвищення адресності, прозорості та керованості мотиваційних інструментів. Підприємство вже витрачає значні кошти на оплату праці: розрахунковий фонд оплати праці зріс із 65 847,6 тис. грн у 2022 році до 111 346,7 тис. грн у 2025 році. За таких умов головне завдання полягає в тому, щоб ці витрати давали стабільний результат: підвищували продуктивність, підтримували якість роботи, зменшували кадрові ризики та посилювали залученість працівників.

Перший напрям удосконалення - підвищення прозорості преміювання. За результатами анкетування, прозорість критеріїв преміювання отримала 3,1 бала з 5 можливих, а 60,0 % опитаних працівників визначили недостатню прозорість премій як одну з основних проблем. Отже, преміальна частина

винагороди не повністю виконує стимулювальну функцію. Працівник має розуміти, які результати впливають на розмір премії, як оцінюється якість роботи, хто ухвалює рішення про заохочення та як враховується складність виконаних завдань. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» доцільно запровадити чіткі критерії преміювання за категоріями персоналу. Для керівників варто враховувати виконання планових показників підрозділу, якість управління командою, дотримання строків, зниження кількості помилок і рівень задоволеності працівників підрозділу. Для фахівців - якість виконання завдань, своєчасність підготовки документів, відсутність порушень процедур, участь у проєктах, професійну ініціативу та взаємодію з іншими підрозділами. Для адміністративного й допоміжного персоналу - дисципліну, якість сервісної підтримки, своєчасність виконання функцій і відсутність обґрунтованих скарг.

Другий напрям - узгодження матеріального стимулювання з продуктивністю праці. У 2023 році середня заробітна плата зросла на 6,61 %, тоді як продуктивність праці знизилася на 24,50 %. У 2024 році ситуація поліпшилася: продуктивність зросла на 46,63 %, а середня зарплата - на 15,65 %. У 2025 році середня заробітна плата зростала дещо швидше, ніж продуктивність, а коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності та зарплати становив 0,96. Ці коливання свідчать про потребу в регулярному контролі співвідношення між витратами на оплату праці й економічною віддачею персоналу. Підприємству доцільно щороку розраховувати показники динаміки фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці та частки ФОП у доході. Крім того, розрахунки мають використовуватися не формально, а під час перегляду преміального фонду, планування підвищення зарплати та визначення кадрового навантаження. Якщо продуктивність зростає, частину економічного результату можна спрямовувати на премії, навчання або програми розвитку. Якщо продуктивність знижується, потрібно аналізувати причини: падіння

доходу, збільшення штату, слабку адаптацію, недостатню організацію праці або неефективність мотиваційних інструментів.

Третій напрям - контроль і вирівнювання робочого навантаження. У 2025 році чисельність працівників скоротилася з 92 до 84 осіб, а в I кварталі 2026 року - до 77 осіб. Натомість, дохід на одного працівника у 2025 році зріс до 3 772 214 грн. Показник продуктивності виглядає позитивно, але скорочення персоналу може супроводжуватися збільшенням навантаження на працівників, які залишилися в штаті. Анкетування підтвердило наявність проблеми: 50,0 % респондентів зазначили нерівномірне навантаження як один із ключових недоліків системи мотивації. Для зниження цього ризику підприємству потрібно проводити регулярний аналіз розподілу завдань між підрозділами та посадами. Доцільно визначати перелік функцій, які виконують працівники, частоту повторюваних завдань, критичні строки, кількість понаднормових ситуацій, рівень залучення до проєктної роботи та випадки дублювання функцій. За результатами такого аналізу можна перерозподіляти завдання, автоматизувати рутинні операції, вводити тимчасові доплати за додаткове навантаження або переглядати штатну структуру.

Четвертий напрям - посилення нематеріального стимулювання. За результатами анкетування, визнання результатів праці отримало 3,2 бала, а 43,3 % працівників зазначили недостатнє визнання як проблему. Для персоналу, який виконує інтелектуальні, регуляторні, правові й аналітичні функції, професійне визнання має відчутний мотиваційний вплив. Заробітна плата підтримує базову задоволеність, але залученість працівників залежить також від того, чи бачить керівництво їхній внесок, чи надає якісний зворотний зв'язок і чи заохочує ініціативу.

Нематеріальне стимулювання доцільно зробити регулярною управлінською практикою. Так, його можна реалізувати через щомісячне відзначення професійних досягнень, подяки за участь у складних проєктах, публічне визнання внеску працівників на робочих нарадах, залучення фахівців

до обговорення змін у процесах, внутрішні експертні ролі, наставництво та участь у навчанні колег. Вказані заходи не потребують значного фінансування, але можуть посилити довіру до керівництва й підвищити професійну самооцінку працівників.

П'ятий напрям - розвиток кар'єрних і професійних можливостей. Перспективи кар'єрного зростання працівники оцінили на 3,3 бала, а 40,0 % респондентів вказали на нечіткість кар'єрних перспектив. Для підприємства з високою часткою фахівців це є суттєвим ризиком. Якщо працівник не бачить професійного майбутнього в компанії, мотиваційний ефект навіть достатньої оплати поступово знижується. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» варто розвивати не тільки вертикальну, а й горизонтальну кар'єру. Через обмежену кількість управлінських посад не кожен фахівець може отримати підвищення в класичному розумінні. Натомість, підприємство може запропонувати інші форми розвитку: розширення експертної ролі, участь у міжфункціональних проєктах, наставництво, ведення складніших напрямів, участь у внутрішніх аудитах, підготовку методичних матеріалів, навчання нових працівників. Важливо, щоб такі форми розвитку були пов'язані з оцінюванням, визнанням і винагородою.

Шостий напрям - удосконалення внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку. Комунікація з керівництвом отримала 3,5 бала, а третина опитаних працівників зазначила потребу в регулярнішому зворотному зв'язку. Для підприємства, яке проходить кадрову оптимізацію, цей напрям має практичне значення. Коли працівники не отримують пояснень щодо змін у навантаженні, преміюванні, оцінюванні або кадровій структурі, виникає невизначеність. Невизначеність знижує довіру до управлінських рішень і послаблює мотивацію. Керівникам підрозділів доцільно запровадити регулярні індивідуальні зустрічі з працівниками, короткі командні обговорення результатів, пояснення критеріїв оцінювання та практику постановки цілей на короткі періоди. Зворотний зв'язок має бути конкретним: не загальна оцінка «працює добре», а пояснення, які завдання виконані якісно, де є помилки, яких

результатів очікують у наступному періоді та які можливості розвитку відкриті для працівника.

Сьомий напрям - запровадження елементів HR-аналітики. У підприємства вже є база для аналізу: чисельність персоналу, фонд оплати праці, середня зарплата, дохід на працівника, прибутковість, результати анкетування. В свою чергу, ці дані мають стати частиною регулярного управлінського моніторингу. Без такого моніторингу складно визначити, які заходи реально впливають на мотивацію, а які лише збільшують витрати [44, с. 192]. HR-аналітика для ТОВ «Артеріум ЛТД» може включати щоквартальний аналіз динаміки чисельності персоналу, причин звільнення, змін у навантаженні, рівня лікарняних, участі працівників у навчанні, результатів преміювання, показників продуктивності та коротких опитувань задоволеності. За наявності таких даних керівництво зможе швидше виявляти проблемні підрозділи, коригувати преміювання, планувати навчання та запобігати втраті ключових фахівців.

Слід зауважити, що запропоновані напрями мають бути взаємопов'язаними. Наприклад, прозоре преміювання потребує не тільки розроблення KPI, а й якісної комунікації з працівниками. Контроль навантаження має спиратися на кадрову аналітику й регулярний зворотний зв'язок. Кар'єрний розвиток повинен бути пов'язаний із навчанням, оцінюванням компетентностей і нематеріальним визнанням. Якщо ці напрями впроваджувати окремо, ефект буде обмеженим.

Для ТОВ «Артеріум ЛТД» найбільш доцільним є поетапне вдосконалення системи мотивації. На першому етапі варто переглянути критерії преміювання та зробити їх зрозумілими для працівників. На другому - провести аналіз навантаження після скорочення чисельності персоналу. На третьому - запровадити регулярні практики нематеріального визнання та зворотного зв'язку. На четвертому - розробити індивідуальні плани розвитку для фахівців і створити кадровий резерв. На п'ятому - впровадити постійний моніторинг показників мотивації, продуктивності й задоволеності персоналу.

Економічна логіка запропонованих напрямів полягає в тому, що підприємству не потрібно різко збільшувати фонд оплати праці [20, с. 211]. Пріоритетом має стати ефективніше використання вже наявних витрат на персонал. Якщо премії будуть прозорішими, працівники краще розумітимуть очікувані результати. Якщо навантаження буде контрольованим, знизиться ризик помилок і вигорання. Якщо нематеріальне визнання стане регулярним, підприємство зможе підвищити залученість без значного фінансового навантаження. Якщо навчання буде пов'язане з кар'єрними маршрутами, працівники сприйматимуть розвиток як реальну можливість, а не як формальну вимогу.

Соціальна логіка вдосконалення полягає в підвищенні довіри до системи управління персоналом. Працівники мають бачити зрозумілі правила: за що вони отримують премію, як оцінюється їхня робота, які можливості розвитку доступні, як розподіляється навантаження і чому приймаються управлінські рішення. Чим прозорішими є ці правила, тим нижчий ризик прихованого невдоволення, пасивності й формального ставлення до роботи.

3.2. Розроблення практичних заходів щодо підвищення задоволеності та результативності праці персоналу

За результатами аналізу системи мотивації ТОВ «Артеріум ЛТД» визначено, що підприємство має достатньо сильну матеріальну основу стимулювання, але потребує чіткішого зв'язку між результатами праці, преміюванням, професійним розвитком і нематеріальним визнанням. Практичні заходи мають бути спрямовані на вирішення конкретних проблем, виявлених у підрозділах 2.4-2.6: недостатню прозорість преміювання, нерівномірне навантаження, слабку регулярність визнання результатів, нечіткі кар'єрні перспективи, недостатній зворотний зв'язок і обмежене використання кадрової аналітики.

Під час розроблення заходів доцільно враховувати специфіку ТОВ «Артеріум ЛТД». Підприємство працює у фармацевтичному секторі, де результативність працівників залежить не тільки від кількості виконаних завдань, а й від точності, дотримання строків, якості документації, відповідальності та взаємодії між підрозділами. Тому запропоновані заходи мають поєднувати економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти.

Основні практичні заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Практичні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ
«Артеріум ЛТД»

Проблема	Практичний захід	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Недостатня прозорість преміювання	Розроблення оновленої системи КРІ для різних категорій персоналу	Директор, HR-відділ, керівники підрозділів	Підвищення зрозумілості преміювання та довіри до системи винагород
Нерівномірне навантаження	Проведення аудиту робочого навантаження та перерозподіл функцій	HR-відділ, керівники підрозділів	Зниження ризику перевантаження і професійного вигорання
Недостатнє визнання результатів праці	Запровадження програми нематеріального визнання працівників	HR-відділ, керівники підрозділів	Підвищення залученості та лояльності персоналу
Нечіткі кар'єрні перспективи	Розроблення індивідуальних планів професійного розвитку	HR-відділ, безпосередні керівники	Утримання фахівців і посилення довгострокової мотивації
Недостатній зворотний зв'язок	Запровадження регулярних зустрічей керівників із працівниками	Керівники підрозділів	Покращення комунікації та розуміння очікуваних результатів
Обмежене використання кадрової аналітики	Створення системи щоквартального HR-моніторингу	HR-відділ, фінансовий відділ	Обґрунтованість рішень щодо оплати, преміювання й розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу системи мотивації персоналу підприємства.

Першим заходом є розроблення оновленої системи КРІ для преміювання персоналу. Необхідність цього заходу зумовлена тим, що 60,0 % опитаних працівників вказали на недостатню прозорість преміювання. Чинна система матеріального стимулювання потребує деталізації критеріїв, за якими працівники отримують додаткову винагороду. Преміювання має враховувати не тільки факт виконання завдань, а й якість, своєчасність, складність, відсутність помилок і внесок у роботу підрозділу. Для керівників доцільно встановити КРІ, пов'язані з виконанням планових показників підрозділу, дотриманням строків, якістю управлінських рішень, рівнем плинності кадрів, задоволеністю працівників підрозділу та розвитком команди. Для фахівців слід враховувати своєчасність виконання завдань, якість підготовки документів, відсутність помилок, участь у проєктах, ініціативність і взаємодію з іншими підрозділами. Для адміністративного персоналу доцільними є показники своєчасності виконання функцій, якості документообігу, дисципліни та сервісної підтримки внутрішніх процесів. Орієнтовну систему КРІ для різних категорій персоналу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Орієнтовні КРІ для преміювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Категорія персоналу	КРІ	Частка в премії, %
Керівники	Виконання планових показників підрозділу	30
	Дотримання строків виконання завдань	20
	Якість управління командою та рівень зворотного зв'язку	20
	Рівень задоволеності працівників підрозділу	15
	Участь у вдосконаленні внутрішніх процесів	15
Фахівці	Своєчасність виконання завдань	25
	Якість підготовки документів / відсутність помилок	30
	Дотримання процедур і внутрішніх стандартів	20
	Участь у проєктах і професійна ініціатива	15
	Командна взаємодія	10
Адміністративний персонал	Своєчасність виконання функцій	30
	Якість документообігу та внутрішньої підтримки	30
	Дисципліна та дотримання процедур	20
	Взаємодія з працівниками інших підрозділів	20

Джерело: запропоновано автором.

Оновлена система КРІ має бути зрозумілою для працівників. Перед її впровадженням потрібно провести інформаційну зустріч, на якій керівництво пояснить логіку преміювання, порядок оцінювання та періодичність перегляду показників. Працівники мають отримати письмове положення або внутрішню пам'ятку з описом критеріїв, що зменшить ризик суб'єктивного сприйняття премій і посилить зв'язок між результатами праці та винагородою.

Другим заходом є аудит робочого навантаження та перерозподіл функцій. Потреба в цьому заході пов'язана зі скороченням чисельності персоналу після 2024 року та результатами анкетування, де 50,0 % респондентів зазначили нерівномірне навантаження. Аудит має визначити, які працівники або підрозділи виконують надмірний обсяг завдань, де виникає дублювання функцій, які процеси потребують оптимізації та які завдання можна автоматизувати або перерозподілити. Аудит навантаження доцільно проводити в кілька етапів. На першому етапі керівники підрозділів формують перелік основних функцій працівників. На другому - визначаються завдання, які виконуються регулярно, періодично або в межах окремих проєктів. На третьому - аналізується фактичне навантаження, строки виконання, кількість термінових завдань і випадки понаднормової роботи. На четвертому - розробляються пропозиції щодо перерозподілу функцій, автоматизації рутинних операцій або тимчасових доплат за додаткове навантаження. Орієнтовний алгоритм аудиту робочого навантаження наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Алгоритм проведення аудиту робочого навантаження персоналу

Етап	Зміст робіт	Результат
1	2	3
1. Опис функцій	Формування переліку посадових обов'язків і фактичних завдань працівників	Виявлення реального обсягу роботи
2. Оцінка частоти завдань	Поділ завдань на щоденні, щотижневі, щомісячні та проєктні	Визначення регулярного навантаження
3. Виявлення перевантаження	Аналіз строків, термінових завдань, понаднормової роботи	Визначення проблемних посад і підрозділів

Продовження табл. 3.3

1	2	3
4. Перерозподіл функцій	Передача частини завдань, усунення дублювання, уточнення посадових інструкцій	Зниження нерівномірності навантаження
5. Контроль результату	Повторне опитування працівників через 3–6 місяців	Оцінка ефективності змін

Джерело: запропоновано автором.

Третім заходом є запровадження програми нематеріального визнання працівників. За результатами анкетування, 43,3 % респондентів зазначили недостатнє визнання результатів праці. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» ця проблема має практичне значення, оскільки більшість персоналу становлять фахівці, а для них важливими є професійна оцінка, довіра керівництва та підтвердження цінності виконаної роботи. Програма нематеріального визнання може включати щомісячне відзначення працівників за якісне виконання завдань, подяки за участь у складних проєктах, публічне визнання на робочих зустрічах, внутрішні професійні відзнаки, залучення працівників до наставництва та обміну досвідом. Програма не потребує значних фінансових витрат, але здатна підвищити залученість персоналу.

Можливі форми нематеріального визнання наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Форми нематеріального визнання працівників ТОВ «Артеріум ЛТД»

Форма визнання	Зміст	Очікуваний ефект
Щомісячне відзначення професійних досягнень	Оголошення подяки працівникам за якісну роботу або участь у важливих завданнях	Підвищення видимості внеску працівника
Подяка від керівника підрозділу	Персональне письмове або усне визнання результату	Посилення довіри між керівником і працівником
Внутрішня експертна роль	Залучення досвідчених працівників до наставництва або навчання колег	Підвищення професійного статусу фахівця
Участь у робочих групах	Залучення працівників до вдосконалення процесів	Підвищення відповідальності та залученості
Визнання командних результатів	Відзначення підрозділу за успішне виконання проєкту	Посилення командної взаємодії

Джерело: запропоновано автором.

Четвертим заходом є розроблення індивідуальних планів професійного розвитку. Анкетування показало, що перспективи кар'єрного зростання отримали 3,3 бала, а 40,0 % працівників вказали на нечіткість кар'єрних можливостей. Для підприємства з високою часткою фахівців це означає потребу в зрозумілому зв'язку між навчанням, компетентностями, складністю завдань, посадовим або професійним зростанням і винагородою. Індивідуальний план розвитку має містити перелік компетентностей, які працівник повинен розвинути, рекомендовані форми навчання, очікувані результати, строки виконання та можливі професійні перспективи. Для фахівців ТОВ «Артеріум ЛТД» такі плани можуть включати навчання з регуляторних процедур, роботи з документацією, управління проектами, комунікації, аналітичних навичок, внутрішніх стандартів і професійної англійської мови за потреби.

Структуру індивідуального плану розвитку наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Структура індивідуального плану професійного розвитку працівника

Елемент плану	Зміст
Поточна посада	Посада працівника та основні функції
Професійні компетентності	Знання та навички, необхідні для якісного виконання роботи
Зони розвитку	Компетентності, які потребують посилення
Форми навчання	Внутрішнє навчання, зовнішні курси, наставництво, участь у проектах
Строк виконання	Період реалізації плану - 6 або 12 місяців
Очікуваний результат	Підвищення якості роботи, розширення функцій, участь у складніших завданнях
Зв'язок із мотивацією	Можливість преміювання, професійного визнання або кар'єрного просування

Джерело: запропоновано автором.

П'ятим заходом є запровадження регулярного зворотного зв'язку між керівниками та працівниками. Працівники потребують чіткого розуміння очікувань, критеріїв оцінювання, причин управлінських рішень і перспектив розвитку. Для цього доцільно впровадити короткі щоквартальні індивідуальні

зустрічі керівника з працівником. Під час таких зустрічей варто обговорювати результати роботи, складнощі, навантаження, потребу в навчанні, перспективи участі в проєктах і можливості вдосконалення процесів. Регулярний зворотний зв'язок не повинен бути формальною процедурою. Цінність полягає в конкретності. Працівник має отримати відповідь на кілька питань: що виконано якісно, які показники потребують поліпшення, як оцінюється його внесок, які завдання будуть пріоритетними в наступному періоді, які можливості розвитку доступні. Така практика підвищує довіру до керівництва та зменшує невизначеність.

Шостим заходом є створення системи щоквартального HR-моніторингу. Підприємство вже має дані, які можна використовувати для управління мотивацією: чисельність персоналу, середню заробітну плату, фонд оплати праці, дохід на одного працівника, продуктивність праці, результати анкетування. Натомість, ці показники потрібно регулярно аналізувати в єдиній системі. HR-моніторинг доцільно проводити щоквартально. До нього варто включити такі показники: чисельність персоналу, кількість прийнятих і звільнених працівників, причини звільнень, середню заробітну плату, фонд оплати праці, продуктивність праці, рівень лікарняних, участь у навчанні, рівень задоволеності працівників, результати преміювання, дані про робоче навантаження. За результатами моніторингу керівництво зможе своєчасно реагувати на ризики перевантаження, незадоволеності або втрати ключових працівників. Орієнтовну систему HR-моніторингу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники щоквартального HR-моніторингу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Група показників	Показник	Управлінське призначення
1	2	3
Кадрові показники	Чисельність персоналу, прийом, звільнення	Контроль кадрової стабільності
Оплата праці	ФОП, середня зарплата, преміальні виплати	Оцінка витрат на персонал
Продуктивність	Дохід на одного працівника	Оцінка економічної віддачі персоналу
Навантаження	Кількість додаткових завдань, понаднормові ситуації	Виявлення перевантаження

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Розвиток	Кількість працівників, які пройшли навчання	Контроль професійного розвитку
Задоволеність	Коротке опитування працівників	Виявлення проблем мотивації
Преміювання	Частка працівників, які отримали премію, середній розмір премії	Перевірка прозорості й адресності премій

Джерело: запропоновано автором.

Для впровадження запропонованих заходів доцільно визначити послідовність виконання. Орієнтовний план реалізації подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Захід	Строк реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Розроблення КРІ для преміювання	1–2 місяці	Директор, HR-відділ, керівники підрозділів	Прозорі критерії преміювання
Проведення аудиту навантаження	1 місяць	HR-відділ, керівники підрозділів	Виявлення перевантажених посад і функцій
Перерозподіл функцій і уточнення посадових обов’язків	2–3 місяці	Керівники підрозділів, HR-відділ	Зниження нерівномірності навантаження
Запровадження програми нематеріального визнання	1 місяць	HR-відділ, керівники підрозділів	Посилення залученості працівників
Розроблення індивідуальних планів розвитку	3–4 місяці	HR-відділ, керівники підрозділів	Чіткіші професійні перспективи
Проведення щоквартальних зустрічей зворотного зв’язку	Постійно	Керівники підрозділів	Покращення комунікації
Запровадження HR-моніторингу	1 квартал	HR-відділ, фінансовий відділ	Регулярний контроль кадрових і мотиваційних показників

Джерело: запропоновано автором.

Важливо, щоб запропоновані заходи були інтегровані в єдину систему. Наприклад, КРІ мають бути пов’язані з преміюванням, але їх потрібно

пояснювати працівникам під час зустрічей зворотного зв'язку. Індивідуальні плани розвитку повинні враховувати результати оцінювання, професійні цілі працівника і потреби підприємства. Аудит навантаження має впливати не тільки на розподіл функцій, а й на рішення щодо доплат, преміювання або оптимізації процесів. HR-моніторинг повинен давати керівництву дані для коригування всіх інших заходів.

Запропоновані заходи не передбачають різкого збільшення постійних витрат на персонал. Основний акцент зроблено на підвищенні ефективності вже наявної системи: кращому розподілі премій, прозорішому оцінюванні, посиленні зворотного зв'язку, розвитку працівників і регулярному аналізі кадрових показників, що особливо важливо для ТОВ «Артеріум ЛТД», оскільки у 2025 році підприємство мало зростання доходу, але суттєве зниження прибутковості. За таких умов підвищення мотивації має спиратися не тільки на додаткові виплати, а й на управлінські та організаційні рішення.

Реалізація запропонованих заходів має забезпечити кілька результатів. По-перше, працівники отримають зрозуміліші правила преміювання. По-друге, керівництво зможе краще контролювати навантаження після скорочення чисельності персоналу. По-третє, нематеріальне визнання допоможе підвищити залученість без значного фінансового навантаження. По-четверте, індивідуальні плани розвитку посилять довгострокову мотивацію фахівців. По-п'яте, HR-моніторинг дозволить приймати рішення на основі даних, а не ситуативних оцінок.

3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів потрібна для визначення того, наскільки доцільним є їх упровадження для ТОВ «Артеріум ЛТД». У попередньому підрозділі було запропоновано заходи, спрямовані на підвищення прозорості преміювання, контроль робочого навантаження,

розвиток нематеріального визнання, формування індивідуальних планів професійного розвитку, посилення зворотного зв'язку та запровадження HR-моніторингу. Результативність таких має оцінюватися не тільки через прямий фінансовий ефект, а й через соціальні зміни: задоволеність працівників, залученість, зниження ризику перевантаження, покращення комунікації та підвищення довіри до системи мотивації. Для ТОВ «Артеріум ЛТД» важливо, що запропоновані заходи не передбачають різкого збільшення постійної частини витрат на оплату праці. Основна ідея полягає в підвищенні ефективності вже наявної системи стимулювання: уточненні критеріїв преміювання, кращому розподілі функцій, регулярнішому зворотному зв'язку, посиленні нематеріального визнання та використанні кадрових даних для управлінських рішень, що має значення з огляду на те, що у 2025 році підприємство збільшило дохід до 316 866 тис. грн, але чистий прибуток знизився до 6 155 тис. грн, а рентабельність становила 1,94 %. За таких умов додаткові витрати на мотивацію мають бути помірними й обґрунтованими.

Витрати на впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Орієнтовні витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Захід	Зміст витрат	Орієнтовна сума, грн
1	2	3
Розроблення оновленої системи КРІ	Підготовка критеріїв оцінювання, внутрішні консультації, розроблення положення про преміювання	120 000
Аудит робочого навантаження	Аналіз функцій, оцінка завантаженості, підготовка рекомендацій щодо перерозподілу завдань	180 000
Програма нематеріального визнання	Внутрішні відзнаки, організація щомісячного визнання, інформаційна підтримка	90 000
Індивідуальні плани професійного розвитку	Розроблення планів, навчальні заходи, наставництво, внутрішні тренінги	420 000
Регулярний зворотний зв'язок	Підготовка керівників, методичні матеріали, проведення індивідуальних зустрічей	110 000
HR-моніторинг	Налаштування таблиць/дашбордів, збір та обробка кадрових показників, короткі опитування	150 000

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Інформаційна підтримка змін	Внутрішні роз'яснення, презентації для працівників, оновлення кадрових документів	80 000
Усього		1 150 000

Джерело: розраховано автором.

Загальна орієнтовна сума витрат становить 1 150 000 грн. Для оцінки навантаження цих витрат на підприємство доцільно порівняти їх із розрахунковим фондом оплати праці та доходом підприємства за 2025 рік.

Розрахунковий фонд оплати праці ТОВ «Артеріум ЛТД» у 2025 році становив 111 346 704 грн. Частка витрат на запропоновані заходи у фонді оплати праці визначається за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{ФОП}} = \frac{B_{\text{зах}}}{\text{ФОП}} \times 100\%,$$

де

$\text{Ч}_{\text{ФОП}}$ - частка витрат на заходи у фонді оплати праці;

$B_{\text{зах}}$ - витрати на запропоновані заходи;

ФОП- річний фонд оплати праці.

$$\text{Ч}_{\text{ФОП}} = \frac{1\,150\,000}{111\,346\,704} \times 100\% = 1,03\%,$$

Отже, витрати на впровадження заходів становитимуть приблизно 1,03 % від річного фонду оплати праці. Це помірний рівень витрат, який не створює надмірного фінансового навантаження для підприємства.

Частка витрат на заходи в доході підприємства за 2025 рік розраховується так:

$$\text{Ч}_{\text{Д}} = \frac{B_{\text{зах}}}{\text{Д}} \times 100\%,$$

де

$\text{Ч}_{\text{Д}}$ - частка витрат на заходи у доході підприємства;

Д - дохід підприємства.

$$\text{Ч}_{\text{Д}} = \frac{1\,150\,000}{316\,866\,000} \times 100\% = 0,36\%,$$

Отже, запропоновані заходи потребують витрат на рівні 0,36 % від доходу підприємства за 2025 рік. Частка є прийнятною для заходів, спрямованих на підвищення результативності праці, утримання фахівців і зниження кадрових ризиків.

Економічний ефект від удосконалення системи мотивації доцільно оцінювати через очікуване зростання продуктивності праці. У 2025 році дохід на одного працівника становив 3 772 214 грн. За умови впровадження прозорішого преміювання, контролю навантаження, регулярного зворотного зв'язку та професійного розвитку можна очікувати помірному зростання продуктивності на 3 %. Такий прогноз є обережним, оскільки заходи спрямовані переважно на організаційне вдосконалення, а не на радикальну зміну бізнес-моделі підприємства.

Прогнозний дохід на одного працівника після впровадження заходів:

$$PP_{\text{прогн}} = PP_{2025} \times 1,03,$$

$$PP_{\text{прогн}} = 3\,772\,214 \times 1,03 = 3\,885\,380 \text{ грн},$$

Приріст доходу на одного працівника становитиме:

$$3\,885\,380 - 3\,772\,214 = 113\,166 \text{ грн},$$

За умови збереження чисельності персоналу на рівні 84 осіб прогнозний приріст доходу підприємства може становити:

$$E_d = 113\,166 \times 84 = 9\,505\,944 \text{ грн},$$

Отже, за помірному зростання продуктивності праці на 3 % очікуваний приріст доходу може становити близько 9 505,9 тис. грн. Порівняння витрат на заходи та прогнозного приросту доходу наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка прогнозного економічного ефекту від упровадження заходів

Показник	Значення
1	2
Дохід підприємства у 2025 році, грн	316 866 000
Кількість працівників у 2025 році, осіб	84
Дохід на одного працівника у 2025 році, грн	3 772 214
Прогнозне зростання продуктивності праці, %	3,0
Прогнозний дохід на одного працівника, грн	3 885 380
Приріст доходу на одного працівника, грн	113 166

Продовження табл. 3.9

1	2
Прогнозний приріст доходу підприємства, грн	9 505 944
Орієнтовні витрати на заходи, грн	1 150 000
Співвідношення прогнозного приросту доходу до витрат	8,27

Джерело: розраховано автором.

Розрахунки показують, що на 1 грн витрат на запропоновані заходи може припадати близько 8,27 грн прогнозного приросту доходу. Натомість, показник слід трактувати обережно: приріст доходу не дорівнює чистому прибутку, оскільки підприємство несе також інші витрати. Розрахунок підтверджує економічну доцільність заходів, оскільки навіть помірне підвищення продуктивності може забезпечити відчутний приріст результативності діяльності. Крім приросту доходу, запропоновані заходи можуть забезпечити непрямий економічний ефект. Джерелами є зниження витрат робочого часу, зменшення ризику помилок через перевантаження, скорочення витрат на адаптацію нових працівників у разі зниження плинності кадрів. Для підприємства, де значну частину персоналу становлять фахівці, утримання кваліфікованих працівників має особливе значення, оскільки заміна такого працівника потребує часу, навчання та передачі специфічних знань. Орієнтовні джерела економічного ефекту наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Джерела економічного ефекту від удосконалення системи мотивації

Джерело ефекту	Очікуваний результат	Економічний зміст
1	2	3
Прозоре преміювання	Працівники краще розуміють зв'язок між результатом і винагородою	Зростання продуктивності та якості виконання завдань
Аудит навантаження	Зниження перевантаження окремих працівників	Менше помилок, витрат часу та ризику вигорання
Нематеріальне визнання	Підвищення залученості персоналу	Зростання ініціативності без значного збільшення ФОП
Індивідуальні плани розвитку	Підвищення професійної компетентності працівників	Якісніше виконання складних завдань
Регулярний зворотний зв'язок	Зменшення невизначеності та конфліктності	Швидше коригування помилок і робочих проблем

Продовження табл. 3.10

1	2	3
HR-моніторинг	Своєчасне виявлення кадрових ризиків	Обґрунтовані рішення щодо оплати, навантаження та розвитку

Джерело: сформовано автором.

Соціальна ефективність запропонованих заходів оцінюється через очікувані зміни у сприйнятті працівниками системи мотивації. За результатами анкетування інтегральний індекс задоволеності персоналу становив 3,64 бала з 5 можливих. Найнижчі оцінки отримали прозорість преміювання, робоче навантаження, визнання результатів праці та кар'єрні перспективи. Саме на ці проблеми спрямовано запропоновані заходи. Після впровадження заходів можна очікувати підвищення інтегрального індексу задоволеності до 4,10 бала. Результат є реалістичним за умови, що зміни будуть не формальними, а підтриманими реальними управлінськими діями: поясненням критеріїв преміювання, регулярними зустрічами керівників із працівниками, аудитом навантаження та запуском програм розвитку.

Прогнозну зміну соціальних показників наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Прогнозна соціальна ефективність запропонованих заходів

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення після впровадження заходів	Очікувана зміна
Загальна задоволеність системою мотивації, балів	3,6	4,1	+0,5
Прозорість критеріїв преміювання, балів	3,1	4,0	+0,9
Система преміювання, балів	3,4	4,0	+0,6
Рівень робочого навантаження, балів	3,2	3,9	+0,7
Визнання результатів праці, балів	3,2	4,0	+0,8
Перспективи кар'єрного зростання, балів	3,3	3,9	+0,6
Комунікація з керівництвом, балів	3,5	4,1	+0,6
Інтегральний індекс задоволеності, балів	3,64	4,10	+0,46

Джерело: прогноз автора на основі результатів анкетування та запропонованих заходів.

Найбільше зростання очікується за показником прозорості преміювання: з 3,1 до 4,0 бала, що пояснюється тим, що розроблення КРІ, письмове закріплення критеріїв і пояснення працівникам порядку преміювання прямо впливають на проблему, яку респонденти визначили як найгострішу. Підвищення оцінки визнання результатів праці з 3,2 до 4,0 бала можливе за умови регулярного застосування нематеріального заохочення, зокрема подяк, участі в робочих групах, наставництва та публічного відзначення професійних досягнень. Покращення оцінки робочого навантаження з 3,2 до 3,9 бала очікується внаслідок аудиту функцій і перерозподілу завдань. Якщо підприємство виявить перевантажені посади, усуне дублювання функцій і встановить доплати за додаткові завдання, працівники краще сприйматимуть кадрову оптимізацію. Кар'єрні перспективи можуть зрости з 3,3 до 3,9 бала завдяки індивідуальним планам розвитку, наставництву та горизонтальним кар'єрним маршрутам для фахівців. Соціальний ефект також проявлятиметься в якісних змінах, які не завжди можна безпосередньо виміряти у гривнях. До таких змін належать зростання довіри до керівництва, зниження напруження через незрозумілі премії, покращення внутрішньої комунікації, зменшення ризику професійного вигорання та підвищення готовності працівників брати участь у вдосконаленні процесів. Узагальнену оцінку економічної та соціальної ефективності заходів наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Узагальнення очікуваної ефективності запропонованих заходів

Напрямок ефективності	Очікуваний результат	Показник оцінювання
1	2	3
Економічна ефективність	Зростання продуктивності праці на 3 %	Приріст доходу на 9 505,9 тис. грн
Фінансова доцільність	Помірне навантаження на фонд оплати праці	Витрати становлять 1,03 % ФОП
Результативність витрат	Приріст доходу перевищує витрати на заходи	8,27 грн прогнозного приросту доходу на 1 грн витрат
Соціальна ефективність	Підвищення задоволеності працівників	Зростання інтегрального індексу з 3,64 до 4,10 бала

Продовження табл. 3.12

1	2	3
Управлінська ефективність	Прозоріші правила преміювання та оцінювання	Зростання оцінки прозорості преміювання з 3,1 до 4,0 бала
Організаційна ефективність	Зниження нерівномірності навантаження	Зростання оцінки навантаження з 3,2 до 3,9 бала
Кадрова ефективність	Посилення утримання фахівців	Чіткіші кар'єрні та професійні перспективи

Джерело: сформовано автором.

Оцінка ефективності показує, що запропоновані заходи є економічно доцільними та соціально обґрунтованими, а їхня вартість є помірною порівняно з фондом оплати праці та доходом підприємства. При цьому навіть невелике зростання продуктивності може забезпечити приріст доходу, що суттєво перевищує витрати на впровадження заходів. Найважливішим результатом має стати підвищення керованості системи мотивації. Після впровадження запропонованих заходів працівники матимуть зрозуміліші критерії преміювання, керівники - інструменти для регулярного оцінювання та зворотного зв'язку, HR-відділ - дані для моніторингу кадрових ризиків, а підприємство - кращий зв'язок між витратами на персонал і результатами праці.

Запропоновані заходи також знижують ризики, виявлені в другому розділі. Прозорі КРІ мають зменшити незадоволеність преміюванням. Аудит навантаження дасть змогу запобігати перевантаженню після скорочення чисельності персоналу. Програма нематеріального визнання посилить залученість працівників. Індивідуальні плани розвитку допоможуть утримувати фахівців і пов'язати навчання з професійним зростанням. HR-моніторинг створить підставу для регулярного перегляду мотиваційної політики.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» і розроблено практичні заходи, спрямовані на підвищення задоволеності та результативності праці. Підставою для рекомендацій стали проблеми, виявлені в аналітичній частині роботи: недостатня прозорість преміювання, нерівномірне навантаження, слабе нематеріальне визнання, нечіткі кар'єрні перспективи, недостатній зворотний зв'язок і обмежене використання кадрової аналітики.

Основними напрямками вдосконалення визначено підвищення прозорості преміювання, узгодження винагороди з продуктивністю праці, контроль робочого навантаження, розвиток нематеріального стимулювання, формування кар'єрних і професійних можливостей, покращення комунікації між керівниками та працівниками, а також запровадження HR-моніторингу. Ці напрями взаємопов'язані, оскільки прозоре преміювання потребує зрозумілих критеріїв оцінювання, контроль навантаження - регулярного аналізу функцій, а професійний розвиток - зв'язку з оцінюванням, преміюванням і кар'єрними перспективами. У роботі запропоновано практичні заходи для вдосконалення мотиваційної системи: розроблення оновленої системи KPI для різних категорій персоналу, проведення аудиту робочого навантаження, запровадження програми нематеріального визнання, формування індивідуальних планів професійного розвитку, проведення регулярних зустрічей зворотного зв'язку та створення системи щоквартального HR-моніторингу.

Оцінка економічної ефективності показала, що орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів становлять 1 150 тис. грн. Частка цих витрат у фонді оплати праці за 2025 рік дорівнює 1,03 %, а частка в доході підприємства - 0,36 %. За умови зростання продуктивності праці на 3 % прогнозний приріст доходу може становити 9 505,9 тис. грн. Співвідношення

прогнозного приросту доходу до витрат становить 8,27, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Соціальна ефективність запропонованих заходів проявляється у прогнозованому зростанні інтегрального індексу задоволеності працівників із 3,64 до 4,10 бала. Найбільше поліпшення очікується за показниками прозорості преміювання, визнання результатів праці, рівня робочого навантаження, комунікації з керівництвом і кар'єрних перспектив. Зміни мають підвищити довіру працівників до системи управління персоналом, посилити залученість, знизити ризик перевантаження та сприяти утриманню кваліфікованих фахівців.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у кваліфікаційній роботі досліджено систему мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД», визначено її сильні й проблемні сторони, проведено аналіз кадрових та економічних показників підприємства, а також розроблено практичні заходи для підвищення задоволеності й результативності праці персоналу.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи формування системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства. Встановлено, що мотивація персоналу пов'язана з внутрішніми причинами трудової поведінки працівника, його потребами, інтересами, очікуваннями та професійними цілями. Стимулювання, на відміну від мотивації, відображає зовнішній управлінський вплив на працівника через матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні засоби. Результативна система мотивації потребує узгодження цих двох складових, оскільки зовнішні стимули працюють ефективно лише тоді, коли відповідають реальним потребам персоналу.

Узагальнення наукових підходів показало, що мотивація персоналу не може будуватися виключно на заробітній платі. Для підприємств із високою часткою фахівців значення мають прозоре преміювання, професійний розвиток, визнання результатів, якість внутрішньої комунікації, справедливий розподіл навантаження та можливість кар'єрного зростання. У фармацевтичній сфері система мотивації має додатково враховувати точність виконання завдань, дотримання процедур, якість документації та відповідальність працівників.

У роботі визначено методи оцінювання ефективності мотивації та стимулювання персоналу. До них віднесено аналіз чисельності й структури персоналу, фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці, співвідношення темпів зростання зарплати й продуктивності, а також діагностику задоволеності працівників за результатами анкетування.

Поєднання економічних, кадрових і соціальних показників дозволяє оцінити не тільки витрати підприємства на персонал, а й реальний вплив мотиваційної системи на результативність праці.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Артеріум ЛТД». Підприємство функціонує у фармацевтичному секторі, належить до Групи «Артеріум» і виконує функції, пов'язані з управлінням нематеріальними активами, регуляторним та організаційним супроводом. Специфіка посилює залежність підприємства від кваліфікації, уважності, відповідальності та залученості працівників.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки показав нерівномірну, але загалом позитивну динаміку діяльності. Дохід підприємства зріс із 216 306 тис. грн у 2022 році до 282 436 тис. грн у 2024 році, тобто на 30,57 %. Чистий прибуток у 2024 році становив 84 316 тис. грн, що на 8 986 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Водночас 2023 рік був проблемним: підприємство отримало збиток у розмірі 962 тис. грн, а дохід зменшився до 182 146 тис. грн. У 2025 році дохід зріс до 316 866 тис. грн, однак чистий прибуток знизився до 6 155 тис. грн, що свідчить про погіршення прибутковості на тлі зростання обсягів діяльності.

Кадровий аналіз засвідчив, що у 2022–2024 роках чисельність персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД» зростає з 78 до 92 осіб, або на 17,95 %. Найбільшу частку в структурі персоналу становлять фахівці: у 2024 році їх було 65 осіб, або 70,65 % загальної чисельності, що підтверджує інтелектуальний, аналітичний і сервісно-управлінський характер праці на підприємстві. У 2025 році чисельність працівників скоротилася до 84 осіб, а в I кварталі 2026 року - до 77 осіб. Скорочення персоналу за одночасного зростання доходу на одного працівника потребує контролю робочого навантаження та стану задоволеності персоналу.

Аналіз фонду оплати праці показав посилення матеріальної складової мотивації. Розрахунковий фонд оплати праці зріс із 65 847,6 тис. грн у 2022 році до 111 346,7 тис. грн у 2025 році. Середня заробітна плата до

оподаткування збільшилася з 70 350 грн у 2022 році до 110 463 грн у 2025 році. Динаміка свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень оплати праці та утримувати кваліфікованих працівників.

В свою чергу, співвідношення між оплатою праці та продуктивністю було нестабільним. У 2023 році продуктивність праці знизилася на 24,50 %, тоді як середня зарплата зросла на 6,61 %. У 2024 році ситуація поліпшилася: продуктивність праці зросла на 46,63 %, а середня зарплата - на 15,65 %. У 2025 році продуктивність збільшилася на 22,88 %, тоді як середня зарплата - на 27,36 %. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати у 2025 році становив 0,96, що вказує на потребу в контролі економічної обґрунтованості матеріального стимулювання.

Оцінка діючої системи мотивації показала, що її сильними сторонами є стабільне зростання заробітної плати, наявність преміювання, соціальних гарантій, можливостей професійного навчання та загалом прийнятних умов праці. Натомість, проблемними залишаються прозорість преміювання, справедливість розподілу навантаження, регулярність нематеріального визнання, визначеність кар'єрних перспектив і якість зворотного зв'язку між керівниками та працівниками.

Для уточнення цих висновків проведено анкетування 30 працівників підприємства. Інтегральний індекс задоволеності системою мотивації становив 3,64 бала з 5 можливих, що відповідає середньому рівню, наближеному до достатнього. Найвищу оцінку отримав рівень заробітної плати - 4,1 бала. Соціальні гарантії оцінено на 4,0 бала, умови праці - на 3,9 бала, можливості професійного навчання - на 3,8 бала. Найнижчі оцінки отримали прозорість критеріїв преміювання - 3,1 бала, рівень робочого навантаження - 3,2 бала, визнання результатів праці - 3,2 бала та перспективи кар'єрного зростання - 3,3 бала.

За результатами анкетування 60,0 % респондентів назвали недостатню прозорість преміювання головною проблемою мотиваційної системи. Нерівномірне робоче навантаження зазначили 50,0 % опитаних, недостатнє

визнання результатів - 43,3 %, нечіткі кар'єрні перспективи - 40,0 %, недостатній зворотний зв'язок від керівництва - 33,3 %. Отримані дані підтвердили, що подальше вдосконалення системи мотивації має бути спрямоване не стільки на механічне підвищення заробітної плати, скільки на прозорість, справедливість, адресність і керованість мотиваційних інструментів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД». До основних напрямів віднесено підвищення прозорості преміювання, узгодження винагороди з продуктивністю праці, контроль робочого навантаження, посилення нематеріального стимулювання, розвиток кар'єрних можливостей, покращення комунікації та впровадження кадрової аналітики. Запропоновано практичні заходи: розроблення оновленої системи КРІ для різних категорій персоналу, проведення аудиту робочого навантаження, запровадження програми нематеріального визнання, формування індивідуальних планів професійного розвитку, проведення регулярних зустрічей зворотного зв'язку та створення системи щоквартального HR-моніторингу. Вказані заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення конкретних проблем, виявлених у процесі аналізу.

Оцінка економічної ефективності показала, що орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів становлять 1 150 тис. грн. Їхня частка у фонді оплати праці за 2025 рік дорівнює 1,03 %, а частка в доході підприємства - 0,36 %. За умови зростання продуктивності праці на 3 % прогнозний приріст доходу може становити 9 505,9 тис. грн. Співвідношення прогнозного приросту доходу до витрат дорівнює 8,27, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів. Соціальна ефективність очікується через підвищення задоволеності працівників системою мотивації. Прогнозується зростання інтегрального індексу задоволеності з 3,64 до 4,10 бала. Найбільше поліпшення очікується за показниками прозорості преміювання, визнання результатів праці, робочого навантаження, комунікації

з керівництвом і кар'єрних перспектив. Зміни мають посилити довіру працівників до системи управління персоналом, знизити ризик перевантаження, підвищити залученість і сприяти утриманню кваліфікованих фахівців.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі теоретично обґрунтовано сутність мотивації та стимулювання персоналу, проведено аналіз діючої системи мотивації ТОВ «Артеріум ЛТД», визначено її основні проблеми та запропоновано практичні заходи для вдосконалення. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству зробити систему мотивації більш прозорою, справедливою й результативною, підвищити задоволеність персоналу, посилити зв'язок між результатами праці та винагородою, а також забезпечити раціональніше використання витрат на персонал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Д. О., Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
3. Бикова А. Л. Сучасні системи винагороди працівників. Вітчизняний та зарубіжний досвід. 2016. № 6. С. 331-335.
4. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh>
5. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
6. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. №6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247.
8. Волинець І.Г. Стимулювання персоналу: сучасне розуміння та основні положення. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №2 (07). 2017. С. 61-67. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/13.pdf
9. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах.

Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4.

10. Всеукраїнська психодіагностична асоціація. URL: <https://vpa.org.ua/glossary/potreba/>

11. Вторушин Н.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: сьогодення і майбутнє. 2015. № 4 (19). С. 65-71.

12. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

13. Ганущак-Єфіменко Л. М. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах фінансової кризи. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 5(11).

14. Горобець Н.М. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації у системі управління персоналом підприємства Київ: Світ, 2019. 496 с.

15. Гринів Ю.В. Ярмолюк Д.І. Система мотивації на підприємстві. *Житомирська політехніка*. 2020. № 2. С. 1-2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/414.pdf>

16. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття "стимулювання". *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences*. 2020. № 4 (6). С. 7–13.

17. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 11. С.55-61.

18. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2018. № 4. С. 231–238.

19. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(55). С. 94–100.
20. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 20.5. С. 211–216.
21. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
22. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.
23. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с
24. Економіка праці : навчальний посібник. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
25. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
26. Звіт про управління Товариства з обмеженою відповідальністю «АРТЕРІУМ ЛТД»». URL: <https://arteriumltd.com.ua/reporting>
27. Звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «АРТЕРІУМ ЛТД»». URL: <https://arteriumltd.com.ua/reporting>
28. Іляш О.І. Бірюкова В.С. Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Електронне наукове видання «Ефективна економіка»*. 2022. 1-8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf
29. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НУ«ОА», вересень 2016. № 2(30). С. 34–37.*
30. Кодекс законів про працю України, затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#top>

31. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 337 с.
32. Конституція України від 28.06.1996. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#top>
33. Лівощко, Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. № 4. С. 59–62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf
34. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. 2018. № 7(2). С. 41-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7%282%29_11
35. Малюченко К.О. Основні проблеми матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств у транзитивній економіці. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 663-667.
36. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
37. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top>
38. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>
39. Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

40. Пустовіт В.В. Нетудихата К.Л. Броннікова Л.В. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 1-5.
41. Рейкін В. С. Мотивація персоналу : методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 52 с.
42. Роль винагороди в системі управління персоналом. URL: <http://um.co.ua/11/11-4/11-42395.html>
43. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
44. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХТ, 2017. 353 с.
45. Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТЕРІУМ ЛТД»». Веб-сайт. URL: <https://arteriumltd.com.ua>
46. Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТЕРІУМ ЛТД»». OpenData. <https://opendatabot.ua/c/35947033>
47. Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТЕРІУМ ЛТД»». YouControl. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35947033/
48. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*, 2024. № 35, с. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011>
49. Statista. «Engagement score of employees worldwide from 2011 to 2023». Last updated in 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/699977/global-employee-engagement/>
50. Tarique I., Briscoe D. R., Schuler R. S. International Human Resource Management (sixth edition): Policies and Practices for Multinational Enterprises. Routledge, 2022.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінювання задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Шановний(а) працівнику(це)!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є оцінювання рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД». Отримані результати будуть використані в узагальненому вигляді для підготовки рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці, преміювання, професійного розвитку, нематеріального заохочення та внутрішньої комунікації.

Оцініть, будь ласка, кожне твердження за шкалою від 1 до 5:

- 1 - повністю не задоволений(а);
- 2 - переважно не задоволений(а);
- 3 - важко визначити / нейтральна оцінка;
- 4 - переважно задоволений(а);
- 5 - повністю задоволений(а).

Таблиця А.1

Анкета для оцінювання задоволеності працівників системою мотивації

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Наскільки Ви задоволені рівнем основної заробітної плати?					
2	Наскільки, на Вашу думку, оплата праці відповідає складності, обсягу та відповідальності Вашої роботи?					
3	Наскільки Ви задоволені системою преміювання та додаткових виплат?					
4	Чи зрозумілі Вам критерії нарахування премій?					
5	Наскільки Ви задоволені соціальними гарантіями, які надає підприємство?					
6	Наскільки Ви задоволені умовами праці?					
7	Наскільки робоче навантаження є для Вас прийнятним?					
8	Наскільки Ви задоволені можливостями професійного навчання?					
9	Наскільки зрозумілими для Вас є перспективи кар'єрного зростання?					
10	Наскільки Ви відчуваєте визнання результатів своєї праці з боку керівництва?					
11	Наскільки Ви задоволені комунікацією з керівництвом і зворотним зв'язком щодо результатів роботи?					
12	Наскільки Ви загалом задоволені системою мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві?					

Додаткове питання.

Оберіть до трьох чинників, які, на Вашу думку, потребують першочергового поліпшення:

- ☐ рівень заробітної плати;

- ☐ прозорість преміювання;
- ☐ справедливість розподілу навантаження;
- ☐ визнання результатів праці;
- ☐ кар'єрні перспективи;
- ☐ професійне навчання;
- ☐ комунікація з керівництвом;
- ☐ соціальний пакет;
- ☐ умови праці;
- ☐ інше: _____.

Дякуємо за участь в опитуванні.

Додаток Б

Узагальнені результати анкетування працівників ТОВ «Артеріум ЛТД»

У межах дослідження було проведено анкетування 30 працівників ТОВ «Артеріум ЛТД». Опитування здійснювалося анонімно, що дало змогу отримати узагальнену оцінку сприйняття працівниками діючої системи мотивації та стимулювання персоналу.

Таблиця Б.1

Результати анкетування працівників щодо задоволеності системою мотивації

№	Критерій оцінювання	Середній бал	Рівень оцінки
1	Рівень заробітної плати	4,1	Достатній
2	Справедливість оплати праці	3,6	Середній
3	Система преміювання	3,4	Середній
4	Прозорість критеріїв преміювання	3,1	Середній
5	Соціальні гарантії	4,0	Достатній
6	Умови праці	3,9	Достатній
7	Рівень робочого навантаження	3,2	Середній
8	Можливості професійного навчання	3,8	Достатній
9	Перспективи кар'єрного зростання	3,3	Середній
10	Визнання результатів праці	3,2	Середній
11	Комунікація з керівництвом	3,5	Середній
12	Загальна задоволеність системою мотивації	3,6	Середній

Таблиця Б.2

Розподіл відповідей працівників щодо загальної задоволеності системою мотивації

Варіант відповіді	Кількість працівників, осіб	Частка, %
Повністю задоволені	5	16,7
Переважно задоволені	13	43,3
Важко визначити / нейтральна оцінка	8	26,7
Переважно не задоволені	4	13,3
Повністю не задоволені	0	0,0
Усього	30	100,0

Таблиця Б.3

Проблемні елементи системи мотивації за оцінкою працівників

Проблемний елемент	Кількість згадувань	Частка від кількості респондентів, %
Недостатня прозорість преміювання	18	60,0
Нерівномірне робоче навантаження	15	50,0
Недостатнє визнання результатів праці	13	43,3
Нечіткі перспективи кар'єрного зростання	12	40,0
Недостатній зворотний зв'язок від керівництва	10	33,3
Обмежені можливості впливу на робочі рішення	8	26,7
Недостатній рівень соціального пакета	5	16,7

Інтегральний індекс задоволеності персоналу системою мотивації розраховано за формулою:

$$I_{\text{зад}} = \frac{\Sigma B_{\text{сер}}}{m},$$

де

$I_{\text{зад}}$ - інтегральний індекс задоволеності персоналу;

$\Sigma B_{\text{сер}}$ - сума середніх балів за всіма критеріями оцінювання;

m - кількість критеріїв.

$$I_{\text{зад}} = \frac{43,7}{12} = 3,64$$

Отже, інтегральний індекс задоволеності працівників системою мотивації становить 3,64 бала, що відповідає середньому рівню, наближеному до достатнього.

Додаток В

**Розрахунок фонду оплати праці, середньої заробітної плати та
продуктивності праці персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»**

Фонд оплати праці розраховано за формулою:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП}_{\text{сер}} \times \text{Ч} \times 12,$$

де

ФОП- річний фонд оплати праці, грн;

ЗП_{сер} - середня місячна заробітна плата до оподаткування, грн;

Ч- кількість працівників, осіб;

12 - кількість місяців у році.

Таблиця В.1

Розрахунок фонду оплати праці ТОВ «Артеріум ЛТД»

Рік	Середня зарплата до оподаткування, грн	Кількість працівників, осіб	Формула розрахунку	Розрахунковий ФОП, грн
2022	70 350	78	$70\,350 \times 78 \times 12$	65 847 600
2023	74 999	87	$74\,999 \times 87 \times 12$	78 298 956
2024	86 733	92	$86\,733 \times 92 \times 12$	95 753 232
2025	110 463	84	$110\,463 \times 84 \times 12$	111 346 704

Продуктивність праці розраховано через дохід на одного працівника:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Д}}{\text{Ч}},$$

де

ПП - продуктивність праці, грн/особу;

Д - дохід підприємства, грн;

Ч - кількість працівників, осіб.

Таблиця В.2

Розрахунок продуктивності праці персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Рік	Дохід, грн	Кількість працівників, осіб	Формула розрахунку	Дохід на працівника, грн
2022	216 306 000	78	$216\,306\,000 / 78$	2 773 154
2023	182 146 000	87	$182\,146\,000 / 87$	2 093 632
2024	282 436 000	92	$282\,436\,000 / 92$	3 069 957
2025	316 866 000	84	$316\,866\,000 / 84$	3 772 214

Темп зростання показника розраховано за формулою:

$$\text{Т}_{\text{зр}} = \frac{\text{П}_1}{\text{П}_0} \times 100\%,$$

де

Т_{зр} - темп зростання, %;

П₁ - значення показника у звітному році;

P_0 - значення показника у попередньому році.

Темп приросту розраховано за формулою:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{зр}} - 100\%,$$

Таблиця В.3

Темпи зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці

Показник	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Темп зростання середньої зарплати, %	106,61	115,65	127,36
Темп приросту середньої зарплати, %	6,61	15,65	27,36
Темп зростання продуктивності праці, %	75,50	146,63	122,88
Темп приросту продуктивності праці, %	-24,50	46,63	22,88

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати розраховано за формулою:

$$K_{\text{сп}} = \frac{T_{\text{зрПП}}}{T_{\text{зрЗП}}},$$

де

$K_{\text{сп}}$ - коефіцієнт співвідношення;

$T_{\text{зрПП}}$ - темп зростання продуктивності праці;

$T_{\text{зрЗП}}$ - темп зростання середньої заробітної плати.

Таблиця В.4

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати

Період	Темп зростання продуктивності праці, %	Темп зростання середньої зарплати, %	Коефіцієнт співвідношення
2023/2022	75,50	106,61	0,71
2024/2023	146,63	115,65	1,27
2025/2024	122,88	127,36	0,96

Частку фонду оплати праці в доході підприємства розраховано за формулою:

$$Ч_{\text{ФОП}} = \frac{\text{ФОП}}{Д} \times 100\%,$$

Таблиця В.5

Частка фонду оплати праці в доході підприємства

Рік	Дохід, грн	Розрахунковий ФОП, грн	Частка ФОП у доході, %
2022	216 306 000	65 847 600	30,44
2023	182 146 000	78 298 956	42,99
2024	282 436 000	95 753 232	33,90
2025	316 866 000	111 346 704	35,14

Додаток Г

Орієнтовна система КРІ для преміювання персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»

Запропонована система КРІ спрямована на підвищення прозорості преміювання та посилення зв'язку між результатами праці й винагородою. Показники диференційовано за категоріями персоналу, оскільки керівники, фахівці, адміністративний і допоміжний персонал виконують різні функції.

Таблиця Г.1

КРІ для керівників структурних підрозділів

№	Показник	Зміст оцінювання	Частка в премії, %
1	Виконання планових показників підрозділу	Досягнення встановлених цілей за підсумками звітного періоду	30
2	Дотримання строків виконання завдань	Своєчасне виконання планових, регуляторних та організаційних завдань	20
3	Якість управління командою	Розподіл завдань, контроль навантаження, підтримка працівників	20
4	Рівень задоволеності працівників підрозділу	Результати внутрішнього опитування або короткого HR-моніторингу	15
5	Участь у вдосконаленні внутрішніх процесів	Ініціативи щодо оптимізації роботи, зниження помилок, покращення комунікації	15
Разом			100

Таблиця Г.2

КРІ для фахівців

№	Показник	Зміст оцінювання	Частка в премії, %
1	Своєчасність виконання завдань	Виконання завдань у встановлені строки	25
2	Якість підготовки документів / відсутність помилок	Точність, повнота, відповідність внутрішнім вимогам і процедурам	30
3	Дотримання процедур і стандартів	Виконання роботи відповідно до регламентів підприємства	20
4	Участь у проєктах та професійна ініціатива	Участь у додаткових завданнях, пропозиції щодо покращення процесів	15
5	Командна взаємодія	Якість комунікації з колегами та іншими підрозділами	10
Разом			100

Таблиця Г.3

КРІ для адміністративного персоналу

№	Показник	Зміст оцінювання	Частка в премії, %
1	Своєчасність виконання функцій	Дотримання строків виконання адміністративних завдань	30

2	Якість документообігу та внутрішньої підтримки	Точність оформлення документів, відсутність повторних виправлень	30
3	Дисципліна та дотримання процедур	Виконання внутрішніх правил, графіків, процедур	20
4	Взаємодія з іншими підрозділами	Оперативність і якість внутрішньої комунікації	20
Разом			100

Таблиця Г.4

КРІ для допоміжного персоналу

№	Показник	Зміст оцінювання	Частка в премії, %
1	Своєчасність виконання доручених завдань	Виконання роботи в установлені строки	35
2	Якість виконання робіт	Відсутність обґрунтованих зауважень до результатів роботи	30
3	Дотримання трудової дисципліни	Дотримання графіка, правил внутрішнього трудового розпорядку	20
4	Взаємодія з працівниками підприємства	Коректність і оперативність у робочих контактах	15
Разом			100

Додаток Д

Індивідуальний план професійного розвитку працівника

ТОВ «Артеріум ЛТД»

Індивідуальний план професійного розвитку призначений для визначення компетентностей, які працівник має посилити протягом певного періоду. План може використовуватися керівником і HR-відділом під час оцінювання результатів роботи, планування навчання, формування кадрового резерву та визначення можливостей професійного зростання.

Таблиця Д.1

Шаблон індивідуального плану професійного розвитку працівника

Показник	Зміст
Прізвище, ім'я працівника	
Посада	
Підрозділ	
Безпосередній керівник	
Період реалізації плану	6 місяців / 12 місяців
Поточні посадові функції	
Сильні професійні сторони працівника	
Компетентності, які потребують розвитку	
Заплановані форми навчання	Внутрішнє навчання / зовнішні курси / наставництво / участь у проєктах
Очікуваний результат навчання	
Практичне застосування нових знань	
Можливий зв'язок із преміюванням	
Можливий зв'язок із кар'єрним розвитком	
Дата проміжного перегляду плану	
Дата підсумкового оцінювання	

Таблиця Д.2

Приклад заповнення індивідуального плану професійного розвитку

Елемент плану	Приклад змісту
Посада	Фахівець регуляторного напрямку
Період реалізації	12 місяців
Поточні функції	Підготовка, перевірка та супровід документації; взаємодія з суміжними підрозділами
Компетентності для розвитку	Поглиблення знань з регуляторних процедур, розвиток навичок проєктної координації
Форми навчання	Внутрішній тренінг, участь у проєктній групі, наставництво з боку старшого фахівця
Очікуваний результат	Зменшення кількості помилок у документах, скорочення строків підготовки матеріалів
Зв'язок із мотивацією	Можливість отримання премії за якість роботи та участь у складних завданнях
Зв'язок із кар'єрою	Розширення експертної ролі або включення до кадрового резерву

**План упровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації
персоналу ТОВ «Артеріум ЛТД»**

Таблиця Е.1**Календарний план упровадження заходів**

№	Захід	Строк реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1	Розроблення оновленої системи КРІ для преміювання	1–2 місяці	Директор, HR-відділ, керівники підрозділів	Прозорі критерії преміювання для різних категорій персоналу
2	Проведення аудиту робочого навантаження	1 місяць	HR-відділ, керівники підрозділів	Виявлення перевантажених посад і дублювання функцій
3	Перерозподіл функцій і уточнення посадових обов'язків	2–3 місяці	Керівники підрозділів, HR-відділ	Зниження нерівномірності навантаження
4	Запровадження програми нематеріального визнання	1 місяць	HR-відділ, керівники підрозділів	Посилення визнання результатів праці
5	Розроблення індивідуальних планів професійного розвитку	3–4 місяці	HR-відділ, керівники підрозділів	Чіткіші професійні та кар'єрні перспективи
6	Проведення регулярних зустрічей зворотного зв'язку	Постійно, щоквартально	Керівники підрозділів	Покращення комунікації між керівниками та працівниками
7	Запровадження HR-моніторингу	1 квартал	HR-відділ, фінансовий відділ	Регулярний контроль кадрових, мотиваційних і фінансових показників
8	Повторне анкетування працівників	Через 6 місяців після впровадження	HR-відділ	Оцінка результативності впроваджених заходів

Таблиця Е.2**Очікувані управлінські результати впровадження заходів**

Захід	Управлінський результат
Оновлення КРІ	Працівники краще розуміють, за які результати отримують премії
Аудит навантаження	Керівництво отримує дані про реальний розподіл функцій
Перерозподіл функцій	Зменшується ризик перевантаження окремих працівників
Програма визнання	Працівники частіше отримують підтвердження цінності своєї роботи
Індивідуальні плани розвитку	Навчання пов'язується з професійним зростанням і мотивацією
Зворотний зв'язок	Знижується невизначеність у питаннях оцінювання та очікувань
HR-моніторинг	Рішення щодо персоналу приймаються на основі даних
Повторне анкетування	Підприємство може оцінити, чи спрацювали запропоновані зміни

Додаток Ж

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінку економічної ефективності проведено на основі порівняння витрат на впровадження заходів із можливим приростом доходу за рахунок підвищення продуктивності праці.

Таблиця Ж.1

Орієнтовні витрати на впровадження заходів

№	Захід	Орієнтовна сума витрат, грн
1	Розроблення оновленої системи KPI	120 000
2	Аудит робочого навантаження	180 000
3	Програма нематеріального визнання	90 000
4	Індивідуальні плани професійного розвитку	420 000
5	Регулярний зворотний зв'язок	110 000
6	HR-моніторинг	150 000
7	Інформаційна підтримка змін	80 000
Разом		1 150 000

Частка витрат на заходи у фонді оплати праці:

$$Ч_{\text{ФОП}} = \frac{1\,150\,000}{111\,346\,704} \times 100\% = 1,03\%,$$

Частка витрат на заходи в доході підприємства:

$$Ч_{\text{Д}} = \frac{1\,150\,000}{316\,866\,000} \times 100\% = 0,36\%,$$

Таблиця Ж.2

Оцінка навантаження витрат на підприємство

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 році, грн	316 866 000
Розрахунковий фонд оплати праці у 2025 році, грн	111 346 704
Витрати на запропоновані заходи, грн	1 150 000
Частка витрат у ФОП, %	1,03
Частка витрат у доході, %	0,36

Прогнозний ефект розраховано за умови зростання продуктивності праці на 3 %.

Дохід на одного працівника у 2025 році:

$$ПП_{2025} = 3\,772\,214 \text{ грн}$$

Прогнозний дохід на одного працівника:

$$ПП_{\text{прогн}} = 3\,772\,214 \times 1,03 = 3\,885\,380 \text{ грн}$$

Приріст доходу на одного працівника:

$$3\,885\,380 - 3\,772\,214 = 113\,166 \text{ грн}$$

Прогнозний приріст доходу підприємства за чисельності 84 працівники:

$$Е_{\text{Д}} = 113\,166 \times 84 = 9\,505\,944 \text{ грн}$$

Таблиця Ж.3

Прогнозний економічний ефект від упровадження заходів

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 році, грн	316 866 000

Кількість працівників у 2025 році, осіб	84
Дохід на одного працівника у 2025 році, грн	3 772 214
Прогнозне зростання продуктивності праці, %	3,0
Прогнозний дохід на одного працівника, грн	3 885 380
Приріст доходу на одного працівника, грн	113 166
Прогнозний приріст доходу підприємства, грн	9 505 944
Орієнтовні витрати на заходи, грн	1 150 000
Співвідношення прогнозного приросту доходу до витрат	8,27

Отже, за прогнозного зростання продуктивності праці на 3 % підприємство може отримати приріст доходу в розмірі 9 505 944 грн. На 1 грн витрат на запропоновані заходи припадає 8,27 грн прогнозного приросту доходу.

Додаток 3

Прогнозна оцінка соціальної ефективності запропонованих заходів

Соціальна ефективність запропонованих заходів оцінюється через очікуване підвищення задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання персоналу.

Таблиця 3.1

Прогнозна зміна показників задоволеності працівників

Показник	Поточне значення, балів	Прогнозне значення, балів	Очікувана зміна
Загальна задоволеність системою мотивації	3,6	4,1	+0,5
Прозорість критеріїв преміювання	3,1	4,0	+0,9
Система преміювання	3,4	4,0	+0,6
Рівень робочого навантаження	3,2	3,9	+0,7
Визнання результатів праці	3,2	4,0	+0,8
Перспективи кар'єрного зростання	3,3	3,9	+0,6
Комунікація з керівництвом	3,5	4,1	+0,6
Інтегральний індекс задоволеності	3,64	4,10	+0,46

Таблиця 3.2

Очікувані соціальні результати впровадження заходів

Напрямок змін	Очікуваний соціальний результат
Прозоре преміювання	Зростання довіри до системи винагород і зменшення відчуття суб'єктивності
Контроль навантаження	Зниження ризику перевантаження, професійного вигорання та помилок
Нематеріальне визнання	Підвищення залученості, професійної самооцінки та ініціативності
Індивідуальні плани розвитку	Посилення довгострокової мотивації фахівців
Регулярний зворотний зв'язок	Покращення комунікації між керівниками й працівниками
HR-моніторинг	Своєчасне виявлення кадрових ризиків і проблем мотивації
Повторне анкетування	Можливість оцінити реальний ефект від упровадження змін

Очікуване зростання інтегрального індексу задоволеності з 3,64 до 4,10 бала свідчить про потенційне покращення сприйняття системи мотивації працівниками. Найбільший соціальний ефект прогнозується за напрямками прозорості преміювання, визнання результатів праці та контролю робочого навантаження.

Узагальнена матриця проблем і заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Таблиця И.1

Матриця «проблема - причина - захід - очікуваний результат»

Проблема	Ймовірна причина	Запропонований захід	Очікуваний результат
Недостатня прозорість преміювання	Нечіткі критерії оцінювання результатів праці	Розроблення КРІ за категоріями персоналу	Працівники краще розумітимуть умови отримання премій
Нерівномірне робоче навантаження	Скорочення чисельності персоналу та перерозподіл функцій	Аудит навантаження і уточнення посадових обов'язків	Зниження ризику перевантаження
Недостатнє визнання результатів праці	Відсутність регулярної практики морального заохочення	Програма нематеріального визнання	Підвищення залученості персоналу
Нечіткі кар'єрні перспективи	Відсутність індивідуальних планів розвитку	Розроблення планів професійного розвитку	Працівники бачитимуть професійну перспективу в компанії
Недостатній зворотний зв'язок	Нерегулярна комунікація керівників із працівниками	Щоквартальні зустрічі зворотного зв'язку	Підвищення довіри до управлінських рішень
Обмежене використання кадрової аналітики	Відсутність єдиного HR-моніторингу	Щоквартальний аналіз кадрових і мотиваційних показників	Управлінські рішення спиратимуться на дані
Недостатня адресність стимулів	Різні категорії персоналу мають різні мотиваційні очікування	Диференціація КРІ і стимулів за категоріями працівників	Підвищення результативності мотиваційної системи

Додаток К

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2022 рік

Підприємство: **ТОВ «Артеріум ЛТД»**
 Територія: **Шевченківський р-н**
 Організаційно-правова форма господарювання: **Товариство з обмеженою відповідальністю**
 Вид економічної діяльності: **Лізинг інтелектуальної власності**
 Середня кількість працівників¹ 78
 Адреса: **вул. Саксаганського, буд. 139, м. Київ, Київська обл., 01032**
 Одиниця виміру: **тис. грн без десяткового знаку**
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ
2023 01 01
35947033
UA8000000001078669
240
77.40

v

КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) ЗА 2022 РІК

Форма № 1-к			Код за ДКУД	1801007
АКТИВ	Код рядка	Примітки	31.12.2021	31.12.2022
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	1000	12	39 305	38 653
первісна вартість	1001		70 592	71 288
накопичена амортизація	1002		(31 287)	(32 635)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		15 260	-
Основні засоби	1010	11	103 895	99 062
первісна вартість	1011		216 021	250 167
знос	1012		(112 126)	(151 105)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	10	18 560	15 088
Інші необоротні активи	1090	11, 5	23 096	30 981
Усього за розділом I	1095		200 116	183 784
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ:				
Запаси	1100	13	283 129	280 356
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14	799 831	1 210 829
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14, 5	19 784	17 368
з бюджетом	1135		3 310	14 992
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	8 834
з нарахованих доходів	1140	14	369 775	115 465
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14, 5	176 929	175 991
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	113 426	192 868
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190	5	98	352
Усього за розділом II	1195		1 766 282	2 008 221
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
БАЛАНС	1300		1 966 398	2 192 005

Примітки, що додаються на сторінках 21-69, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності 11

Продовження додатку К

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	31.12.2021	31.12.2022
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований капітал	1400	16	500	500
Внески в незареєстрований статутний капітал	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16	226 691	408 611
Неконтролююча доля участі	1490		(2 795)	3 955
Усього за розділом I	1495		224 396	413 066
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17	4 214	3 498
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		4 214	3 498
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17	7 891	9 804
товари, роботи, послуги	1615	17	1 648 523	1 683 959
розрахунками з бюджетом	1620	9	21 174	6 228
у тому числі з податку на прибуток	1621		7 248	4 138
розрахунками зі страхування	1625	18	2 028	1 835
розрахунками з оплати праці	1630	18	9 707	9 072
одержаними авансами	1635	17, 5	4 210	3 214
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	34 174	41 505
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17, 5	10 081	19 824
Усього за розділом III	1695		1 737 788	1 775 441
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900		1 966 398	2 192 005

Сур С.В.

Директор
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Колодач Н. О.

Головний бухгалтер
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Додаток Л

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

Підприємство: ТОВ «Артеріум ЛТД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2023 01 01
35947033

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА 2022 РІК

Форма № 2-к

Код за ДКУД

1801008

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7	3 184 332	3 994 565
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8	(2 628 197)	(3 449 378)
Валовий:				
прибуток	2090		556 135	545 187
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	7	158 792	9 167
Адміністративні витрати	2130	8	(231 163)	(233 892)
Витрати на збут	2150	8	(182 712)	(181 961)
Інші операційні витрати	2180	8	(66 871)	(87 476)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		234 181	51 025
збиток	2195		-	-
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	7	-	-
Інші доходи	2240		82	24
Фінансові витрати	2250	8	(2 590)	(3 110)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		-	(24)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		231 673	47 915
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	9	(43 003)	(8 610)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		188 670	39 305
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-

Примітки, що додаються на сторінках 21-69, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності

13

Продовження додатку Л

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	188 670	39 305
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	181 920	40 361
неконтрольованій частці	2475	6 750	(1 056)
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	181 920	40 361
неконтрольованій частці	2485	6 750	(1 056)

Сур С.В.

Директор
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Колодач Н. О.

Головний бухгалтер
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Доходи та витрати ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2022 рік за даними приміток до консолідованої фінансової звітності

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року (у тисячах українських гривень)

Група не створює резерви під можливі наслідки перевірок, проведених податковими органами.

Оцінка відстрочених податкових активів

Відстрочені податкові активи визнаються за усіма неоподатковуваними тимчасовими різницями у разі, якщо існує імовірність, що буде отриманий податковий прибуток, до якого можна застосувати неоподатковувану тимчасову різницю. Суттєві оцінки керівництва необхідні для визначення вартості відстрочених податкових активів, які можуть бути визнані виходячи з імовірних строків та рівня оподатковуваного прибутку майбутніх періодів, а також стратегії податкового планування в майбутньому.

Інформація про визнані Групою відстрочені податкові активи розкривається у Примітці 10.

7. ДОХОДИ

Структура доходів від виробничої та торгової діяльності Групи:

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
7.1 Доходи від продажу		
Дохід від продажу товарів	2 908 999	3 691 707
Дохід від продажу послуг	275 333	302 858
Разом:	3 184 332	3 994 565

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
7.2 Аналіз виручки за категоріями покупців		
Державні компанії	-	-
Недержавні компанії	3 184 332	3 994 565
Разом:	3 184 332	3 994 565

За рік, що закінчився 31 грудня, момент визначення виручки наведено далі:

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
7.3 Момент визначення виручки		
В певний момент часу	2 908 999	3 691 707
З плином часу	275 333	302 858
Разом:	3 184 332	3 994 565

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
7.4 Інші операційні доходи		
Прибуток від курсових різниць	129 079	1 793
Відсотки від депозитів	2 660	2 679
Прибуток від реалізації іноземної валюти	20 642	-
Дохід від операційної оренди активів	2 534	2 922
Прибуток від реалізації оборотних активів	1	1
Прибуток від реалізації необоротних активів	308	-
Дохід від списання кредиторської заборгованості	-	24
Інші доходи від операційної діяльності	3 568	1 748
Разом	158 792	9 167

Продовження додатку М

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року (у тисячах українських гривень)

8. ВИТРАТИ

Структура витрат від діяльності Групи:

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
8.1 Собівартість продажу товарів, робіт, послуг		
Собівартість товарів	(2 522 770)	(3 343 671)
Собівартість послуг, в т. ч.:	(105 427)	(105 707)
Заробітна плата	(33 061)	(34 827)
Нарахування на фонд оплати праці	(6 397)	(6 687)
Витрати на відрядження	(108)	(335)
Амортизація	(36 696)	(35 531)
Витрати з роялті	(23 119)	(23 977)
Інші витрати	(6 046)	(4 350)
Разом:	(2 628 197)	(3 449 378)

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
8.2 Адміністративні витрати		
Заробітна плата	(154 889)	(153 260)
Нарахування на фонд оплати праці	(26 314)	(26 248)
Амортизація	(14 278)	(15 517)
Відрядження	(3 018)	(2 061)
Транспортні витрати	(4 906)	(3 684)
Послуги	(18 267)	(20 210)
Страхування	(1 943)	(2 696)
Навчання персоналу	(3 845)	(5 895)
Інші витрати	(3 703)	(4 321)
Разом:	(231 163)	(233 892)

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
8.3 Витрати на збут		
Заробітна плата	(73 872)	(70 242)
Нарахування на фонд оплати праці	(13 644)	(13 278)
Витрати на маркетинг	(34 316)	(51 838)
Транспортні послуги	(38 062)	(25 792)
Роялті	(26)	(32)
Амортизація	(5 356)	(6 960)
Відрядження	(2 698)	(2 933)
Страхування	(402)	(850)
Навчання персоналу	(916)	(608)
Послуги	(8 499)	(2 833)
Інші витрати	(4 921)	(6 595)
Разом:	(182 712)	(181 961)

Продовження додатку М

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року (у тисячах українських гривень)

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
8.4 Інші витрати		
Збиток від операційних курсових різниць	-	(10 873)
Нарахування резерву на сумнівні та безнадійні борги	(21 574)	(44 549)
Збиток від реалізації іноземної валюти	-	(307)
Нестачі і втрати від псування цінностей	(46)	-
Благодійність	(23 529)	(6 277)
Заробітна плата	(13 172)	(15 600)
Нарахування на фонд оплати праці	(2 533)	(3 182)
Знецінення запасів	(2 451)	-
Амортизація	(1)	(17)
Інші витрати	(3 565)	(6 671)
Разом:	(66 871)	(87 476)

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
8.5 Фінансові витрати		
Фінансові витрати за договорами оренди	(2 590)	(3 110)
Разом:	(2 590)	(3 110)

9. ПОДАТКИ

	31.12.2022	31.12.2021
9.1 Поточні податкові активи		
Інші податкові активи	14 992	3 310
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	<i>8 834</i>	<i>-</i>
Разом:	14 992	3 310

	31.12.2022	31.12.2021
9.2 Поточні податкові зобов'язання		
Податок на прибуток	4 138	7 248
Податок на доходи фізичних осіб	1 930	2 082
Податок на додану вартість	-	11 672
Інші податкові зобов'язання	160	172
Разом:	6 228	21 174

	За рік, що закінчився 31.12.2022	За рік, що закінчився 31.12.2021
9.3 Податок на прибуток		
Поточні витрати з податку на прибуток	(39 531)	(17 385)
Відстрочені податкові доходи (витрати) щодо тимчасових різниць	(3 472)	8 775
Разом:	(43 003)	(8 610)

Поточна заборгованість за податками обґрунтована господарською діяльністю Групи. Інші податки і збори включають податок на транспорт, військовий збір, плата за землю. Податок на додану вартість розраховано і сплачено згідно податкового законодавства України.

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2023 рік

Підприємство: ТОВ «Артеріум ЛТД»
 Територія: Шевченківський р-н
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності: Лізинг інтелектуальної власності
 Середня кількість працівників¹ 87
 Адреса: вул. Саксаганського, буд. 139, м. Київ, Київська обл., 01032
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ
20240101
35947033
UA8000000000107886
9
240
77.40

v

КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) ЗА 2023 РІК

Форма № 1-к		Код за ДКУД		1801007
АКТИВ	Код рядка	Примітки	31.12.2022	31.12.2023
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	1000	11	38 653	47 674
первісна вартість	1001		71 288	87 259
накопичена амортизація	1002		(32 635)	(39 585)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	10	99 062	73 995
первісна вартість	1011		250 167	268 157
знос	1012		(151 105)	(194 162)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	9	15 088	16 152
Інші необоротні активи	1090	10	30 981	99 915
Усього за розділом I	1095		183 784	237 736
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ:				
Запаси	1100	12	280 356	215 723
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	1 210 829	1 237 800
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	17 368	15 755
з бюджетом	1135		14 992	6 901
у тому числі з податку на прибуток	1136		8 834	-
з нарахованих доходів	1140	13	115 465	65 685
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	175 991	176 378
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	192 868	308 097
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		352	575
Усього за розділом II	1195		2 008 221	2 026 914
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
БАЛАНС	1300		2 192 005	2 264 650

Примітки, що додаються на сторінках 21-63, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності 11

Продовження додатку Н

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	31.12.2022	31.12.2023
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований капітал	1400	15	500	500
Внески в незареєстрований статутний капітал	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	408 611	484 239
Неконтролююча доля участі	1490		3 955	8 797
Усього за розділом I	1495		413 066	493 536
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	3 498	432 149
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		3 498	432 149
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	9 804	250 196
товари, роботи, послуги	1615	16	1 683 959	964 937
розрахунками з бюджетом	1620	8	6 228	5 066
у тому числі з податку на прибуток	1621		4 138	2 304
розрахунками зі страхування	1625	17	1 835	2 139
розрахунками з оплати праці	1630	17	9 072	11 618
одержаними авансами	1635	16	3 214	1 893
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	18	41 505	84 714
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	19 824	18 402
Усього за розділом III	1695		1 775 441	1 338 965
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900		2 192 005	2 264 650

Сур С.В.

Директор
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Колодач Н. О.

Головний бухгалтер
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Примітки, що додаються на сторінках 21-63, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності 12

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

Підприємство: ТОВ «Артеріум ЛТД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2024 01 01
35947033

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА 2023 РІК

Форма № 2-к

Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6	4 240 169	3 184 332
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7	(3 649 728)	(2 628 197)
Валовий:				
прибуток	2090		590 441	556 135
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	6	38 472	158 792
Адміністративні витрати	2130	7	(284 804)	(231 163)
Витрати на збут	2150	7	(295 953)	(182 712)
Інші операційні витрати	2180	7	(67 151)	(66 871)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		-	234 181
збиток	2195		(18 995)	-
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	6	178 625	-
Інші доходи	2240		244	82
Фінансові витрати	2250	7	(61 044)	(2 590)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(15)	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		98 815	231 673
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	8	(18 345)	(43 003)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		80 470	188 670
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-

Примітки, що додаються на сторінках 21-63, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності

Продовження додатку П

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	80 470	188 670
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	75 628	181 920
неконтрольованій частці	2475	4 842	6 750
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	75 628	181 920
неконтрольованій частці	2485	4 842	6 750

Сур С.В.

Директор
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Колодач Н. О.

Головний бухгалтер
ТОВ «Артеріум ЛТД»

Доходи та витрати ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2023 рік за даними приміток до консолідованої фінансової звітності

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (у тисячах українських гривень)

ставка відсотка за користування довгостроковими кредитами в національній валюті, яка розраховується НБУ.

Інформація про рух активів з права користування та зобов'язань з оренди розкривається у Примітці 11.

Знецінення нефінансових активів

Знецінення має місце, якщо балансова вартість активу або підрозділу, що генерує грошові потоки, перевищує його відновлювальну вартість, яка є найбільшою з наступних величин: справедлива вартість за вирахуванням витрат на продаж і цінність від використання. Розрахунок справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж базується на наявній інформації по комерційним операціям продажу аналогічних активів, які мають обов'язкову силу, або на ринкових цінах за вирахуванням додаткових витрат, понесених у зв'язку з вибуттям активу. Розрахунок цінності від використання базується на моделі дисконтованих грошових потоків. Грошові потоки беруться з бюджету на наступні п'ять років і не включають в себе діяльність з реструктуризації, по проведенню якої у Групі ще немає зобов'язань, або суттєві інвестиції в майбутньому, які поліпшать результати активів підрозділу, що генерує грошові потоки, і який перевіряються на предмет знецінення. Сума очікуваного відшкодування найбільш чутлива до ставки дисконтування, що використовується в моделі дисконтованих грошових потоків, а також до очікуваних потоків грошових коштів і темпів росту, які використовуються з метою екстраполяції.

Податкове та інше законодавство

Українське податкове законодавство та інша регуляторна база, зокрема валютний контроль та митне законодавство, продовжують змінюватись. Законодавчі та нормативні акти не завжди чітко сформульовані, та можуть тлумачитись місцевими, обласними і центральними органами державної влади та іншими урядовими органами по-різному. Випадки непослідовного тлумачення не є незвичайними. Керівництво вважає, що тлумачення ним положень законодавства, що регулюють діяльність Групи, є правильним, і що Група дотрималась усіх нормативних положень, а всі передбачені законодавством податки та відрахування були сплачені або нараховані.

Група не створює резерви під можливі наслідки перевірок, проведених податковими органами.

Оцінка відстрочених податкових активів

Відстрочені податкові активи визнаються за усіма неоподатковуваними тимчасовими різницями у разі, якщо існує імовірність, що буде отриманий податковий прибуток, до якого можна застосувати неоподатковувану тимчасову різницю. Суттєві оцінки керівництва необхідні для визначення вартості відстрочених податкових активів, які можуть бути визнані виходячи з імовірних строків та рівня оподатковуваного прибутку майбутніх періодів, а також стратегії податкового планування в майбутньому.

Інформація про визнані Групою відстрочені податкові активи розкривається у Примітці 9.

6. ДОХОДИ

Структура доходів від виробничої та торгової діяльності Групи:

	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
6.1 Доходи від продажу		
Дохід від продажу товарів	3 976 607	2 908 999
Дохід від продажу послуг	263 562	275 333
Разом:	4 240 169	3 184 332
	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
6.2 Аналіз виручки за категоріями покупок		
Державні компанії	-	-
Недержавні компанії	4 240 169	3 184 332
Разом:	4 240 169	3 184 332

За рік, що закінчився 31 грудня, момент визначення виручки наведено далі:

Продовження додатку Р

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (у тисячах українських гривень)

6.3 Момент визначення виручки	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
В певний момент часу	3 976 607	2 908 999
З плином часу	263 562	275 333
Разом:	4 240 169	3 184 332
6.4 Інші операційні доходи	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
Прибуток від курсових різниць	25 206	129 079
Відсотки від депозитів	5 702	2 660
Прибуток від реалізації іноземної валюти	792	20 642
Дохід від операційної оренди активів	2 136	2 534
Прибуток від реалізації оборотних активів	-	1
Прибуток від реалізації необоротних активів	588	308
Інші доходи від операційної діяльності	4 048	3 568
Разом	38 472	158 792
6.5 Інші фінансові доходи	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
Визнання доходу від первинного визнання фінансових зобов'язань за дисконтованою вартістю	178 625	-
Разом:	178 625	-

7. ВИТРАТИ

Структура витрат від діяльності Групи:

7.1 Собівартість продажу товарів, робіт, послуг	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
Собівартість товарів	(3 488 065)	(2 522 770)
Собівартість послуг, в т. ч.:	(161 663)	(105 427)
Заробітна плата	(58 739)	(33 061)
Нарахування на фонд оплати праці	(11 534)	(6 397)
Витрати на відрядження	(942)	(108)
Амортизація	(41 401)	(36 696)
Витрати з роялті	(28 383)	(23 119)
Інші витрати	(20 664)	(6 046)
Разом:	(3 649 728)	(2 628 197)
7.2 Адміністративні витрати	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
Заробітна плата	(191 828)	(154 889)
Нарахування на фонд оплати праці	(30 730)	(26 314)
Амортизація	(11 933)	(14 278)
Відрядження	(6 134)	(3 018)
Транспортні витрати	(5 374)	(4 906)
Послуги	(21 899)	(18 267)
Страхування	(2 583)	(1 943)
Навчання персоналу	(6 969)	(3 845)
Інші витрати	(7 354)	(3 703)
Разом:	(284 804)	(231 163)

Продовження додатку Р

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (у тисячах українських гривень)

	За рік, що закінчився 31.12.2023	За рік, що закінчився 31.12.2022
7.3 Витрати на збут		
Заробітна плата	(97 872)	(73 872)
Нарахування на фонд оплати праці	(15 926)	(13 644)
Витрати на маркетинг	(108 514)	(34 316)
Транспортні послуги	(39 825)	(38 062)
Роялті	(1 272)	(26)
Амортизація	(7 619)	(5 356)
Відрадження	(6 057)	(2 698)
Страхування	(479)	(402)
Навчання персоналу	(979)	(916)
Послуги	(12 030)	(8 499)
Інші витрати	(5 380)	(4 921)
Разом:	(295 953)	(182 712)
7.4 Інші витрати		
Нарахування резерву на сумнівні та безнадійні борги	(24 724)	(21 574)
Нестачі і втрати від псування цінностей	-	(46)
Визнані штрафи, пені, неустойки	(847)	-
Благодійність	(10 245)	(23 529)
Заробітна плата	(19 048)	(13 172)
Нарахування на фонд оплати праці	(3 468)	(2 533)
Знецінення запасів	-	(2 451)
Амортизація	(1)	(1)
Інші витрати	(8 818)	(3 565)
Разом:	(67 151)	(66 871)
7.5 Фінансові витрати		
Фінансові витрати за договорами оренди	(2 647)	(2 590)
Фінансові витрати за дисконтуванням довгострокового зобов'язання	(58 397)	-
Разом:	(61 044)	(2 590)
8. ПОДАТКИ		
8.1 Поточні податкові активи	31.12.2023	31.12.2022
Інші податкові активи, у тому числі	6 901	14 992
з податку на прибуток	-	8 834
з податку на додану вартість	6 884	6 138
Разом:	6 901	14 992
8.2 Поточні податкові зобов'язання	31.12.2023	31.12.2022
Податок на прибуток	2 304	4 138
Податок на доходи фізичних осіб	2 549	1 930
Податок на додану вартість	-	-
Інші податкові зобов'язання	213	160
Разом:	5 066	6 228

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2024 рік

Підприємство: ТОВ «Артеріум ЛТД»
 Територія: Шевченківський р-н
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності: Лізинг інтелектуальної власності
 Середня кількість працівників¹ 87
 Адреса: вул. Саксаганського, буд. 139, м. Київ, Київська обл., 01032
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

	КОДИ
Дата	2025 01 01
за ЄДРПОУ	35947033
за КОАТУУ	UA80000000000107866
за КОПФГ	9
за КВЕД	240
	77.40

v

КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) ЗА 2024 РІК

Форма № 1-к			Код за ДКУД		1801007
АКТИВ	Код рядка	Примітки	31.12.2023	31.12.2024	
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Нематеріальні активи	1000	11	47 674	139 529	
первісна вартість	1001		87 259	194 785	
накопичена амортизація	1002		(39 585)	(55 256)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби	1010	10	73 995	272 407	
первісна вартість	1011		268 157	486 380	
знос	1012		(194 162)	(213 973)	
Інвестиційна нерухомість	1015		-		
Довгострокові біологічні активи	1020		-		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-		-
Інші фінансові інвестиції	1035		-		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	9	16 152	17 406	
Інші необоротні активи	1090	10	99 915	13 814	
Усього за розділом I	1095		237 736	443 156	
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ:					
Запаси	1100	12	215 723	403 100	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	1 237 800	1 530 798	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	15 755	18 456	
з бюджетом	1135		6 901	25 486	
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-	
з нарахованих доходів	1140	13	65 685	46 067	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	176 378	171 864	
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	308 097	138 975	
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-	
Інші оборотні активи	1190		575	239	
Усього за розділом II	1195		2 026 914	2 334 985	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-	
БАЛАНС	1300		2 264 650	2 778 141	

Примітки, що додаються на сторінках 21-63, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності 11

Продовження додатку С

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	31.12.2023	31.12.2024
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований капітал	1400	15	500	500
Внески в незареєстрований статутний капітал	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	484 239	611 199
Неконтролююча доля участі	1490		8 797	17 632
Усього за розділом I	1495		493 536	629 331
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	432 149	45 987
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		432 149	45 987
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	250 196	457 011
товари, роботи, послуги	1615	16	964 937	1 449 400
розрахунками з бюджетом	1620	8	5 066	12 679
у тому числі з податку на прибуток	1621		2 304	8 144
розрахунками зі страхування	1625	17	2 139	3 114
розрахунками з оплати праці	1630	17	11 618	14 973
одержаними авансами	1635	16	1 893	1 682
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	18	84 714	111 321
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	18 402	52 643
Усього за розділом III	1695		1 338 965	2 102 823
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		2 264 650	2 778 141

Сур С.В.

Директор
ТОВ «Артеріум ЛТД»

17 лютого 2025 року



Колодач Н. О.

Головний бухгалтер
ТОВ «Артеріум ЛТД»

17 лютого 2025 року

Додаток Т

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

Підприємство: ТОВ «Артеріум ЛТД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2025 01 01
35947033

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА 2024 РІК

Форма № 2-к

Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6	5 419 285	4 240 169
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7	(4 447 473)	(3 649 728)
Валовий:				
прибуток	2090		971 812	590 441
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	6	81 901	38 472
Адміністративні витрати	2130	7	(361 818)	(284 804)
Витрати на збут	2150	7	(385 014)	(295 953)
Інші операційні витрати	2180	7	(52 890)	(67 151)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		253 991	-
збиток	2195		-	(18 995)
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	6	-	178 625
Інші доходи	2240		148	244
Фінансові витрати	2250	7	(88 390)	(61 044)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(40)	(15)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		165 709	98 815
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	8	(29 915)	(18 345)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		135 794	80 470
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-

Примітки, що додаються на сторінках 21-63, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності

13

Продовження додатку Т

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	135 794	80 470
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	126 959	75 628
неконтрольованій частці	2475	8 835	4 842
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	126 959	75 628
неконтрольованій частці	2485	8 835	4 842

Сур С.В.

Директор
ТОВ «Артеріум ЛТД»

17 лютого 2025 року



Колодач Н. О.

Головний бухгалтер
ТОВ «Артеріум ЛТД»

17 лютого 2025 року

Додаток У

Доходи та витрати ТОВ «Артеріум ЛТД» за 2024 рік за даними приміток до консолідованої фінансової звітності

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (у тисячах українських гривень)

Оцінка відстрочених податкових активів

Відстрочені податкові активи визнаються за усіма неоподатковуваними тимчасовими різницями у разі, якщо існує імовірність, що буде отриманий податковий прибуток, до якого можна застосувати неоподатковувану тимчасову різницю. Суттєві оцінки керівництва необхідні для визначення вартості відстрочених податкових активів, які можуть бути визнані виходячи з імовірних строків та рівня оподатковуваного прибутку майбутніх періодів, а також стратегії податкового планування в майбутньому.

Інформація про визнані Групою відстрочені податкові активи розкривається у Примітці 9.

6. ДОХОДИ

Структура доходів від виробничої та торгової діяльності Групи:

	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
6.1 Доходи від продажу		
Дохід від продажу товарів	4 982 494	3 976 607
Дохід від продажу послуг	436 791	263 562
Разом:	5 419 285	4 240 169

	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
6.2 Аналіз виручки за категоріями покупців		
Державні компанії	-	-
Недержавні компанії	5 419 285	4 240 169
Разом:	5 419 285	4 240 169

За рік, що закінчився 31 грудня, момент визначення виручки наведено далі:

	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
6.3 Момент визначення виручки		
В певний момент часу	4 982 494	3 976 607
З плином часу	436 791	263 562
Разом:	5 419 285	4 240 169

	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
6.4 Інші операційні доходи		
Прибуток від курсових різниць	55 466	25 206
Відсотки від депозитів	4 282	5 702
Прибуток від реалізації іноземної валюти	-	792
Дохід від операційної оренди активів	1 312	2 136
Прибуток від реалізації оборотних активів	727	-
Прибуток від реалізації необоротних активів	-	588
Інші доходи від операційної діяльності	20 114	4 048
Разом	81 901	38 472

	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
6.5 Інші фінансові доходи		
Визнання доходу від первинного визнання фінансових зобов'язань за дисконтованою вартістю	-	178 625
Разом:	-	178 625

Продовження додатку У

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (у тисячах українських гривень)

7. ВИТРАТИ

Структура витрат від діяльності Групи:

	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
7.1 Собівартість продажу товарів, робіт, послуг		
Собівартість товарів	(4 302 228)	(3 488 065)
Собівартість послуг, в т. ч.:	(145 245)	(161 663)
Заробітна плата	(42 273)	(58 739)
Нарахування на фонд оплати праці	(7 379)	(11 534)
Витрати на відрядження	(726)	(942)
Амортизація	(16 414)	(41 401)
Витрати з роялті	(67 883)	(28 383)
Інші витрати	(10 570)	(20 664)
Разом:	(4 447 473)	(3 649 728)
7.2 Адміністративні витрати		
Заробітна плата	(251 695)	(191 828)
Нарахування на фонд оплати праці	(37 134)	(30 730)
Амортизація	(12 270)	(11 933)
Відрядження	(7 705)	(6 134)
Транспортні витрати	(5 543)	(5 374)
Послуги	(34 278)	(21 899)
Страхування	(3 769)	(2 583)
Навчання персоналу	(6 927)	(6 969)
Інші витрати	(2 497)	(7 354)
Разом:	(361 818)	(284 804)
7.3 Витрати на збут		
Заробітна плата	(123 349)	(97 872)
Нарахування на фонд оплати праці	(18 467)	(15 926)
Витрати на маркетинг	(146 562)	(108 514)
Транспортні послуги	(44 343)	(39 825)
Роялті	(1 557)	(1 272)
Амортизація	(15 584)	(7 619)
Відрядження	(6 468)	(6 057)
Страхування	(735)	(479)
Навчання персоналу	(629)	(979)
Послуги	(25 276)	(12 029)
Інші витрати	(2 044)	(5 381)
Разом:	(385 014)	(295 953)
7.4 Інші витрати		
Нарахування резерву на сумнівні та безнадійні борги	(9 270)	(24 724)
Збиток від купівлі-продажу іноземної валюти	(1 783)	-
Визнані штрафи, пені, неустойки	(76)	(847)
Благодійність	(2 007)	(10 245)
Витрати з податків	(12 242)	-
Заробітна плата	(15 349)	(19 048)
Нарахування на фонд оплати праці	(2 736)	(3 468)
Амортизація	(1)	(1)
Інші витрати	(9 426)	(8 818)
Разом:	(52 890)	(67 151)

Продовження додатку У

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (у тисячах українських гривень)

	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
7.4 Інші витрати		
Нарахування резерву на сумнівні та безнадійні борги	(9 270)	(24 724)
7.5 Фінансові витрати		
Фінансові витрати за договорами оренди	(7 247)	(2 647)
Фінансові витрати за дисконтуванням довгострокового зобов'язання	(81 143)	(58 397)
Разом:	(88 390)	(61 044)

8. ПОДАТКИ

8.1 Поточні податкові активи	31.12.2024	31.12.2023
Розрахунки з податку на додану вартість	25 470	6 884
Інші податки	16	17
Разом:	25 486	6 901

8.2 Поточні податкові зобов'язання	31.12.2024	31.12.2023
Податок на прибуток	8 144	2 304
Податок на доходи фізичних осіб	3 533	2 549
Інші податкові зобов'язання	1 002	213
Разом:	12 679	5 066

8.3 Податок на прибуток	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
Поточні витрати з податку на прибуток	(31 169)	(19 409)
Відстрочені податкові доходи (витрати) щодо тимчасових різниць	1 254	1 064
Разом:	(29 915)	(18 345)

Поточна заборгованість за податками обґрунтована господарською діяльністю Групи. Інші податки і збори включають податок на транспорт, військовий збір, плата за землю. Податок на додану вартість розраховано і сплачено згідно податкового законодавства України.

8.4 Узгодження податкових відрахувань за рік та прибутку	За рік, що закінчився 31.12.2024	За рік, що закінчився 31.12.2023
Прибуток (збиток) до оподаткування	165 709	98 815
Теоретичний податок за нормативною ставкою 18%	(29 828)	(17 787)
Податковий ефект:		
Ефект від статей, що не є оподаткованими	(1 341)	(1 622)
Відстрочені податкові доходи (витрати) щодо тимчасових різниць	1 254	1 064
Разом:	(29 915)	(18 345)

9. ВІДСТРОЧЕНІ ПОДАТКОВІ АКТИВИ ТА ВІДСТРОЧЕНІ ПОДАТКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Відстрочені податки були розраховані на всі тимчасові різниці з використанням ставки оподаткування у розмірі 18%.