

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ»**

**здобувачки освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ДЕГТЯРЬОВОЇ ДІАНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доц.
Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності,
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В.о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувачки освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і
адміністрування»
ДЕГТЯРЬОВОЇ ДІАНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи: «Управління мотивацією персоналу фармацевтичного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови».

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні положення та підходи до управління мотиваційними процесами на підприємстві, спрямованими на збереження і розвиток особистісного потенціалу працівників в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

5. Об'єкт дослідження: управління мотиваційною системою персоналу фармацевтичного підприємства (на прикладі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»).

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо моделі управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, яка забезпечує підвищення ефективності діяльності, збереження кадрового потенціалу та розвиток добробуту працівників.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність, зміст і роль мотивації персоналу в системі управління підприємством та узагальнити основні теоретичні підходи до її дослідження.

6.2. Дослідити сучасні методи та інструменти управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану, зокрема співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації.

6.3. Проаналізувати психодіагностичні методики оцінювання мотивації персоналу та визначити можливості їх застосування на підприємстві.

6.4. Надати організаційно-управлінську характеристику ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та дослідити особливості кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану.

6.5. Оцінити вплив воєнного стану на мотиваційні процеси, рівень добробуту та особистісний потенціал працівників підприємства.

6.6. Охарактеризувати систему мотивації персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та проаналізувати особливості застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивування працівників в умовах воєнного стану.

6.7. Розробити авторський опитувальник оцінки мотивації персоналу фармацевтичного підприємства з урахуванням умов воєнного стану.

6.8. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу фармацевтичного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови з урахуванням моделі добробуту працівників.

Науковий керівник

доц. Ірина ГОРБАСЬ

Здобувачка освіти

Діана ДЕГТЯРЬОВА

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Ірина ГОРБАСЬ

Здобувачка освіти

Діана ДЕГТЯРЬОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність, зміст і місце мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	11
1.2. Методи та інструменти управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану.....	20
1.3. Психодіагностичні методики дослідження мотивації персоналу.....	31
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ	
ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»	
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	37
2.1. Організаційно-управлінська характеристика та особливості кадрової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	37
2.2. Аналіз впливу воєнного стану на мотиваційні процеси та особистісний потенціал працівників.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ	
ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ	
ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	56
3.1. Розробка авторського опитувальника оцінювання мотивації персоналу фармацевтичного підприємства.....	56
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу фармацевтичного підприємства та їх обґрунтування.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом воєнного стану, глобалізаційних змін, цифровізації бізнес-середовища та нестабільності ринку праці. У таких умовах підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, обмеженості ресурсів і постійних змін, що зумовлює необхідність пошуку ефективних управлінських рішень. Особливого значення набуває управління персоналом, оскільки саме людський капітал визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати досягнення стратегічних цілей [6].

Саме мотивація персоналу відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективної діяльності організації та трактується як внутрішня сила, що спонукає людину до дії, визначає її поведінку, інтенсивність праці та спрямованість діяльності [32]. У контексті діяльності фармацевтичних підприємств мотивація персоналу має особливо важливе значення, оскільки вона впливає не лише на фінансові результати їх функціонування, але й на рівень безпеки продукції для споживачів, а також на формування ділової репутації підприємства [24]. Водночас недостатній рівень мотивації призводить до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів і погіршення соціально-психологічного клімату.

Особливої актуальності проблема мотивації персоналу набуває в умовах воєнного стану, який суттєво вплинув на функціонування підприємств і ринок праці, про що свідчать сучасні аналітичні дані щодо плинності кадрів. Зокрема, за результатами опитування платформи Work.ua у 2026 році встановлено, що 35% компаній відзначають зростання плинності персоналу порівняно з попереднім роком, тоді як у 51% підприємств цей показник залишається стабільно високим. Основними причинами звільнення працівників визначено низький рівень заробітної плати (31%), мобілізаційні процеси (24%), професійне вигорання (16%), а також фактори небезпеки, релокації та психологічного виснаження. Водночас значна частина

підприємств не здійснює системної роботи щодо утримання персоналу, що свідчить про недостатню увагу до формування ефективної мотиваційної політики [18].

Проблематика мотивації персоналу є предметом дослідження багатьох учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад мотивації зробили вітчизняні науковці А. М. Колот [21], О. Є. Кузьмін [22], М. В. Семикіна [36], Г. В. Козаченко [20], які розглядали мотивацію як ключову складову системи управління персоналом та фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Серед сучасних дослідників особливу увагу привертають праці М. Д. Романюка і Т. М. Романюка [35], у яких обґрунтовується необхідність поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. Автори доводять, що внутрішня мотивація, сформована через нематеріальні стимули, забезпечує довгострокову ефективність діяльності персоналу.

Особливості мотивації в умовах кризових явищ досліджували Т. В. Євась, С. В. Ковалюк та О. В. Нестерук [13], які підкреслюють важливість довіри до керівництва як ключового чинника мотивації. У свою чергу, І. П. Чайка та О. В. Хурса [45] акцентують увагу на необхідності впровадження адаптивних систем мотивації в умовах воєнного стану, що враховують зміну пріоритетів працівників.

Важливий внесок у розвиток наукових підходів до управління мотивацією здійснили науковці профільної кафедри, зокрема О. О. Герасименко [9], Т. В. Білорус [2], А. А. Степанова [39], І. М. Горбась [10], С. Г. Фірсова [3] та О. І. Жилінська [26]. У своїх дослідженнях вони розкривають широке коло актуальних питань, пов'язаних із застосуванням сучасних інструментів мотивації персоналу, оцінюванням ризиків управлінських рішень, а також формуванням компетентнісного підходу як основи розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, О. О. Герасименко та А. В. Потапенко [8] акцентують увагу на трансформаційних змінах у мотиваційній сфері, які проявляються через

перегляд ціннісних орієнтацій працівників і переосмислення значення праці, що загалом свідчить про зміну характеру мотиваційних механізмів у сучасних умовах.

У зарубіжній науковій літературі значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили А. Маслоу [63], Д. МакГрегор [65], Ф. Герцберг [60], В. Д. МакКлелланд [64], В. Г. Врум [71], К. Альдерфер [48], які сформували класичні підходи до розуміння мотиваційних процесів. Сучасні дослідники також пильно розглядають поняття мотивації, зокрема результати досліджень Є. Новіані свідчать про значущість мотивації, особливо тієї, що реалізується через матеріальні стимули, водночас акцентуючи увагу на ролі внутрішньої мотивації працівників, яка формується за рахунок нематеріальних чинників і виступає основою підвищення продуктивності праці [67]. Ф. Лютенс зробив вагомий внесок у розвиток теорії мотивації, обґрунтувавши її як динамічний процес, що виникає під впливом фізіологічних і психологічних потреб та зумовлює активізацію поведінки, спрямованої на досягнення певних результатів або отримання винагороди [30]. У свою чергу, С. Армстронг і М. Тейлор розширили розуміння мотивації, розглядаючи її як систему чинників, що визначають силу та спрямованість поведінки людини, а також формують її реакцію на управлінські впливи, що має важливе значення для практики управління персоналом [55].

Незважаючи на значну кількість наукових праць та статей, сучасні умови функціонування підприємств, зокрема фармацевтичних, зумовлюють необхідність подальших досліджень. Залишаються актуальними питання адаптації класичних теорій мотивації до умов воєнного стану, розробки ефективних мотиваційних інструментів з урахуванням галузевої специфіки та оцінювання їх впливу на результативність діяльності підприємств.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо моделі управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, яка забезпечує

підвищення ефективності діяльності, збереження кадрового потенціалу та розвиток добробуту працівників.

Для досягнення мети було визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність мотивації персоналу та систематизувати сучасні теоретичні підходи й концепції управління нею;
- проаналізувати співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації в системі управління підприємством;
- дослідити особливості управління мотивацією персоналу підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення;
- охарактеризувати діяльність фармацевтичного підприємства ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та його кадрової політики в умовах війни;
- оцінити систему мотивації персоналу підприємства, визначити її сильні й проблемні сторони;
- проаналізувати вплив війни на особистісний потенціал та рівень добробуту працівників підприємства;
- розробити опитувальник оцінювання мотивації працівників фармацевтичного підприємства ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану з урахуванням моделі добробуту.

Об’єкт дослідження – управління мотиваційною системою персоналу фармацевтичного підприємства (на прикладі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»).

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та підходи до управління мотиваційними процесами на підприємстві, спрямованими на збереження і розвиток особистісного потенціалу працівників в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження було використано сукупність взаємопов’язаних загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу, синтезу та узагальнення застосовано для дослідження теоретичних підходів до управління мотивацією персоналу та

систематизації наукових концепцій. Порівняльний метод використано для зіставлення різних підходів до матеріальної та нематеріальної мотивації. Структурно-логічний аналіз дозволив визначити взаємозв'язки між елементами мотиваційної системи підприємства та особливості їх функціонування в умовах воєнного стану. Також використано методи оцінювання та узагальнення результатів діяльності для аналізу мотиваційної системи фармацевтичного підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом і мотивації праці, матеріали періодичних видань, аналітичні дослідження ринку праці, а також внутрішня документація, статистичні та аналітичні дані фармацевтичного підприємства ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Апробації. Участь у Міжнародній науково-практичній конференції студентів та аспірантів «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи». Опубліковано тези у збірці конференції на тему: «Управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях: виклики та ефективні стратегії» (додаток А).

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і місце мотивації персоналу в системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку української економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал сьогодні виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей безпосередньо залежить від рівня залученості та мотивації працівників. У цьому контексті мотивація персоналу розглядається як один із центральних елементів системи управління підприємством, що визначає не лише продуктивність праці, але й якість виконання завдань, рівень відповідальності та ініціативності працівників.

Особливого значення питання мотивації набуває в умовах ринку праці, який зазнає суттєвих змін під впливом воєнного стану, міграційних процесів, скорочення трудових ресурсів та зростання психологічного навантаження на працівників. У таких умовах підприємства змушені не лише шукати нові підходи до залучення персоналу, але й утримувати наявних працівників, створюючи для них сприятливі умови праці та ефективні мотиваційні механізми.

Загальні статистичні дані Державної служби зайнятості України свідчать про наявність дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці. Як видно з даних, наведених у таблиці 1.1.1, у січні–березні 2026 року на одну вакансію в середньому припадало 1,77 шукача роботи, тоді як станом на 1 квітня цей показник зріс до 2,31 особи [33], що свідчить про посилення конкуренції серед працівників.

Подібна тенденція спостерігається і у фармацевтичній галузі, яка відповідає секції С «Переробна промисловість», розділу 21 «Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів» відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [16]. У зазначеному секторі співвідношення шукачів роботи до вакансій зросло з 1,28 особи у січні–березні до 2,29 особи станом на 1 квітня 2026 року [33]. Це свідчить про наявність певних диспропорцій навіть у стратегічно важливій галузі, яка забезпечує населення лікарськими засобами.

Таблиця 1.1.1

Показники попиту та пропозиції робочої сили в Україні та у фармацевтичній галузі у 2026 році

Показник	Усього (01-03. 2026 р.)	Усього (на 01.04.2026)	КВЕД 21 (01-03. 2026 р.)	КВЕД 21 (на 01.04.2026)
Кількість вакансій, од.	147 680	61 035	209	70
Чисельність шукачів роботи, осіб	260 749	140 804	267	160
у т.ч. безробітні, осіб	156 276	96 494	209	127
Співвідношення шукачів до вакансій, %	176,6	230,7	127,8	228,6
Кількість шукачів на 1 вакансію, осіб	1,77	2,31	1,28	2,29

*Джерело: Складено автором на основі [33]

Водночас виявлений дисбаланс має не лише кількісний, а й якісний характер. Незважаючи на перевищення пропозиції робочої сили над попитом, підприємства продовжують стикатися з труднощами у підборі персоналу. Підтвердженням цього є результати масштабного дослідження ринку праці за 2024–2025 роки, яке охопило понад 55 тисяч роботодавців, що забезпечують близько 4,2 млн робочих місць, проведеного Федерацією роботодавців України спільно з Державною службою зайнятості та міжнародною організацією Helvetas Ukraine [34]. Було встановлено, що 38,5% роботодавців стикалися з труднощами при наборі персоналу, а загальна кількість незакритих вакансій перевищила 120 тисяч [33]. При цьому серед основних

причин визначено не лише нестачу кваліфікованих кадрів, але й низький рівень мотивації працівників.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває теоретичне осмислення сутності мотивації, її ролі в системі управління підприємством та визначення основних підходів до її формування. Так, у науковій літературі поняття «мотивація» розглядається з різних позицій, що зумовлено його багатогранністю. Одні дослідники визначають мотивацію як процес спонукання до діяльності, інші – як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають поведінку працівника, треті – як інструмент управління персоналом. Така різноманітність підходів свідчить про складність даного явища та необхідність його системного аналізу.

З метою узагальнення сучасних наукових підходів до трактування поняття «мотивація», представлених у наукових публікаціях за останні три роки, складено таблицю 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Визначення мотивації персоналу різними авторами (2023-2026 рр.)

№	Визначення поняття «мотивація»	Автор
1	Мотивація розглядається як процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства через узгодження їхніх інтересів із цілями організації.	Бондар Т. В., Краснонос А. С. [5]
2	Мотивація визначається як система внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку персоналу та визначають результати діяльності.	Чайка І. П., Хурса О. В. [44]
3	Мотивація є інструментом управління, спрямованим на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.	Скрипников О. В. [38]
4	Мотивація персоналу – це процес формування зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей організації.	Григоренко О. П. [11]
5	Мотивація розглядається як сукупність стимулів і мотивів, що забезпечують активізацію трудової діяльності.	Степанова Е. Р. [40]
6	Мотивація – ключовий елемент гідної праці та інструмент соціально-трудоного розвитку в умовах інноваційної моделі економіки.	Герасименко О. О [8]
7	Мотивація – це комплексний процес впливу, що формує й спрямовує діяльність працівника на реалізацію	Леміш К. М. [23]

	особистісних і колективних завдань, базуючись на синтезі внутрішніх прагнень і зовнішніх стимулів.	
8	Мотивація – це процес спонукання працівників до трудової діяльності через створення умов, які задовольняють їхні потреби.	Бондар В. Д. [4]
9	Мотивація персоналу є комплексом економічних, соціальних і психологічних чинників впливу на трудову поведінку.	Плотнікова М. Ф. [29]
10	Мотивація – це сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства.	Черевань І. В. [46]

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що мотивація персоналу є багатогранною категорією, яка поєднує елементи процесу, системи факторів та управлінського механізму. Більшість авторів розглядають мотивацію як динамічний процес впливу на поведінку працівника, спрямований на досягнення певних результатів. Водночас значна частина дослідників акцентує увагу на системному характері мотивації, підкреслюючи взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таким чином, можна вивести власне визначення: мотивація – це комплексний процес впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на трудову поведінку працівника, спрямований на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Важливе місце у дослідженні мотивації займають теоретичні підходи, які дозволяють пояснити механізми формування трудової поведінки працівників. Вони сформувалися в результаті тривалого розвитку управлінської думки та включають широкий спектр концепцій, які відображають різні аспекти трудової поведінки працівників. У науковій літературі теорії мотивації умовно поділяються на дві великі групи: змістовні та процесні. Такий поділ дозволяє більш глибоко зрозуміти як причини

виникнення мотивації, так і механізми її реалізації у практичній діяльності підприємства.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на вивченні потреб людини як основного джерела її поведінки. Однією з найвідоміших і водночас базових є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Відповідно до цієї концепції, потреби людини розташовані у вигляді ієрархії, яка включає фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби самореалізації. Основна ідея полягає в тому, що задоволення потреб нижчого рівня є передумовою для формування потреб вищого рівня. Практичне значення цієї теорії полягає у тому, що вона дозволяє керівникам визначати, які саме стимули будуть ефективними для різних категорій працівників. Водночас у сучасних умовах її застосування має певні обмеження, оскільки поведінка працівників не завжди відповідає жорсткій ієрархії. Наприклад, працівники можуть прагнути самореалізації навіть за відсутності повного задоволення базових потреб, що особливо характерно для висококваліфікованих фахівців [63].

Розвитком ідей Маслоу стала теорія ERG Клейтона Альдерфера, яка об'єднує потреби у три основні групи: потреби існування, потреби взаємозв'язків та потреби зростання. На відміну від ієрархічної моделі Маслоу, ця теорія допускає одночасне існування кількох потреб і можливість їх взаємного впливу. Особливістю теорії ERG є також положення про регресію потреб, відповідно до якого у разі неможливості задоволення потреб вищого рівня працівник повертається до потреб нижчого рівня. Це має важливе практичне значення для підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності, оскільки дозволяє пояснити зміну мотиваційних пріоритетів працівників [48].

Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда акцентує увагу на індивідуальних особливостях працівників і визначає три основні потреби: у досягненні, владі та причетності. Практичне значення цієї теорії полягає у можливості індивідуалізації мотиваційних підходів. Наприклад, працівники з

високою потребою у досягненні орієнтовані на виконання складних завдань і досягнення конкретних результатів, тоді як працівники з домінуючою потребою у причетності більше цінують соціальні взаємозв'язки та командну роботу. Водночас складність застосування цієї теорії полягає у необхідності детального вивчення індивідуальних характеристик працівників, що потребує додаткових ресурсів [64].

Важливим етапом розвитку теорій мотивації стала двофакторна теорія Фредеріка Герцберга. Згідно з цією концепцією, фактори, що впливають на задоволення працею, поділяються на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори (умови праці, рівень заробітної плати, політика підприємства) не забезпечують зростання мотивації, але їх відсутність призводить до незадоволення. Мотиваційні фактори (визнання, досягнення, професійний розвиток) безпосередньо впливають на підвищення продуктивності праці. Практична цінність цієї теорії полягає у тому, що вона дозволяє уникнути однобічного підходу до мотивації, який базується лише на матеріальному стимулюванні. Разом із тим критика цієї теорії полягає у тому, що поділ факторів не завжди є чітким і може змінюватися залежно від індивідуальних особливостей працівників [60].

Процесні теорії мотивації зосереджуються на аналізі механізмів формування мотивації та процесів прийняття рішень працівниками. Однією з найбільш впливових є теорія очікувань Віктора Врума, яка розглядає мотивацію як результат взаємодії трьох складових: очікування (зв'язок між зусиллями та результатом), інструментальності (зв'язок між результатом і винагородою) та валентності (цінність винагороди для працівника). Відповідно до цієї теорії, працівник буде мотивований лише за умови, що він впевнений у можливості досягнення результату, вважає, що його зусилля будуть винагороджені, і ця винагорода має для нього значення. Практичне значення цієї теорії полягає у необхідності забезпечення прозорості системи винагород і чіткого зв'язку між результатами праці та заохоченням. Водночас

її застосування ускладнюється тим, що складові мотивації мають суб'єктивний характер і можуть відрізнятися у різних працівників [71].

Окреме місце серед процесних теорій займає теорія «X» і «Y» Дугласа МакГрегора, яка відображає різні підходи до управління персоналом. Теорія «X» базується на припущенні, що працівники є пасивними та потребують жорсткого контролю, тоді як теорія «Y» передбачає, що працівники здатні до саморегуляції, відповідальності та творчої діяльності. Практичне значення цієї теорії полягає у виборі стилю управління, який має відповідати характеристикам персоналу та умовам діяльності підприємства [91].

У сучасних умовах значного поширення набувають новітні підходи до мотивації, зокрема теорія самовизначення, розроблена Едвардом Десі та Річардом Раяном. Вона акцентує увагу на трьох базових психологічних потребах: автономії, компетентності та пов'язаності. Згідно з цією теорією, внутрішня мотивація виникає тоді, коли працівники мають можливість самостійно приймати рішення, розвивати свої професійні навички та відчувати свою приналежність до колективу. Практична реалізація цього підходу передбачає створення сприятливого психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та залучення працівників до процесу прийняття рішень [58].

Крім того, важливе значення має теорія підкріплення В. Ф. Скіннера, яка базується на біхевіористичних підходах до аналізу поведінки. Відповідно до цієї теорії, поведінка працівника визначається наслідками його дій: позитивне підкріплення сприяє повторенню бажаної поведінки, тоді як негативне або відсутність підкріплення призводить до її зменшення. Практичне застосування цієї теорії проявляється у розробці систем заохочення, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули [69].

Важливим інструментом підвищення мотивації є також теорія постановки цілей, розроблена Е. А. Локом і Г. П. Латемом. Вона базується на припущенні, що чітко сформульовані, конкретні та досяжні цілі сприяють підвищенню ефективності праці. Використання принципу SMART дозволяє

працівникам краще розуміти свої завдання та оцінювати результати діяльності, що позитивно впливає на їхню мотивацію [62].

З метою систематизації основних теорій мотивації та визначення можливостей їх практичного застосування сформовано таблицю 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Порівняльна характеристика теорій мотивації

Теорія мотивації	Автор	Сутність теорії	Особливості застосування в управлінні
Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Мотивація людини формується через послідовне задоволення потреб – від базових (фізіологічних) до вищих (самореалізація). Кожен наступний рівень стає актуальним лише після задоволення попереднього.	Дас змогу визначати пріоритети мотивації персоналу, орієнтуючись на актуальні потреби працівників; ефективна при формуванні систем соціального забезпечення
ERG-теорія	К. Альдерфер	Потреби поділяються на три групи: існування, взаємозв'язки та зростання, при цьому вони можуть виникати одночасно і змінювати свою пріоритетність	Дозволяє гнучко реагувати на зміни у потребах працівників, особливо в умовах нестабільності
Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд	Мотивація залежить від домінування потреби у досягненні, владі або причетності, які формуються в процесі соціального розвитку	Використовується для індивідуалізації підходів до управління персоналом і формування ефективних команд
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Фактори мотивації поділяються на гігієнічні (запобігають незадоволенню) та мотиваційні (спонукають до розвитку і підвищення результативності)	Дозволяє розмежувати базові умови праці та фактори розвитку, що важливо для побудови системи стимулювання
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від того, наскільки працівник вірить у зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою, а також від цінності цієї винагороди	Дас можливість будувати прозорі системи стимулювання, орієнтовані на результативність
Теорії X і Y	Д. МакГреггор	Визначають два підходи до управління: контроль і примус (X) або довіра і самореалізація (Y)	Дозволяє обирати стиль управління залежно від типу персоналу

*Складено автором на основі [48, 60, 63-65, 67, 71]

Аналіз наведених теорій свідчить про те, що кожна з них відображає окремий аспект мотиваційного процесу. Змістовні теорії дозволяють визначити потреби працівників, тоді як процесні – пояснюють механізми їх реалізації. Сучасні теорії, у свою чергу, акцентують увагу на внутрішній мотивації та психологічних аспектах трудової поведінки. Інтеграція різних мотиваційних моделей дозволяє отримати більш комплексне уявлення про мотиваційні процеси в організації. Кожна з теорій має свої переваги та обмеження, тому ефективна система мотивації повинна базуватися на їх поєднанні з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей персоналу та умов зовнішнього середовища.

Таким чином, мотивація персоналу займає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки вона забезпечує узгодження інтересів працівників і організації, сприяє підвищенню продуктивності праці та формує основу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.2. Методи та інструменти управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування організації значною мірою залежить від рівня сформованості та результативності системи мотивації персоналу. Саме вона виступає важливим інструментом управління трудовою поведінкою працівників, спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства, збереження кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці. Методи мотивації в цьому контексті розглядаються як сукупність способів управлінського впливу на персонал, які базуються на закономірностях поведінки людини та передбачають використання різних форм стимулювання для активізації її діяльності [28].

У науковій літературі сформовано різні підходи до класифікації методів мотивації, однак найбільш поширеним є їх поділ на матеріальні та нематеріальні, а також на внутрішні та зовнішні. Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати механізми впливу на працівника та врахувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти його трудової діяльності. При цьому ефективна система мотивації не може обмежуватися використанням лише одного виду стимулювання, оскільки це може призводити до зниження її результативності та формування формального ставлення до праці [41].

Матеріальні методи мотивації є традиційною основою стимулювання персоналу та передбачають використання економічних інструментів впливу, що безпосередньо пов'язані з рівнем доходу працівників. До них належать заробітна плата, премії, надбавки, компенсації та соціальні виплати, які забезпечують задоволення базових потреб працівників і формують їх зацікавленість у результатах праці. Водночас економічні методи можуть мати як прямий, так і непрямий характер, включаючи не лише грошові винагороди, але й пільги, соціальні гарантії та інші форми підтримки персоналу. Незважаючи на високу ефективність матеріальних стимулів у короткостроковій перспективі, їх використання не забезпечує стійкого мотиваційного ефекту, оскільки з часом відбувається адаптація працівників до рівня винагороди, що знижує їх стимулюючий вплив.

Особливого значення матеріальна мотивація набуває у фармацевтичній галузі, де високий рівень відповідальності працівників, необхідність дотримання стандартів якості та безпеки вимагають забезпечення належного рівня оплати праці та соціального захисту. Конкурентоспроможна система матеріального стимулювання виступає важливим чинником утримання кваліфікованих кадрів, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного стану [25].

Разом із тим, сучасні дослідження свідчать про зростання ролі нематеріальних методів мотивації, які спрямовані на задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб працівників. До таких методів належать можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, а також визнання досягнень працівників. Як зазначають М. Теплюк та В. Андрікевич, нематеріальна мотивація має не менше значення, ніж матеріальна, оскільки вона забезпечує формування внутрішньої зацікавленості працівника у результатах своєї діяльності та сприяє підвищенню його лояльності до організації [41].

У цьому контексті важливим є також розмежування мотивації на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана з особистісними потребами, інтересами та цінностями працівника і проявляється у задоволенні від самого процесу праці, прагненні до самореалізації та професійного розвитку. Натомість зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів, таких як матеріальна винагорода, статус, визнання або уникнення негативних наслідків.

Важливо підкреслити, що мотивація є результатом взаємодії особистісних характеристик працівника та умов зовнішнього середовища. Зокрема, вплив ситуаційних факторів, соціального оточення та організаційного контексту може суттєво змінювати мотиваційні установки працівників, що підтверджується дослідженнями у сфері поведінкової психології [7]. Це свідчить про необхідність формування гнучких мотиваційних систем, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища та індивідуальних особливостей персоналу.

Окрім цього, у науковій літературі виділяють позитивну та негативну мотивацію, які відрізняються характером впливу на поведінку працівників. Позитивна мотивація базується на використанні заохочень і стимулів, тоді як негативна передбачає застосування санкцій або загроз їх застосування. Як свідчить практика, переважання негативних методів стимулювання

призводить до формування напруженого психологічного клімату та зниження ефективності праці, що особливо небезпечно для підприємств із високим рівнем відповідальності, зокрема фармацевтичних [15]. Таким чином, ефективна система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних, внутрішніх і зовнішніх стимулів, що дозволяє забезпечити високий рівень залученості працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасний етап розвитку систем управління персоналом також характеризується активним впровадженням інноваційних інструментів мотивації, що зумовлено цифровою трансформацією економіки, зміною форм організації праці та зростанням ролі індивідуальних потреб працівників. Для реалізації ефективної мотиваційної стратегії підприємства використовують широкий спектр управлінських інструментів, серед яких поряд із традиційними дедалі більшого значення набувають сучасні цифрові та аналітичні рішення.

До сучасних інноваційних інструментів мотивації належать методи оцінювання та розвитку персоналу, засновані на використанні цифрових технологій та аналітики. Зокрема, метод 360-градусного зворотного зв'язку дозволяє отримати всебічну оцінку діяльності працівника шляхом залучення до процесу оцінювання керівників, колег, підлеглих і навіть клієнтів, що сприяє підвищенню об'єктивності та формуванню мотивації до професійного розвитку. Використання цифрових платформ, зокрема HRM-систем і систем дистанційного навчання (LMS), забезпечує автоматизацію процесів управління персоналом, підвищує прозорість оцінювання та створює додаткові можливості для розвитку працівників.

Важливим сучасним напрямом є застосування технологій People Analytics, що передбачає використання великих масивів даних для аналізу поведінки персоналу, рівня його залученості, плинності кадрів та ефективності діяльності. Завдяки цьому підприємства отримують можливість формувати персоналізовані мотиваційні програми, адаптовані до потреб

конкретних працівників, що суттєво підвищує їх результативність. Паралельно з цим активно розвиваються програми Well-being, спрямовані на підтримку фізичного, психологічного та соціального благополуччя працівників, що особливо актуально в умовах підвищеного стресу та нестабільності. Такі програми включають заходи з підтримки ментального здоров'я, розвитку корпоративної культури, організації відпочинку та забезпечення балансу між роботою і особистим життям [47].

Окрему увагу в сучасних системах мотивації приділяють процесам адаптації персоналу, зокрема через використання інструменту баддінгу, який передбачає закріплення за новим працівником досвідченого наставника. Це сприяє швидшій інтеграції співробітника в колектив, формуванню відчуття приналежності до організації та підвищенню його мотивації до ефективної роботи. У цілому сучасні підходи до мотивації характеризуються переходом від стандартизованих до індивідуалізованих моделей, що передбачають урахування особистісних характеристик працівників, їхніх цінностей, кар'єрних очікувань та професійних потреб.

Важливим елементом сучасної системи мотивації є також корпоративна культура, яка формує середовище функціонування працівників, визначає норми поведінки та впливає на рівень їхньої залученості. Сильна корпоративна культура, заснована на довірі, взаємоповазі та підтримці розвитку персоналу, здатна виступати потужним мотиваційним чинником, тоді як її відсутність може нівелювати ефективність навіть найрозвиненіших матеріальних стимулів. У цьому контексті важливим є інтеграція мотиваційної політики у загальну систему управління людськими ресурсами, що передбачає її включення у всі етапи роботи з персоналом – від підбору і адаптації до оцінювання результативності та розвитку кар'єри.

Суттєвий внесок у формування сучасних підходів до мотивації персоналу робить і вивчення зарубіжного досвіду. Як зазначається у дослідженнях, використання моделей мотивації, сформованих у розвинених країнах, дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління

персоналом та адаптувати найкращі практики до національних умов. Серед найбільш поширених моделей виділяють американську, японську, німецьку, французьку, британську та шведську [14].

Американська модель мотивації базується на індивідуалізмі та орієнтації на досягнення особистого успіху. Основу цієї моделі становить матеріальне стимулювання, що поєднується з різними формами преміювання та участі працівників у прибутках підприємства. Вона характеризується гнучкістю системи оплати праці, широким використанням бонусних програм і систем оцінювання результативності, що стимулює працівників до підвищення продуктивності праці.

Японська модель, навпаки, ґрунтується на колективізмі, високому рівні корпоративної культури та лояльності працівників до підприємства. Вона передбачає довгострокову зайнятість, залежність рівня оплати праці від стажу, віку та кваліфікації, а також значну роль нематеріальних стимулів, пов'язаних із соціальним визнанням та приналежністю до колективу. Особливістю цієї моделі є орієнтація на гармонійне поєднання інтересів працівника і підприємства.

Німецька модель мотивації характеризується поєднанням економічної ефективності та соціальної справедливості. Вона базується на принципах соціальної ринкової економіки, що передбачає високий рівень соціального захисту працівників, розвиток партнерських відносин між роботодавцями та працівниками, а також забезпечення стабільності зайнятості. Важливим елементом цієї моделі є участь працівників в управлінні підприємством.

Французька модель відзначається високим рівнем індивідуалізації винагороди та використанням багатофакторних систем оцінювання праці. Вона поєднує державне регулювання із ринковими механізмами та передбачає активне використання стимулів, пов'язаних із продуктивністю праці, якістю виконання роботи та професійним розвитком.

Британська модель базується на системі участі працівників у прибутках підприємства, що дозволяє поєднувати інтереси персоналу та

власників. Вона передбачає використання як грошових виплат, так і акціонерних форм участі, що сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності підприємства.

Шведська модель мотивації характеризується сильною соціальною орієнтацією та спрямованістю на забезпечення рівності доходів. Вона базується на принципах солідарної оплати праці, що передбачає мінімізацію диференціації заробітної плати та забезпечення соціальної справедливості, що позитивно впливає на рівень соціальної стабільності та мотивації працівників.

Таким чином, аналіз сучасних методів і інструментів мотивації свідчить про їх складний і багатокомпонентний характер. Ефективна система мотивації формується на основі поєднання традиційних і інноваційних підходів, врахування індивідуальних потреб працівників, використання цифрових технологій та адаптації кращих світових практик.

Це особливо важливо в період воєнного стану, який змінив не лише зовнішнє середовище діяльності підприємств, а й внутрішню логіку трудової поведінки працівників, їхні очікування від роботи, ставлення до стабільності, безпеки, доходу, професійного розвитку та соціальної підтримки. Якщо в довоєнний період мотиваційні системи підприємств здебільшого будувалися навколо поєднання матеріального стимулювання, кар'єрних можливостей і нематеріальних форм визнання, то з лютого 2022 року на перший план вийшли базові потреби безпеки, психологічної стійкості та збереження робочого місця. Саме тому дослідження особливостей управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану є не лише теоретично актуальним, а й безпосередньо значущим для практики сучасного менеджменту.

Підтвердженням цьому є результати соціологічних досліджень, які демонструють зниження рівня задоволеності працівників умовами праці, що також негативно впливає на їхню мотивацію. Так, за даними дослідження GRC.ua «Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026», лише 7% українців

повністю задоволені своєю роботою, і щороку частка таких респондентів зменшується на 1 відсотковий пункт. Водночас кількість осіб, які відчують незадоволення або працюють лише через зовнішні обставини, поступово зростає (у 2025 році таких було 27%, у 2024 році – 22%, а у 2023-му – 20%). Серед основних причин такої ситуації виділяють психологічне виснаження, нестабільність соціально-економічного середовища, а також невідповідність між рівнем навантаження та оплатою праці [1].

Як слушно зазначає Ірина Черевань, система мотивації працівників є вагомим фактором конкурентоспроможності підприємства, а в умовах воєнного стану вона потребує трансформації, оскільки нові екстерналії вимагають зміни підходів до внутрішньої комунікації, перегляду традиційних методів мотиваційного впливу та пошуку нових інструментів підтримки персоналу [46]. Такий висновок є особливо важливим для фармацевтичних підприємств, діяльність яких пов'язана не лише з економічною результативністю, а й із забезпеченням безперервного виробництва та постачання продукції, що має стратегічне значення для системи охорони здоров'я. У цій сфері навіть короткострокове зниження залученості персоналу, послаблення дисципліни чи психологічне виснаження працівників може мати наслідки не лише для самого підприємства, а й для суспільства загалом.

В умовах війни мотивація працівника дедалі менше зводиться до класичного розуміння як сукупності стимулів до досягнення вищої продуктивності. Вона дедалі більше пов'язується з категоріями безпеки, надійності, довіри, підтримки та сенсу праці. З цього погляду доцільно погодитися з позицією О. О. Герасименко та А. В. Потапенко, які наголошують, що в умовах воєнного стану відбувається суттєве «переформатування» мотивації, коли домінантними стають безпекові ризики та потреба в збереженні фізичної та психологічної стійкості працівників [8]. Це означає, що сучасна система мотивації вже не може орієнтуватися виключно на фінансове заохочення або формальне преміювання, а має

будуватися на глибшому розумінні трансформації потреб працівників, які змінюються під впливом війни, економічної турбулентності, втрат, вимушеного переміщення, мобілізації та стану суспільної тривоги.

У цьому контексті особливої ваги набуває переосмислення класичних теорій мотивації. Насамперед це стосується теорії потреб А. Маслоу, яка в умовах воєнного стану не втрачає актуальності, але набуває нового прикладного змісту. Якщо в мирний період акцент часто зміщувався на потреби у визнанні, самореалізації та професійному розвитку, то в умовах війни пріоритетність потреб змінюється: працівник передусім прагне фізичної безпеки, стабільного доходу, соціального захисту, доступу до лікування та психологічної підтримки. Тобто працівник може бути дружньою частиною колективу, орієнтуватися на результат, визнання та самореалізацію лише за умови, якщо спершу забезпечено його базові фізіологічні та безпекові потреби: наявність укриття, запасів води й їжі, засобів захисту, генераторів, медичного страхування, гарантованої виплати заробітної плати та доступу до психологічної допомоги [31]. Саме тому адаптована піраміда Маслоу для умов воєнного стану на рисунку 1.1.3 має не лише теоретичне, а й чітко прикладне значення: вона показує, що в кризовій ситуації ефективно мотивування починається не з обіцянок самореалізації, а зі створення відчуття елементарної захищеності.

Відповідно, в умовах воєнного стану потреби за Маслоу фактично оновлюються за змістом і пріоритетами. Фізіологічні потреби вже включають не лише їжу, воду, тепло чи житло, а й безперервність базових комунальних послуг, можливість працювати в умовах енергетичної нестабільності, наявність резервного живлення та елементарних умов для збереження здоров'я. Потреби безпеки також набувають ширшого змісту: це не лише стабільність зайнятості, а й наявність укриттів, чітких алгоритмів дій під час повітряної тривоги, можливість швидко перейти на дистанційний формат роботи, упевненість у тому, що роботодавець не залишить працівника без підтримки в критичній ситуації. Відтак лише після задоволення цих рівнів

можуть набувати актуальності потреби поваги, визнання, приналежності до команди та самовираження. Саме таку логіку доцільно покласти в основу мотивування персоналу підприємства в умовах воєнного стану, особливо якщо йдеться про фармацевтичні підприємства, де безпечність праці, стабільність процесів і чітка координація дій мають визначальне значення.

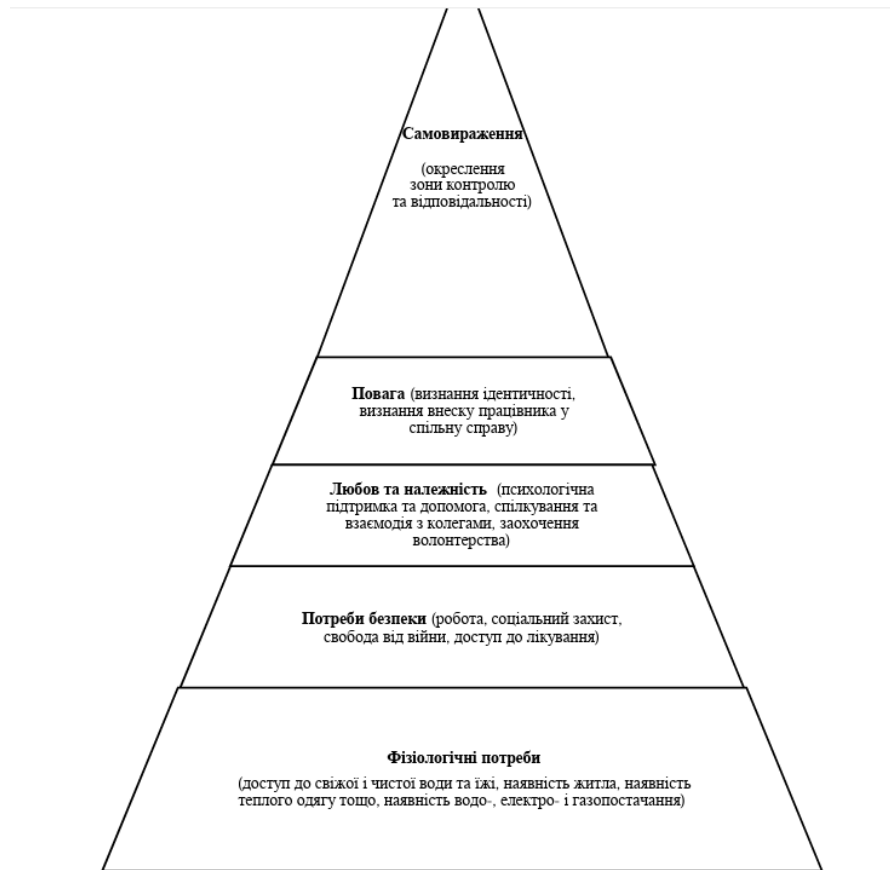


Рис. 1.1.3. Адаптована піраміда потреб А. Маслоу

*Джерело: складено автором на основі [31]

Водночас не менш показовою є й двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка в умовах війни також отримує нове практичне прочитання. У дослідженні підкреслено, що гігієнічні фактори: оплата праці, соціальний статус, умови праці, стосунки в колективі, рівень контролю, – не стимулюють до кращої праці самі по собі, але їх недостатність безпосередньо призводить до втрати мотивації. У воєнний період це особливо очевидно: несвоєчасна виплата заробітної плати, відсутність безпечних умов праці, нестача комунікації з керівництвом або невизначеність щодо майбутнього робочого місця стають

не просто факторами невдоволення, а джерелами гострої демотивації. Разом із тим мотивувальні чинники, зокрема визнання, досягнення, відповідальність, розвиток, не втрачають значення, але починають діяти лише тоді, коли роботодавець забезпечив прийнятний базовий рівень гігієнічних умов. Це дозволяє зробити важливий висновок: у період воєнного стану підприємствам доцільно балансувати між підтриманням гігієнічних і мотивувальних факторів, не зводячи мотивацію лише до матеріального аспекту, але й не ігноруючи його критичної ролі.

Не менш важливою для осмислення мотивації в умовах війни є теорія ERG К. Альдерфера. Її практична цінність полягає в тому, що вона допускає не лише рух від нижчих потреб до вищих, а й зворотний процес, коли незадоволення потреб вищого рівня посилює значущість нижчих. Саме це відбувається в умовах воєнного стану: працівники, які в довоєнний період були орієнтовані на кар'єрне зростання, розвиток, самореалізацію чи підвищення статусу, сьогодні можуть знову концентруватися на стабільності зайнятості, надійності доходу та відчутті базової захищеності. Для менеджменту це означає, що у воєнний період не можна механічно переносити довоєнні мотиваційні підходи в нові реалії. Система стимулювання має бути гнучкою та адаптивною, здатною змінювати акценти залежно від поточного стану працівників і зовнішніх обставин.

Разом із тим теорія набутих потреб Д. МакКлелланда в умовах війни виявляється менш універсальною, адже орієнтація на досягнення, владу чи відповідальність може втрачати свою актуальність, коли працівники перебувають у стані хронічного стресу та концентруються переважно на питаннях виживання, безпеки й психологічної рівноваги. У таких умовах акцент на індивідуальних досягненнях або конкурентності може навіть посилювати напруження всередині колективу. Саме тому в період воєнного стану більш доцільними стають такі мотиваційні підходи, які сприяють згуртованості, взаємодопомозі, командній підтримці та відчуттю спільної справи.

Таблиця 1.1.3

Трансформація теорій мотивації в умовах воєнного стану

Теорія мотивації	Класичне трактування	Трансформація в умовах воєнного стану	Управлінські висновки	Приклад застосування на підприємстві
Теорія А. Маслоу	Ієрархія потреб: від базових до самореалізації	Пріоритет переходить до фізіологічних і безпекових потреб; потреби визнання і самореалізації відходять на другий план	Забезпечення базових умов (безпека, стабільність, зарплата) є основою мотивації; без цього інші стимули не працюють	Облаштування укриттів, забезпечення генераторами, гарантія виплат зарплати, медичне страхування
Теорія ERG К. Альдерфера	Потреби існування, зв'язків і розвитку взаємопов'язані	Посилюється роль потреб існування; можливе повернення до них при загрозах	Необхідна гнучка система мотивації, яка швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	Запровадження гнучкого графіка роботи, можливість дистанційної роботи, релокація персоналу
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Гігієнічні фактори запобігають незадоволенню, мотиватори стимулюють розвиток	Гігієнічні фактори стають критичними; їх відсутність різко демотивує	Спочатку потрібно усунути фактори незадоволення, а потім застосовувати мотиватори	Забезпечення стабільної зарплати, безпечних умов праці, підтримка психологічного стану персоналу
Теорія потреб Д. МакКлелланда	Орієнтація на досягнення, владу, приналежність	Зменшується роль досягнень і конкуренції, зростає значення підтримки та командності	Доцільно розвивати корпоративну культуру, взаємодопомогу та командну роботу	Організація психологічних програм підтримки, корпоративних ініціатив, волонтерських проєктів
Теорія очікувань В. Врума	Мотивація залежить від очікувань результату та винагороди	Знижується передбачуваність результатів, зростає потреба у стабільності та гарантіях	Потрібна прозора система винагород і чіткий зв'язок між зусиллями та результатом	Регулярний перегляд зарплати, чіткі KPI, прозорі бонусні системи навіть в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [48, 60, 63-64, 71].

Отже, першим принциповим висновком щодо управління мотивацією в умовах воєнного стану є те, що пріоритетність мотиваційних інструментів змінюється відповідно до трансформації потреб працівників, що можна побачити у таблиці 1.1.3. У центрі уваги менеджменту мають бути безпека, психологічна підтримка, стабільність, довіра й адаптивність управлінських рішень. Лише після забезпечення цих передумов підприємство може ефективно використовувати інструменти визнання, розвитку, залучення та самореалізації. Такий підхід є релевантним зокрема й для фармацевтичних

підприємств, даючи змогу одночасно зберігати кадровий потенціал, підтримувати безперервність виробничих процесів і забезпечувати належний рівень якості праці.

1.3. Психодіагностичні методики дослідження мотивації персоналу

Важливим елементом сучасної системи управління персоналом є систематичний моніторинг мотивації працівників, який дозволяє своєчасно виявляти фактори зниження трудової активності, професійної залученості та задоволеності працею. В умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін у трудових відносинах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно оцінювати психологічний стан персоналу, рівень його мотивації та лояльності до організації.

Особливої актуальності мотиваційний моніторинг набуває в умовах воєнного стану, коли працівники перебувають під впливом значного психологічного навантаження, економічної нестабільності, тривожності та невизначеності щодо майбутнього. У таких умовах змінюються пріоритети працівників, трансформуються їхні потреби та очікування від роботодавця, що безпосередньо впливає на рівень професійної мотивації, продуктивності праці та залученості до діяльності організації.

Моніторинг мотивації персоналу дозволяє не лише визначити загальний рівень задоволеності працівників умовами праці, але й виявити конкретні фактори, які сприяють або перешкоджають формуванню внутрішньої професійної мотивації. Аналіз результатів таких досліджень створює підґрунтя для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів та формування ефективної організаційної культури. Крім того, систематичний мотиваційний моніторинг дозволяє оцінити ефективність уже впроваджених

управлінських рішень та своєчасно коригувати мотиваційну політику підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

У сучасній організаційній психології для оцінки мотивації персоналу використовується широкий спектр психодіагностичних методик, які дозволяють досліджувати як безпосередньо трудову мотивацію, так і суміжні організаційно-психологічні конструкти: задоволеність працею, професійну залученість, організаційну лояльність, задоволення базових психологічних потреб та ставлення працівників до професійної діяльності. Використання стандартизованих опитувальників забезпечує можливість отримання кількісних показників, проведення статистичного аналізу та формування комплексної оцінки мотиваційної сфери персоналу. У цьому дослідженні ми використаємо такі методики, як: Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), Job Satisfaction Survey (JSS), Gallup Q12, Organizational Commitment Scale (OCS-93), Basic Psychological Need Satisfaction Scale (BPNSS).

Однією з основних методик є Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) – шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації праці, розроблена М. Трембле у 2009 році на основі теорії самодетермінації. Методика спрямована на оцінку причин, які спонукають людину до професійної діяльності, та дозволяє визначити співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів трудової поведінки працівників [72].

WEIMS містить 18 тверджень, що оцінюють різні типи мотивації: внутрішню мотивацію, інтроєктовану та ідентифіковану регуляцію, зовнішню регуляцію й амотивацію. Методика дозволяє визначити, наскільки працівники орієнтуються на професійний інтерес, самореалізацію та внутрішнє задоволення від праці, а наскільки на зовнішні стимули, пов'язані з оплатою праці, стабільністю зайнятості чи уникненням негативних наслідків. Це є особливо актуальним для фармацевтичних підприємств, де в умовах воєнного стану суттєво зростає роль факторів безпеки та стабільності.

Для більш комплексного аналізу трудової мотивації використовується також Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), розроблена М. Гане та колегами у 2015 році. Методика є розвитком теорії самодетермінації та дозволяє оцінити широкий спектр мотиваційних установок працівника. MWMS охоплює внутрішню, інтегровану, ідентифіковану, інтроєктовану, зовнішню мотивацію та амотивацію, що забезпечує можливість формування комплексного мотиваційного профілю працівника [66].

Опитувальник складається з 19 тверджень, які оцінюють причини, через які працівник докладає зусиль у професійній діяльності. Методика була валідована у дев'яти країнах і використовується в сучасних дослідженнях організаційної поведінки та психології праці. Методика дозволяє оцінити, чи сприймають працівники свою діяльність як професійно значущу та внутрішньо цінну, чи їхня трудова активність переважно підтримується зовнішніми стимулами та організаційним контролем.

Важливим суміжним показником ефективності системи мотивації є задоволеність працею, оскільки саме вона значною мірою впливає на рівень продуктивності працівників, їхню залученість та готовність до тривалої співпраці з організацією. Для оцінки даного показника використовується Job Satisfaction Survey (JSS) Пола Спектора. JSS складається з 36 тверджень, об'єднаних у дев'ять субшкал: оплата праці, можливості кар'єрного зростання, керівництво, соціальні пільги, система винагород, умови праці, взаємовідносини з колегами, зміст роботи та організаційні комунікації. Методика дозволяє оцінити як загальний рівень задоволеності працею, так і окремі проблемні аспекти трудової діяльності працівників [68].

Моніторинг задоволеності працею є особливо важливим в умовах воєнного стану, коли психологічне виснаження, нестабільність та підвищений рівень тривожності можуть негативно впливати на ставлення працівників до професійної діяльності. Використання JSS дозволяє виявити фактори незадоволеності працівників та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Для оцінки рівня залученості персоналу у дослідженні використовується Gallup Q12 – одна з найбільш поширених міжнародних методик оцінки залученості працівників. Опитувальник містить 12 тверджень, які відображають ступінь задоволення базових потреб працівника у професійному середовищі: наявність необхідних ресурсів для роботи, чіткість очікувань, підтримку керівництва, можливості розвитку, визнання досягнень та якість взаємовідносин у колективі [59].

Gallup Q12 дозволяє оцінити не лише рівень залученості працівників, а й ефективність управлінських практик у організації. Методика широко використовується для виявлення факторів, що впливають на продуктивність праці, лояльність персоналу та рівень професійної мотивації. Для фармацевтичних підприємств особливе значення мають питання, пов'язані з якістю внутрішньої комунікації, забезпеченням працівників необхідними ресурсами та підтримкою професійного розвитку персоналу.

Важливим компонентом дослідження є також оцінка організаційної лояльності працівників за допомогою шкали Organizational Commitment Scale (OCS-93), розробленої Дж. Мейєром і Н. Аллен. Методика базується на трикомпонентній моделі організаційної лояльності та включає три незалежні субшкали: афективну, продовжену та нормативну лояльність [70].

Афективна лояльність характеризує емоційну прихильність працівника до організації та рівень його ідентифікації з нею. Продовжена лояльність пов'язана з усвідомленням витрат, які можуть виникнути у разі звільнення, а нормативна – з відчуттям моральних зобов'язань перед організацією. Методика дозволяє визначити характер взаємозв'язку працівника з підприємством та оцінити фактори, що впливають на утримання персоналу в організації.

В умовах воєнного стану дослідження організаційної лояльності набуває особливого значення, оскільки високий рівень невизначеності та психологічного навантаження можуть впливати на ставлення працівників до підприємства та їхню готовність продовжувати професійну діяльність у

складних умовах. Для фармацевтичних підприємств підтримка лояльності персоналу є важливою умовою забезпечення стабільності виробничих процесів та збереження кадрового потенціалу.

Окреме значення для дослідження трудової мотивації має оцінка задоволення базових психологічних потреб працівників. З цією метою використовується «Шкала задоволеності базових психологічних потреб» (Basic Psychological Need Satisfaction Scale, BPNSS). Методика складається з 21 твердження та оцінює три основні потреби особистості: автономію, компетентність та зв'язність з іншими [56]. Так, потреба в автономії відображає прагнення працівника до самостійності та контролю над власною діяльністю. Компетентність характеризує відчуття професійної ефективності та здатності успішно виконувати робочі завдання, а зв'язність з іншими стосується якості міжособистісних взаємин, підтримки та відчуття приналежності до колективу. Задоволення базових психологічних потреб є важливою передумовою формування внутрішньої мотивації, професійної залученості та психологічного благополуччя працівників. Відповідно використання цієї методики є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли працівники потребують не лише матеріальної підтримки, а й відчуття стабільності, підтримки колективу та психологічної безпеки.

Таким чином, використання комплексу сучасних психодіагностичних методик дозволяє всебічно оцінити мотиваційну сферу працівників, визначити рівень їхньої професійної мотивації, задоволеності працею, залученості, організаційної лояльності та психологічного благополуччя. Адаптація зазначених методик до сучасних умов функціонування українських підприємств у період воєнного стану забезпечить отримання більш релевантних результатів та дозволить сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика та особливості кадрової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є частиною швейцарської фармацевтичної компанії Asino, яка з 2025 року функціонує у складі глобальної life sciences-платформи Arcera зі штаб-квартирою в Абу-Дабі. Сьогодні Arcera об'єднує декілька фармацевтичних бізнесів, налічує понад 6500 працівників та реалізує діяльність у 5 регіонах та 66 країнах світу [61]. Діяльність Asino в Україні розпочалася після придбання у 2015 році українського виробника лікарських засобів «Фарма Старт», що стало важливим етапом реалізації стратегії виходу Asino на перспективні ринки країн, що розвиваються [49]. Інтеграція локального підприємства в міжнародну структуру дозволила поєднати національний виробничий потенціал із глобальними стандартами якості, управління та розвитку.

На сьогодні ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» входить до числа провідних фармацевтичних компаній України та належить до найбільших підприємств фармацевтичного ринку, разом із такими компаніями, як: Фармак, ARTERIUM, Здоров'я, Дарниця тощо. Діяльність підприємства охоплює локальні дослідження і розробки, контрактне виробництво, ліцензування та дистрибуцію лікарських засобів. Важливою конкурентною перевагою компанії є поєднання міжнародних стандартів управління з локальним виробничим та науковим потенціалом.

В табл. 2.1.1. представлено загальну інформацію про діяльність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Таблиця 2.1.1

Загальна характеристика діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Параметр	Інформація
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «АСІНО УКРАЇНА»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY “ACINO UKRAINE”
Скорочена назва	ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	42274733
Дата реєстрації	03.07.2018
Статутний капітал	1 526 612 ₪
Юридична адреса	03124, Україна, місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 8
Фактична адреса	03124, Україна, місто Київ, вулиця Волноваська, 10/14
Керівник	Заїка Євген Едуардович
Основний вид діяльності	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Інші види діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
Власники	АСІНО ФАРМА АГ (ACINO PHARMA AG), Швейцарія, 100%
Сайт	https://acino.ua/
Email	office_UA@arceralifesciences.com
Номер телефону	+38 (044) 281 23 33

* Джерело: складено автором на основі [42]

В табл. 2.1.2 представлено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Таблиця 2.2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

за 2020-2025 роки, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Прогноз 2026
Дохід, тис грн	2 731 309	3 887 359	3 644 424	4 038 524	4 921 353	4 936 733	5 375 665
Темп приросту доходу, %	–	42,33	–6,25	10,81	21,86	0,31	8,89
Чистий прибуток, тис грн	133 982	316 292	287 456	249 037	189 436	–15 513	–
Рентабельність, %	4,91	8,14	7,89	6,17	3,85	–0,31	–
Активи, тис грн	2 221 684	2 236 271	2 177 798	2 400 021	3 682 776	3 287 502	–
Зобов'язання, тис грн	2 090 154	1 681 097	1 372 836	1 346 077	2 582 408	2 192 943	–
Середня заробітна плата до оподаткування, тис грн	–	64,076	69,298	86,687	89,317	93,742	–
Кількість працівників, осіб	–	621	625	546	487	494	–
Дохід на одного працівника, тис грн	–	6 259,837	5 831,078	7 396,564	10 105,448	9 993,387	–

*Джерело: складено на основі [42]

Дані таблиці 2.1.2 свідчать про стабільний розвиток ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» навіть в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища. Протягом 2020–2025 рр. підприємство демонструвало поступове зростання доходу, який у 2025 році перевищив 4,9 млрд грн, а прогноз на 2026 рік передбачає подальше збільшення до понад 5,3 млрд грн. Водночас у 2025 році підприємство отримало від'ємний фінансовий результат, що може

бути пов'язано з наслідками ракетних обстрілів виробничого майданчика, витратами на відновлення інфраструктури, модернізацію обладнання та підтримку безперервності діяльності компанії.

Водночас аналіз показників оплати праці свідчить про збереження тенденції до підвищення середньої заробітної плати працівників: якщо у 2021 році вона становила 64 076 грн, то у 2025 році – вже 93 742 грн. Це підтверджує орієнтацію підприємства на підтримку конкурентного рівня матеріального стимулювання персоналу. Крім того, зростання доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу.

У табл. 2.1.3 зазначено обсяги продажів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у державних тендерах.

Таблиця 2.1.3

Обсяги продажів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у державних тендерах

Показник	2022	2023	2024	2025
Обсяг продажів у тендерах, грн	1 879 407	1 521 317	4 776 565	7 981 965

*Джерело: складено автором на основі [42]

Дані таблиці 2.1.3 свідчать про суттєве зростання обсягів продажів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у сфері державних тендерів протягом 2024–2025 років. Якщо у 2023 році обсяг тендерних продажів становив 1,5 млн грн, то у 2025 році цей показник зріс до майже 8 млн грн. Така динаміка може свідчити про посилення позицій підприємства у сфері забезпечення державних і медичних установ лікарськими засобами, а також про зростання ролі підприємства у підтримці системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

У табл. 2.1.4 зазначено показники фінансового стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Таблиця 2.1.4

Показники фінансового стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Група показників	Показник	Значення
------------------	----------	----------

Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	49,12
Показники стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	4,14
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,42
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	3,31
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2,31
	Поточна платоспроможність, грн	–1 977 443

*Джерело: складено автором на основі [42]

Показники фінансового стану підприємства свідчать про достатній рівень рентабельності продукції та відносно стабільну ліквідність підприємства. Значення коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 1,42 вказує на здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас коефіцієнти фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів демонструють значну залежність підприємства від залучених ресурсів, що може бути пов'язано з активними інвестиціями у відновлення виробництва, модернізацію обладнання та підтримку операційної діяльності в умовах воєнного стану. Незважаючи на окремі ризики фінансової стійкості, підприємство продовжує підтримувати виробничу діяльність, інвестувати у розвиток та забезпечувати стабільне функціонування ключових бізнес-процесів.

Отже, ключовим елементом діяльності підприємства є виробничий комплекс, сформований на базі фармацевтичного заводу «Фарма Старт», який забезпечує повний цикл виготовлення лікарських засобів. Потужності підприємства дозволяють виробляти до 2 млрд таблеток і капсул на рік, що свідчить про його значну роль у забезпеченні фармацевтичного ринку України. Виробничий майданчик у Києві був спроектований відповідно до вимог належної виробничої практики (GMP) Європейського Союзу та оснащений сучасними виробничими лініями провідних європейських виробників обладнання [50]. Наразі понад 300 працівників забезпечують

виробництво та пакування лікарських засобів для українського ринку та експорту в країни регіону UBA.

В табл. 2.1.5 представлено загальну інформацію про діяльність компанії ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» ТОВ «Фарма Старт».

Таблиця 2.1.5

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фарма Старт»

Параметр	Інформація
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ФАРМА СТАРТ»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY “PHARMA START”
Скорочена назва	ТОВ «ФАРМА СТАРТ»
Код ЄДРПОУ	30117001
Дата реєстрації	17.11.1998
Статутний капітал	119 791 759 грн
Юридична адреса	03124, Україна, м. Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 8
Фактична адреса	03124, Україна, м. Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 8
Керівник	Шевчук Дмитро Миколайович
Основний вид діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Інші види діяльності	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 71.20 Технічні випробування та дослідження 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій
Власники	«ACINO PHARMA AG» (Швейцарія) – 99%; ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – 1%
Сайт	https://acino.ua/
Номер телефону	+38 (044) 269 83 97
Email	office@phs.ua

*Джерело: складено автором на основі [43]

Технологічний процес охоплює всі основні етапи: від підготовки сировини до випуску готової продукції, включаючи грануляцію, таблетування, капсулювання та пакування. Особливістю підприємства є впровадження інноваційних технологій, зокрема розробки препаратів із

модифікованим вивільненням діючих речовин, що дозволяє підвищити ефективність лікування та зручність застосування лікарських засобів. Важливу роль відіграє також науково-дослідний напрям (R&D), який забезпечує розробку нових продуктів і вдосконалення наявних, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Значна увага приділяється системі управління якістю, яка охоплює всі етапи виробництва та дистрибуції продукції. На підприємстві функціонують сучасні лабораторії, на яких близько 60 працівників здійснюють фізико-хімічний і мікробіологічний контроль продукції, а також контроль стабільності лікарських засобів. Отримання сертифіката належної практики дистрибуції (GDP) підтверджує високий рівень організації логістичних процесів і гарантує якість продукції на всіх етапах її руху до споживача [51].

Що стосується організаційної структури «АСІНО УКРАЇНА», то вона трансформувалася відповідно до нової глобальної моделі Arcera, має матричний характер і поєднує глобальне стратегічне управління з регіональною операційною автономією. У межах українського підрозділу функціонують як локальні команди, так і міжнародні кластери, що забезпечують взаємодію між різними країнами та бізнес-напрямами. У результаті централізації управлінських процесів було сформовано два ключові функціональні напрями: TechOps та General Medicines (GENMed). Напрямок TechOps охоплює виробничі та пакувальні процеси, контроль і забезпечення якості (QC/QA), інженерно-технічні функції, логістику, регуляторну діяльність та підтримку науково-дослідних розробок (R&D). Натомість GENMed забезпечує реалізацію комерційної діяльності, маркетинг, роботу медичних представників та просування лікарських засобів у різних терапевтичних напрямках. Важливою особливістю є наявність Центру спільних сервісів Arcera в Україні (Shared Service Center, SSC), який надає послуги не лише локальному бізнесу, а й міжнародним підрозділам компанії. Станом на 2025 рік у SSC працює близько 100 фахівців у сферах IT-підтримки, фінансів, непрямих закупівель, регуляторної діяльності,

запуску проєктів та QA/QC. Це свідчить про високий рівень інтеграції українського підрозділу у глобальні бізнес-процеси компанії.

Водночас значна увага приділяється кадровій політиці та розвитку персоналу. У структурі компанії HR-напрямок трансформовано у People and Culture, що відображає сучасний підхід до управління людським капіталом, орієнтований не лише на кадрове адміністрування, а й на формування корпоративної культури, розвиток талантів та підтримку добробуту працівників.

Кадрова політика базується на чотирьох ключових цінностях Arcera: довірі, спритності, інноваційності та співпраці. Довіра передбачає дотримання принципів прозорості, доброчесності та відповідальності у взаємодії між працівниками та керівництвом. Спритність розглядається як здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на кризові виклики. Інноваційність орієнтована на впровадження сучасних технологій, автоматизацію процесів і розвиток нових рішень у сфері охорони здоров'я. Водночас співпраця формує основу командної взаємодії та підтримки між підрозділами компанії. Важливо, що зазначені цінності інтегровані не лише у корпоративні комунікації, а й у процеси рекрутингу, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу. Уже на етапі відбору персоналу оцінюється відповідність кандидатів корпоративним цінностям та їх готовність до роботи в команді.

До того ж важливою особливістю сучасної моделі управління є каскадний підхід до формування цілей. Стратегічні орієнтири формуються на глобальному рівні Arcera та надалі деталізуються для регіональних підрозділів, департаментів і окремих працівників. У результаті навіть працівники початкових посад мають чітко визначені індивідуальні цілі та критерії оцінювання результативності роботи. Такий підхід сприяє прозорості системи управління та підвищує рівень залученості персоналу.

Згідно з Кодексом корпоративної етики Arcera, працівники визнаються ключовою цінністю організації, а створення безпечного, інклюзивного та

сприятливого робочого середовища визначається одним із пріоритетних завдань управління. Документ встановлює вимоги до етичної поведінки, дотримання законодавства, забезпечення конфіденційності, управління конфліктами інтересів та відповідальності за прийняті рішення [17].

Особливу увагу в кадровій політиці приділено формуванню культури етичного лідерства та відкритої комунікації. Керівники зобов'язані не лише дотримуватися встановлених стандартів, а й виступати прикладом для працівників, сприяючи розвитку довіри, взаємоповаги та відповідальності в колективі. Важливим інструментом забезпечення прозорості є впровадження системи зворотного зв'язку, зокрема програм типу «Speak-Up», що дозволяють працівникам повідомляти про порушення або етичні ризики без загрози негативних наслідків. Кадрова політика компанії також передбачає дотримання принципів рівності та недискримінації. Усі працівники мають рівні можливості щодо працевлаштування, розвитку та кар'єрного зростання незалежно від статі, віку, національності чи інших характеристик. Забезпечується нульова толерантність до будь-яких форм дискримінації, мобінгу чи порушення трудових прав.

Окремим напрямом кадрової політики є розвиток персоналу та формування довгострокового людського капіталу. Система розвитку має багаторівневий характер та поєднує професійне навчання, розвиток управлінських компетенцій і підтримку особистісного зростання працівників. На підприємстві функціонує тренінговий відділ, який забезпечує розвиток навичок працівників як у форматі онлайн-, так і офлайн-тренінгів, охоплюючи професійні, комунікаційні й управлінські навички. Наприклад, для медичних представників проводяться програми розвитку навичок переговорів, презентацій, продажів і взаємодії з лікарями. Для керівників середньої ланки функціонують модульні програми розвитку лідерських компетенцій, програми внутрішнього наставництва, міжнародні стажування. Крім професійного розвитку, значна увага приділяється розвитку soft skills, емоційного інтелекту, управління стресом та ментального здоров'я.

Працівники мають доступ до внутрішньої освітньої платформи, бібліотеки навчальних матеріалів, вебінарів і програм коучингу.

На виробничому майданчику функціонує багаторівнева система адаптації персоналу, яка включає теоретичне і практичне навчання, наставництво та постійне оновлення знань відповідно до внутрішніх SOP і міжнародних стандартів. Важливим інструментом контролю якості роботи є система регулярного зворотного зв'язку, індивідуальних зустрічей із керівниками та KPI щодо якості виконання операцій.

Таким чином, організаційно-управлінська система ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» характеризується високим рівнем інтеграції у міжнародну структуру, ефективною виробничою базою та розвиненою системою управління персоналом. Поєднання сучасних технологій, інноваційного підходу до виробництва та орієнтації на людський капітал забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку навіть в умовах воєнного стану. Водночас трансформаційні процеси, зумовлені кризовими умовами, створюють передумови для подальшого дослідження впливу зовнішніх факторів на мотиваційні процеси та особистісний потенціал працівників.

2.2. Аналіз впливу воєнного стану на мотиваційні процеси та особистісний потенціал працівників

Повномасштабна війна суттєво трансформувала підходи до управління персоналом на українських підприємствах. Якщо в довоєнний період система мотивації переважно орієнтувалася на підвищення продуктивності праці, досягнення KPI, розвиток кар'єри та матеріальне стимулювання, то в умовах воєнного стану на перший план вийшли питання фізичної безпеки, стабільності зайнятості, психологічної підтримки та збереження людського капіталу. У таких умовах традиційні моделі мотивації виявилися недостатньо ефективними, оскільки вони не враховували високий

рівень невизначеності, емоційного виснаження працівників та вплив постійних безпекових ризиків.

Для фармацевтичних підприємств проблема адаптації мотиваційної системи набула особливого значення, оскільки безперервність їх діяльності безпосередньо впливає на забезпечення населення лікарськими засобами. Наприклад, за інформацією підприємства, процес підбору персоналу суттєво ускладнився та потребує значних часових і організаційних ресурсів. Зокрема, для закриття двох вакансій інженерів технологічного обладнання підприємству довелося опрацювати 52 кандидатури, при цьому одного працівника було залучено через реферальну програму. Така ситуація свідчить не лише про дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, але й про зростання значення утримання персоналу. Особливо враховуючи те, що працівники підприємств змушені працювати в умовах частих повітряних тривог, ризику пошкодження виробничих потужностей, складної логістики та високого психологічного навантаження. Саме тому підприємства змушені постійно трансформувати кадрову політику та переорієнтовувати систему мотивації відповідно до нових умов функціонування.

У діяльності ТОВ «Асіно Україна» зазначені зміни проявилися особливо яскраво. Компанія, яка входить до найбільших фармацевтичних компаній України, упродовж воєнного періоду зіткнулася не лише з економічними викликами, але й із прямими ризиками для функціонування виробництва та персоналу. У 2025 році виробничий майданчик підприємства зазнав серії ракетних ударів, що призвело до тимчасового призупинення виробничих процесів. Відновлення тривало близько 9 місяців та супроводжувалося інвестиціями на суму понад 500 млн грн, спрямованих на реконструкцію, модернізацію обладнання та посилення безпеки виробничих приміщень [54]. Водночас ключовим пріоритетом компанії стало не лише відновлення виробництва, але й збереження команди та підтримка працівників.

Одним із ключових проявів цього процесу стало зростання значущості базових потреб працівників, що відповідає положенням теорії ієрархії потреб А. Маслоу. Якщо в довоєнний період домінували потреби визнання, самореалізації та професійного розвитку, то в умовах війни пріоритетними стали потреби у фізичній безпеці, стабільності зайнятості та соціальній захищеності. Це підтверджується як теоретичними дослідженнями, розглянутими в розділі 1, так і практикою діяльності підприємства, де основними управлінськими рішеннями стали забезпечення безпечних умов праці, збереження робочих місць та гарантування виплат заробітної плати.

Можемо засвідчити, що вплив воєнного стану має комплексний характер і охоплює всі аспекти трудової діяльності працівників. Саме тому, на нашу думку, сучасні системи мотивації повинні будуватися насамперед навколо забезпечення базових потреб працівників. Теорія Маслоу в сучасних умовах фактично трансформується у модель антикризової підтримки персоналу. Працівник не може бути достатньо вмотивованим до високої продуктивності та професійної самореалізації, якщо він не відчуває безпеки.

У ТОВ «Асіно Україна» це проявилось через впровадження широкого комплексу заходів підтримки працівників. На підприємстві було посилено безпекову інфраструктуру, організовано укриття, забезпечено стабільність виробничих процесів навіть під час блекаутів, реалізовано програми матеріальної допомоги та підтримки працівників. Наприклад, протягом вимушеного простою через відновлення після обстрілів підприємство не скорочувало персонал та продовжувало підтримувати працівників фінансово. Для працівників було запроваджено retention-бонуси, а мобілізованим співробітникам зберігалася середня заробітна плата. Компанія також надавала допомогу працівникам, чиє житло постраждало внаслідок обстрілів, компенсувала витрати на оренду житла, організовувала поселення у готелях, забезпечувала транспорт до місця роботи у 2022 році та виплачувала кошти для забезпечення автономності під час блекаутів.

До того ж значна увага приділяється підтримці працівників із сім'ями. Одним із прикладів стало відкриття двох корпоративних дитячих садків поблизу виробництва, що дозволило працівникам поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками навіть у кризових умовах. Загалом обсяг інвестицій компанії у wellbeing-програми за 2022 рік становив близько 36 млн грн, що свідчить про суттєву трансформацію підходів до управління мотивацією персоналу, коли роботодавець починає виконувати не лише економічну, але й соціально-захисну функцію.

Важливим напрямом трансформації мотиваційної системи стало також посилення уваги до психологічного та фізичного добробуту персоналу. В умовах постійного стресу та високого рівня емоційного навантаження підприємство впровадило низку wellbeing-ініціатив, спрямованих на підтримку ментального здоров'я працівників. Зокрема, компанія організовує вебінари та консультації із зовнішніми експертами, проводить тренінги зі стресостійкості та психологічної підтримки. До пошкодження виробничого майданчика на території заводу функціонували спортивний зал та масажний кабінет, частина вартості послуг якого компенсувалася підприємством. Крім того, працівники мають медичне страхування, яке дозволяє проходити обстеження та лікування, включно зі стоматологічними послугами, а також страхування життя, що дозволяє забезпечити додатковий рівень соціальної захищеності персоналу.

Не менш важливим є те, що навіть в умовах блекаутів та високого рівня інфляції підприємству вдалося зберегти достатньо високий рівень задоволеності працівників умовами праці. За результатами корпоративного дослідження залученості персоналу у 2022 році рівень задоволеності працівників фінансовими умовами праці становив 75%, що свідчить про високий рівень довіри працівників до роботодавця та ефективність реалізованих заходів підтримки [27]. Додатково у січні 2023 року підприємство відновило фінансування недержавних пенсійних рахунків для працівників, які працюють у компанії понад один рік. Такий підхід

демонструє орієнтацію підприємства не лише на короткострокову підтримку персоналу, а й на забезпечення довгострокової соціальної стабільності працівників.

Важливо, що, окрім виробничої та дослідницької діяльності, компанія активно реалізує соціальні та гуманітарні ініціативи. З початку повномасштабного вторгнення підприємством було передано десятки тисяч упаковок лікарських засобів на гуманітарні потреби, а також надано фінансову допомогу для підтримки Збройних сил України [12]. Водночас працівники компанії активно залучаються до волонтерської діяльності, допомоги медичним закладам, гуманітарним проєктам та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Такі ініціативи не лише формують позитивний імідж підприємства, але й сприяють згуртованості колективу, розвитку командної взаємодії та формуванню відчуття причетності працівників до спільної соціально значущої мети.

З метою систематизації впливу воєнного стану на мотиваційні процеси та оцінки реакції підприємства на ці виклики було сформовано таблицю табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Вплив воєнного стану на мотивацію персоналу та заходи реагування
ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Група факторів	Прояви впливу	Наслідки для мотивації персоналу	Заходи реагування ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
Безпекові	ракетні обстріли виробничого майданчика; повітряні тривоги; ризик пошкодження виробництва; необхідність укриттів; небезпека для життя працівників	домінування потреб фізичної безпеки та стабільності; зростання тривожності; зниження концентрації та психологічної стійкості	облаштування укриттів; посилення систем безпеки виробництва; інвестиції у відновлення та модернізацію заводу; впровадження заходів захисту персоналу; організація безпечних умов праці; оперативне відновлення виробничих процесів

Економічні	інфляція; блекаути; ризик втрати доходу; простій виробництва; нестабільність економічної ситуації	посилення ролі матеріальної мотивації; зростання значущості фінансової стабільності; підвищення очікувань щодо соціальних гарантій	збереження робочих місць; виплата заробітної плати під час простою; retention-бонуси; підтримка мобілізованих працівників зі збереженням середньої зарплати; виплати на забезпечення автономності під час блекаутів; відновлення фінансування недержавних пенсійних рахунків.
Організаційні	зміна режимів роботи; перебої виробництва; необхідність швидкої адаптації процесів; централізація управління; зміна комунікаційних підходів	необхідність адаптації до нових форматів роботи; підвищення навантаження; зростання потреби у внутрішній комунікації та підтримці	відновлення виробництва у стислі терміни; диверсифікація логістики для забезпечення безперервності поставок; гнучка організація роботи; гібридний формат роботи (де це можливо); цифровізація HR-процесів; чат-бот для комунікації працівників та трекінгу.
Психологічні	дистрес; емоційне виснаження; невизначеність; страх за безпеку родини; професійне вигорання	зниження внутрішньої мотивації; емоційне виснаження; ризик втрати залученості та продуктивності	вебінари та консультації з ментального здоров'я; тренінги зі стресостійкості; підтримка корпоративної культури довіри та взаємопідтримки.
Соціальні	мобілізація працівників; міграція населення; зміна соціального середовища; посилення сімейного навантаження	переоцінка життєвих пріоритетів; посилення потреби у соціальній підтримці; зростання ролі стабільності та підтримки родини	підтримка сімей працівників; компенсація оренди житла; матеріальна допомога працівникам, житло яких постраждало від обстрілів; проживання в готелях для біженців; відкриття корпоративних дитячих садків; транспорт до місця роботи; функціонування спортзалу та масажного кабінету; медичне страхування; страхування життя
Ціннісно-мотиваційні	зміна пріоритетів працівників від кар'єри до безпеки; зростання значущості командної	зниження ролі кар'єрних мотивів; посилення значущості стабільності,	розвиток командної культури; прозора комунікація цілей компанії; участь працівників у волонтерських та гуманітарних ініціативах; підтримка корпоративних цінностей

	підтримки та соціальної місії	довіри та підтримки; зростання потреби у приналежності до колективу	(довіра, співпраця, інновації, спритність); реферальні програми.
Професійні	перерви у виробничих процесах; кадровий дефіцит; зміна функцій працівників; складність підбору персоналу; ризик втрати компетенцій	ризик професійного виснаження; зниження ефективності; дефіцит кваліфікованих кадрів; зростання навантаження на персонал	система наставництва; модульні програми розвитку керівників; міжнародні стажування; електронна платформа навчання; регулярний моніторинг емоційного та професійного стану персоналу; використання exit-інтерв'ю та оцінювання команд; реферальна система підбору персоналу.

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Можемо дійти висновку щодо трансформації системи управління персоналом ТОВ «Асіно Україна»:

- від орієнтації на професійний розвиток – до орієнтації на стабільність і безпеку;
- від індивідуальних результатів – до підтримки командної стійкості;
- від переважно матеріальної мотивації – до комплексного поєднання економічних, соціальних та психологічних інструментів впливу.

У сучасних умовах ефективність системи мотивації визначається вже не лише рівнем заробітної плати чи бонусних виплат, а здатністю підприємства забезпечити працівникам відчуття захищеності, підтримки та впевненості у майбутньому. Саме тому ключовими напрямками реагування ТОВ «Асіно Україна» на виклики воєнного часу стали:

- забезпечення фізичної безпеки працівників;
- збереження кадрового потенціалу;
- підтримка психологічного стану персоналу;
- адаптація організаційних процесів до кризових умов;
- поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації.

Одним із найважливіших напрямів кадрової політики підприємства в умовах війни стало забезпечення постійного моніторингу професійного та

емоційного стану працівників. На виробництві функціонує практика регулярних зустрічей між змінами, під час яких здійснюється обмін інформацією щодо виробничих процесів, оцінюється фізичний та психологічний стан персоналу, а також обговорюються проблемні питання, що виникають у процесі роботи. Такий підхід дозволяє оперативно виявляти ознаки перевтоми, професійного виснаження або зниження рівня залученості працівників.

Крім того, керівники структурних підрозділів проводять періодичну оцінку команд з метою виявлення ризиків втрати мотивації, зниження ефективності праці чи необхідності додаткової підтримки працівників. Важливо, що система оцінювання працівників на підприємстві орієнтована не стільки на контроль, скільки на профілактику проблем та підтримку персоналу в умовах високого психологічного навантаження. Це свідчить про поступовий перехід підприємства від традиційної адміністративної моделі управління персоналом до людиноцентричного підходу, в основі якого лежить підтримка працівника та розвиток його потенціалу. Водночас в умовах воєнного стану традиційних підходів вже недостатньо, оскільки вони переважно орієнтовані на виробничі результати та виконання функціональних обов'язків і не дозволяють повною мірою врахувати психологічний стан працівників, рівень емоційного виснаження, відчуття безпеки чи зміни мотиваційних пріоритетів, що є додатковим підтвердженням актуальності роботи.

Саме орієнтація на підтримку працівника, профілактику професійного виснаження та створення безпечного робочого середовища стала основою формування в ТОВ «Асіно Україна» моделі добробуту працівників. У сучасних умовах підприємство розглядає добробут персоналу не лише як елемент соціальної підтримки, а як стратегічний інструмент забезпечення організаційної стійкості та збереження людського капіталу.

Модель добробуту працівників має комплексний характер та охоплює фізичний, психологічний, професійний і фінансовий аспекти підтримки

персоналу. Її формування стало відповіддю на нові виклики воєнного часу, коли традиційних механізмів матеріального стимулювання вже недостатньо для забезпечення стабільної роботи персоналу та підтримки його мотивації. У центрі моделі перебуває працівник як ключова цінність підприємства, а сама система базується на принципах довіри, співпраці, розвитку та підтримки.

Узагальненням зазначених напрямів стала інтерпретація автором моделі добробуту працівників ТОВ «Асіно Україна» (рис. 2.2.1), яка демонструє взаємозв'язок між елементами підтримки персоналу та їх впливом на збереження мотивації, залученості та організаційної стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

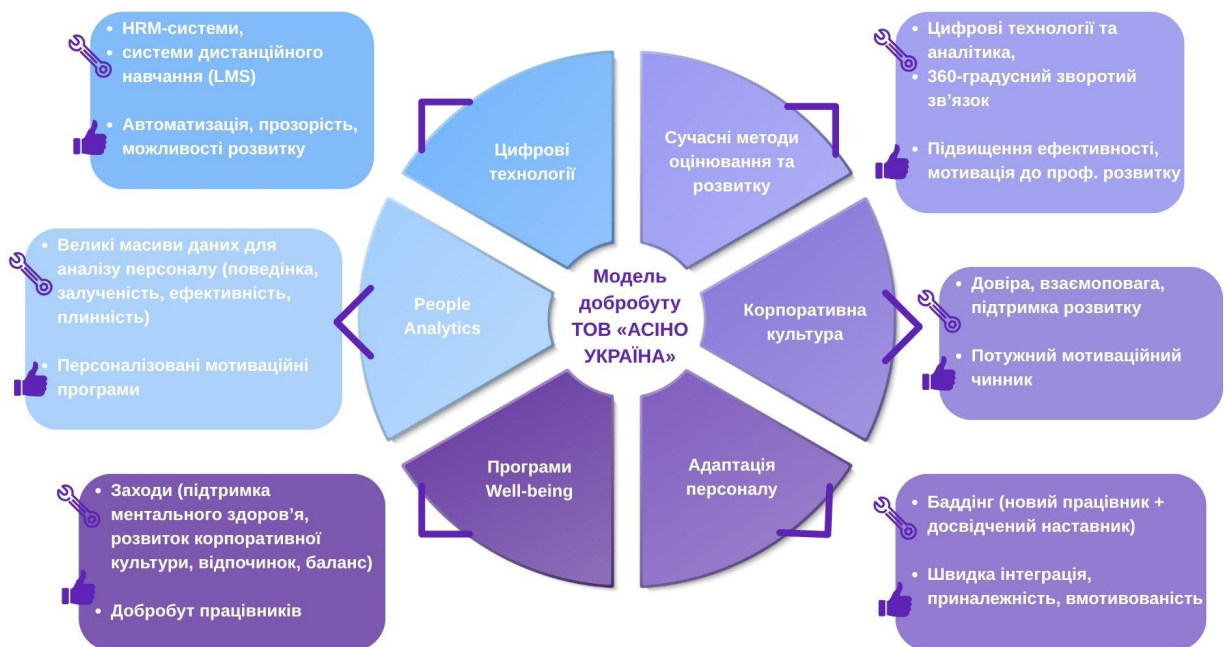


Рис. 2.2.1. Модель добробуту ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Підсумовуючи, можна зазначити, що заходи, реалізовані ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у відповідь на виклики воєнного часу, формують цілісну систему управління мотивацією персоналу, яка трансформувалася у модель добробуту працівників. Це свідчить про перехід підприємства від традиційного підходу до мотивації до сучасної концепції управління людським капіталом, орієнтованої на довгострокову організаційну стійкість, підтримку персоналу та збереження його професійного потенціалу. Водночас

подальше ускладнення зовнішнього середовища, зростання рівня професійного виснаження працівників, кадровий дефіцит та зміна мотиваційних пріоритетів персоналу формують нові виклики для системи управління персоналом підприємства. Це обумовлює необхідність розробки сучасного інструментарію оцінювання мотиваційних процесів, адаптованого до умов воєнного стану та повоєнної відбудови, що стане основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

3.1. Розробка авторського опитувальника оцінювання мотивації персоналу фармацевтичного підприємства

В умовах сучасних соціально-економічних викликів ефективно управління персоналом потребує систематичного аналізу мотиваційної сфери працівників, оскільки саме рівень мотивації значною мірою визначає продуктивність праці, професійну залученість, якість виконання робочих завдань та стабільність кадрового складу підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах воєнного стану, коли працівники перебувають під впливом постійного психологічного навантаження, економічної нестабільності, тривожності та невизначеності щодо майбутнього.

На нашу думку, питання мотивації персоналу має особливе значення у фармацевтичній галузі, оскільки виробничі процеси пов'язані з високим рівнем відповідальності, суворим дотриманням технологічних стандартів, необхідністю підтримання безперервності виробництва та забезпечення якості продукції навіть у кризових умовах. Специфіка роботи виробничого персоналу передбачає значне фізичне та емоційне навантаження, роботу за регламентованими процедурами, високий рівень контролю та відповідальності за результати праці. Саме тому для працівників фармацевтичного виробництва особливого значення набуває задоволення потреб у безпеці, стабільності, соціальній підтримці та впевненості у завтрашньому дні.

У зв'язку з цим теоретичною основою авторського опитувальника була обрана теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Відповідно до даної теорії поведінка людини визначається прагненням до задоволення послідовної

системи потреб: від базових фізіологічних потреб і потреб у безпеці до потреб у соціальній приналежності, повазі та самореалізації. У розділі 1 ми вже зазначали, що в умовах воєнного стану структура потреб працівників суттєво трансформується: якщо у стабільних умовах важливу роль відіграють професійний розвиток, кар'єрне зростання та самореалізація, то в кризових умовах на перший план виходять потреби у фізичній та психологічній безпеці, стабільності зайнятості, соціальній підтримці та впевненості у збереженні роботи

Саме тому при розробці авторського опитувальника основна увага приділялася оцінці рівня задоволення базових потреб працівників фармацевтичного підприємства, а також визначенню факторів, що найбільше впливають на їхню трудову мотивацію в сучасних умовах. Водночас для забезпечення наукової обґрунтованості дослідження при створенні опитувальника були використані окремі елементи сучасних валідних психодіагностичних методик, які широко застосовуються у сфері організаційної психології та управління персоналом. Розроблений авторський опитувальник «Оцінка мотивації працівників фармацевтичного підприємства в умовах воєнного стану» наведено в Додатку 3.

Базою для формування структури та змісту авторського опитувальника стали такі методики: Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), Job Satisfaction Survey (JSS), Gallup Q12, Organizational Commitment Scale (OCS-93) та Basic Psychological Need Satisfaction Scale (BPNSS). Використання зазначених методик дозволило врахувати різні аспекти мотиваційної сфери працівників: внутрішню та зовнішню мотивацію, рівень задоволеності працею, професійну залученість, організаційну лояльність, якість внутрішніх комунікацій, соціальну підтримку та ступінь задоволення базових психологічних потреб.

Важливо зазначити, що розроблений опитувальник не є дублюванням вже наявних та використовуваних методик. Окремі твердження були

адаптовані відповідно до специфіки діяльності фармацевтичних підприємств та сучасних умов праці в Україні. Значна увага приділялася спрощенню формулювань, уникненню надмірно складної психологічної термінології та забезпеченню зрозумілості запитань для працівників виробничих підрозділів. Крім того, до опитувальника були включені питання, що стосуються відчуття стабільності, психологічної безпеки, підтримки з боку керівництва та колективу, що є особливо актуальним у період воєнного стану.

Структура авторського опитувальника була побудована відповідно до рівнів потреб у теорії А. Маслоу. Перший блок запитань спрямований на оцінку задоволення фізіологічних потреб працівників та базових умов праці, зокрема рівня оплати праці, робочого навантаження, умов праці та можливостей для відпочинку. Другий блок стосується потреби у безпеці та включає питання щодо стабільності зайнятості, впевненості у збереженні робочого місця, безпечності умов праці та підтримки працівників у кризових ситуаціях.

Третій блок опитувальника спрямований на оцінку соціальних потреб працівників та включає питання щодо взаємовідносин у колективі, підтримки з боку колег і керівництва, рівня внутрішньої комунікації та відчуття приналежності до організації. Четвертий блок дозволяє оцінити потребу у повазі та визнанні, зокрема рівень справедливості оцінки результатів праці, визнання професійних досягнень, врахування думки працівників та ставлення керівництва до персоналу. П'ятий блок стосується потреб самореалізації та професійного розвитку, включаючи можливості навчання, кар'єрного зростання, професійного вдосконалення та реалізації власного потенціалу в межах організації.

Для оцінювання тверджень у опитувальнику використовується шкала Лікерта, що дозволяє визначити ступінь згоди респондентів із кожним твердженням та забезпечує можливість подальшої кількісної обробки результатів. Використання такого підходу дозволяє не лише оцінити

загальний рівень мотивації персоналу, а й визначити найбільш проблемні аспекти системи управління персоналом підприємства.

Для забезпечення практичної цінності дослідження важливим етапом стало визначення принципів інтерпретації результатів авторського опитувальника. Оскільки структура анкети базується на теорії ієрархії потреб А. Маслоу, результати дослідження дозволяють оцінити не лише загальний рівень мотивації працівників, але й ступінь задоволення окремих груп потреб. Це створює можливість для більш глибокого аналізу факторів, які впливають на професійну поведінку персоналу та ефективність діяльності підприємства.

Особливістю запропонованого підходу є те, що мотивація працівників розглядається як багаторівнева система, у якій різні групи потреб можуть мати неоднакову значущість залежно від зовнішніх умов. Якщо в умовах стабільного соціально-економічного середовища ключову роль можуть відігравати потреби самореалізації та професійного розвитку, то в період воєнного стану значно зростає роль базових потреб. Саме тому результати дослідження дозволяють оцінити, які саме мотиваційні фактори є найбільш актуальними для працівників фармацевтичного підприємства в сучасних умовах.

Так, високі показники за блоком фізіологічних потреб свідчать про задоволеність працівників рівнем матеріального забезпечення, умовами праці та організацією робочого процесу. Низькі результати можуть вказувати на проблеми, пов'язані з оплатою праці, надмірним навантаженням, недостатнім забезпеченням ресурсами або незадовільними умовами роботи.

Показники блоку безпеки дозволяють оцінити рівень впевненості працівників у стабільності зайнятості, відчуття психологічної захищеності та довіри до підприємства. В умовах воєнного стану саме цей блок може виступати одним із ключових індикаторів ефективності системи мотивації персоналу. Низький рівень задоволення потреби у безпеці може негативно впливати на рівень професійної залученості, емоційний стан працівників та їхню готовність до довгострокової співпраці з організацією.

Результати блоку соціальних потреб характеризують рівень згуртованості колективу, якість внутрішньої комунікації та ефективність взаємодії між працівниками і керівництвом. Для виробничих підприємств фармацевтичної галузі дані показники мають особливе значення, оскільки ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від рівня командної взаємодії та координації роботи персоналу.

Показники блоку поваги та визнання дозволяють оцінити, наскільки працівники відчують цінність своєї праці для організації, чи отримують вони належне визнання результатів роботи та чи мають можливість впливати на окремі аспекти професійної діяльності. Високий рівень задоволення даних потреб сприяє формуванню професійної залученості, організаційної лояльності та відповідального ставлення до роботи.

Блок самореалізації дозволяє визначити, наскільки підприємство створює умови для професійного розвитку персоналу, навчання та реалізації потенціалу працівників. Для фармацевтичних підприємств це має особливе значення у зв'язку з необхідністю постійного підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових технологій та дотримання сучасних виробничих стандартів.

Отримані результати можуть бути використані для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Зокрема, результати дослідження дозволяють визначити найбільш проблемні аспекти мотиваційної політики, оцінити ефективність існуючих методів управління персоналом та сформулювати напрями подальшого розвитку HR-системи підприємства.

Крім того, проведення регулярного мотиваційного моніторингу створює можливість відстеження динаміки змін у мотиваційній сфері працівників та своєчасного реагування на нові виклики, пов'язані з функціонуванням підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України. Це дозволяє підвищити адаптивність організації до

кризових умов, знизити ризики плинності кадрів та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Таким чином, розроблений авторський опитувальник є комплексним інструментом оцінки мотивації працівників фармацевтичного підприємства, який поєднує класичні теоретичні підходи до мотивації з сучасними психодіагностичними методиками та враховує специфіку професійної діяльності виробничого персоналу в умовах воєнного стану. Його використання дозволяє отримати практично значущу інформацію для вдосконалення системи управління персоналом та формування ефективної мотиваційної політики підприємства.

Водночас у процесі повоєнної відбудови України очікується поступова трансформація мотиваційних пріоритетів працівників. Якщо в умовах воєнного стану домінуюче значення мають потреби безпеки, стабільності та психологічної підтримки, то в період економічного відновлення зростатиме роль професійного розвитку, самореалізації, кар'єрного зростання та залучення працівників до розвитку підприємства. Саме тому авторський опитувальник було побудовано таким чином, щоб дозволяти оцінювати як базові потреби працівників у кризових умовах, так і потреби вищого рівня, актуальні для довгострокового розвитку персоналу в умовах повоєнної відбудови.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу фармацевтичного підприємства та їх обґрунтування

У сучасних умовах для фармацевтичних підприємств важливим є не лише впровадження окремих мотиваційних ініціатив, а й забезпечення їхньої довгострокової ефективності, системності та адаптивності до змін потреб працівників. В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови система мотивації персоналу повинна бути стійкою, тобто такою, що здатна

підтримувати професійну залученість, психологічну стабільність та організаційну лояльність працівників у довгостроковій перспективі.

Для цього компаніям доцільно підтримувати регулярну внутрішню комунікацію між керівництвом та працівниками, забезпечувати прозорість управлінських рішень і своєчасне інформування персоналу щодо змін у роботі підприємства. Високий рівень невизначеності та емоційного навантаження в сучасних умовах підвищує потребу працівників у стабільності та прогнозованості, тому відкритість комунікації є важливим елементом підтримання мотивації персоналу.

Крім того, необхідно підтримувати розвиток програм професійного навчання та внутрішнього розвитку персоналу. Для працівників виробничих підрозділів важливо не лише зберігати стабільність зайнятості, а й бачити перспективи професійного зростання, можливість підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетенцій. У зв'язку з цим підприємствам доцільно регулярно проводити внутрішні тренінги, навчальні програми, обмін досвідом між працівниками, а також розвивати систему наставництва для нових співробітників.

Важливим напрямом підтримання мотиваційної системи є розвиток культури регулярного зворотного зв'язку. Працівники повинні отримувати оцінку результатів своєї роботи, розуміти власний внесок у діяльність підприємства та мати можливість висловлювати пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів. Для цього доцільним є проведення регулярних зустрічей керівників із працівниками, індивідуальних обговорень професійного прогресу та використання внутрішніх опитувань для моніторингу рівня задоволеності персоналу.

Окрему увагу необхідно приділяти підтриманню психологічного благополуччя працівників. В умовах воєнного стану високий рівень стресу та емоційного виснаження може негативно впливати на продуктивність праці, концентрацію уваги та загальний психологічний стан персоналу. Саме тому підприємствам доцільно підтримувати ініціативи, спрямовані на зниження

рівня професійного вигорання, формування сприятливого психологічного клімату в колективі та розвиток культури взаємопідтримки між працівниками.

Також важливим є підтримання нематеріальної мотивації персоналу. У сучасних умовах працівники дедалі більше цінують професійне визнання, повагу до їхнього внеску, позитивну атмосферу в колективі та можливість бути залученими до внутрішніх процесів підприємства. У зв'язку з цим фармацевтичним підприємствам доцільно підтримувати корпоративні ініціативи, спрямовані на розвиток командної взаємодії, внутрішньої корпоративної культури та формування відчуття значущості праці персоналу.

Одним із практичних інструментів підтримання довгострокової мотивації може стати система внутрішніх мотиваційних відзнак працівників, яка дозволить підтримувати позитивні поведінкові моделі, професійну ініціативність та залученість персоналу до розвитку підприємства. Система внутрішніх мотиваційних відзнак може базуватися на заохоченні працівників за окремі професійні досягнення, прояв відповідальності, підтримку колег, участь у розвитку підприємства або дотримання корпоративних цінностей. Такі відзнаки повинні мати не формальний характер, а сприйматися працівниками як реальне визнання їхнього внеску в діяльність підприємства.

Доцільним є впровадження декількох категорій внутрішніх мотиваційних відзнак, які охоплюватимуть різні аспекти професійної діяльності працівників. Наприклад, окремі відзнаки можуть надаватися за стабільне дотримання стандартів якості виробництва, підтримку нових працівників, прояв ініціативності, активну участь у внутрішніх проєктах підприємства або ефективну командну взаємодію. Такий підхід дозволить враховувати не лише кількісні результати роботи, а й поведінкові аспекти професійної діяльності персоналу.

Приклад внутрішніх мотиваційних відзнак наведено в таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

**Приклад системи внутрішніх мотиваційних відзнак для працівників
фармацевтичного підприємства**

Назва відзнаки	Підстава для отримання	Кількість балів
«Амбасадор якості»	стабільне дотримання стандартів GMP, уважність до якості продукції	5
«Новатор виробництва»	пропозиція щодо оптимізації виробничого процесу	5
«Агент стійкості»	стабільна та відповідальна робота в умовах воєнного стану	4
«Наставник команди»	допомога новим працівникам та передача професійного досвіду	4
«Ініціатор змін»	подання пропозицій щодо вдосконалення роботи підприємства	4
«Командний партнер»	підтримка колег та ефективна взаємодія в колективі	3
«Експерт безпеки»	дотримання правил безпеки та сприяння безпечній роботі	3
«Підтримка команди»	допомога колегам у період підвищеного навантаження	3
«Лідер розвитку»	активна участь у навчанні та підвищенні кваліфікації	2
«Голос команди»	активна участь у внутрішніх опитуваннях та HR-ініціативах	2

*Джерело: складено автором

Запропонована система внутрішніх мотиваційних відзнак може функціонувати за принципом накопичення балів, коли працівники отримують певну кількість балів за окремі професійні досягнення або прояв корпоративних цінностей. Накопичені бали можуть обмінюватися на корпоративні бенефіти або додаткові заохочення. Такий підхід дозволяє підтримувати довгострокову залученість працівників та стимулює їх до активної участі у внутрішньому житті підприємства.

Приклад рівнів накопичення балів та можливих бенефітів наведено в таблиці 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Рівні накопичення балів та можливі бенефіти

Рівень	Кількість балів	Можливий бенефіт	Орієнтовна вартість, грн
--------	-----------------	------------------	--------------------------

1 рівень	5 балів	сертифікат на каву або обід; квиток у кіно; подарунковий набір; брендований аксесуар; корпоративний сувенір	500
2 рівень	15 балів	сертифікат у магазин техніки, книжковий магазин або аптеку; компенсація спортивного абонементу на місяць; квитки на культурний захід; сертифікат на вечерю	1 500
3 рівень	30 балів	компенсація професійного навчання; медичний check-up; сертифікат на послуги з догляду/оздоровчі процедури/розваги; додатковий вихідний день	3 000
4 рівень	45 балів	преміальний сертифікат на послуги з догляду/оздоровчі процедури/розваги; короткострокова відпустка за рахунок компанії; участь у профільній конференції за рахунок компанії; індивідуальний подарунок від компанії	5 000

*Джерело: складено автором

Для оцінки економічної доцільності запропонованої програми було здійснено орієнтовний розрахунок витрат на її впровадження для підприємства із чисельністю персоналу 100 осіб. Передбачається, що участь у програмі братимуть близько 60% працівників, тобто 60 осіб.

При цьому прогнозується, що протягом року:

- 30 працівників досягнуть першого рівня;
- 18 працівників – другого рівня;
- 9 працівників – третього рівня;
- 3 працівники – четвертого рівня.

Розрахунок річного бюджету програми наведено в таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

Розрахунок річного бюджету програми внутрішніх мотиваційних відзнак

Рівень	Кількість працівників	Орієнтовна вартість одного бенефіту, грн	Загальна сума, грн
1 рівень	30	500	15 000
2 рівень	18	1 500	27 000
3 рівень	9	3 000	27 000
4 рівень	3	5 000	15 000
Разом	60		84 000

*Джерело: складено автором

Окрім витрат на бенефіти для працівників, підприємству необхідно врахувати витрати на організаційний супровід програми, розробку інформаційних матеріалів та виготовлення корпоративних відзнак.

Таблиця 3.2.4

Загальний бюджет впровадження програми

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн
Бенефіти для працівників	84 000
Розробка дизайну сертифікатів та відзнак	5 000
Виготовлення сертифікатів та сувенірної продукції	12 000
Інформаційна підтримка програми	5 000
Адміністрування програми HR-відділом	10 000
Загальні витрати	116 000

*Джерело: складено автором

Таким чином, орієнтовні витрати на реалізацію програми внутрішніх мотиваційних відзнак для підприємства із чисельністю персоналу 100 осіб становитимуть близько 116 тис. грн на рік. У середньому витрати на одного працівника складуть:

$$116\,000 / 100 = 1\,160 \text{ грн на одного працівника на рік.}$$

Для оцінки можливого економічного ефекту було здійснено розрахунок потенційної економії від зниження плинності кадрів. Якщо середня місячна заробітна плата виробничого працівника становить 25 000 грн, то річна заробітна плата становитиме:

$$25\,000 * 12 = 300\,000 \text{ грн.}$$

Орієнтовна вартість заміни одного працівника, враховуючи витрати на пошук, адаптацію, навчання та зменшення продуктивності, може складати близько 30% його річної заробітної плати:

$$300\,000 * 30\% = 90\,000 \text{ грн.}$$

За умови, що впровадження програми дозволить знизити плинність кадрів хоча б на 3 працівники на рік, потенційна економія становитиме:

$$90\,000 * 3 = 270\,000 \text{ грн.}$$

Порівняння витрат на програму та очікуваного економічного ефекту наведено в таблиці 3.2.5.

Таблиця 3.2.5

Порівняння витрат та очікуваного економічного ефекту

Показник	Значення, грн
Загальні витрати на програму	116 000
Економія від утримання 1 працівника	90 000
Економія від утримання 3 працівників	270 000
Орієнтовний чистий ефект	154 000

*Джерело: складено автором

Отже, впровадження системи внутрішніх мотиваційних відзнак є доцільним як з організаційної, так і з економічної точки зору. Програма не потребує значних фінансових витрат, однак може сприяти підвищенню рівня залученості персоналу, підтриманню позитивного психологічного клімату в колективі, зміцненню організаційної лояльності та зниженню ризиків плинності кадрів в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління мотивацією персоналу фармацевтичного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України. У процесі виконання роботи було проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування мотивації персоналу, досліджено специфіку функціонування мотиваційної системи фармацевтичного підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки:

Установлено, що мотивація персоналу є одним із ключових елементів системи управління підприємством, який визначає рівень ефективності використання трудового потенціалу, продуктивність праці, кадрову стабільність та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило визначити мотивацію як комплексний процес впливу внутрішніх потреб, інтересів і зовнішніх стимулів на трудову поведінку працівників з метою досягнення індивідуальних та організаційних цілей.

У ході дослідження теоретичних засад мотивації персоналу було систематизовано основні змістові та процесуальні теорії мотивації, зокрема теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда та В. Врума. Встановлено, що жодна з теорій не є універсальною, однак їх комплексне застосування дозволяє формувати ефективну мотиваційну систему з урахуванням специфіки діяльності підприємства та індивідуальних потреб працівників. Особливого значення в межах дослідження набула теорія ієрархії потреб А. Маслоу, оскільки в умовах воєнного стану для працівників виробничих підрозділів першочергового значення набуває задоволення базових потреб – безпеки, стабільності та соціального захисту.

Дослідження сучасних видів і методів мотивації персоналу дозволило

встановити, що ефективна мотиваційна система повинна базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Визначено, що поряд із фінансовою мотивацією дедалі більшого значення набувають інструменти психологічної підтримки, професійного розвитку, внутрішньої комунікації, залучення працівників до внутрішніх процесів підприємства та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

У роботі обґрунтовано, що в умовах воєнного стану система мотивації персоналу зазнає суттєвої трансформації під впливом факторів невизначеності, психологічного навантаження та зміни мотиваційних пріоритетів працівників. Встановлено, що сучасні працівники більше орієнтуються на стабільність зайнятості, підтримку з боку роботодавця, безпечні умови праці, психологічний комфорт та соціальну захищеність. У зв'язку з цим підприємства потребують адаптивної та гнучкої системи мотивації, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» встановлено, що підприємство є сучасною фармацевтичною компанією з розвиненою системою управління персоналом, орієнтованою на підтримання добробуту працівників, корпоративної культури та кадрової стабільності. Дослідження показало, що підприємство використовує комплексний підхід до мотивації персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, заходи соціальної підтримки, професійного розвитку та психологічного благополуччя працівників.

Разом із тим встановлено, що в умовах воєнного стану наявні підходи до оцінювання мотивації персоналу потребують адаптації до сучасних умов функціонування підприємств. Аналіз існуючих методик оцінювання мотивації, зокрема JSS, MWMS, WEIMS, Gallup Q12, Organizational Commitment Scale-93 та та BPNSS, засвідчив їх високу наукову цінність. Водночас встановлено, що більшість класичних опитувальників потребують адаптації до умов воєнного стану, оскільки сучасні мотиваційні пріоритети

працівників зміщуються у бік безпеки, психологічної підтримки та стабільності зайнятості.

У межах дослідження було розроблено авторський опитувальник оцінювання мотивації персоналу фармацевтичного підприємства, побудований на основі теорії ієрархії потреб А. Маслоу та сучасних валідизованих методик оцінювання мотивації персоналу. Структура опитувальника охоплює 5 ключових блоків потреб працівників: базові потреби та безпека, соціальна підтримка, професійне визнання, професійний розвиток і самореалізація. Запропонований інструмент дозволяє комплексно оцінювати мотиваційний стан персоналу з урахуванням специфіки виробничих підрозділів фармацевтичних підприємств.

У третьому розділі роботи розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу фармацевтичних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Обґрунтовано доцільність підтримання стійкості мотиваційної системи через розвиток регулярного мотиваційного моніторингу, внутрішньої комунікації, програм професійного розвитку, культури зворотного зв'язку та нематеріальної мотивації персоналу.

Одним із практичних напрямів удосконалення мотиваційної системи запропоновано впровадження системи внутрішніх мотиваційних відзнак працівників, заснованої на механізмі накопичення балів та обміну їх на корпоративні бенефіти. Встановлено, що така система дозволяє підтримувати довгострокову залученість персоналу, сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню організаційної лояльності та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Проведені розрахунки економічної доцільності впровадження програми внутрішніх мотиваційних відзнак підтвердили її ефективність. Встановлено, що орієнтовний річний бюджет програми для підприємства чисельністю 100 працівників становитиме 116 тис. грн, а середні витрати на працівника – близько 1 160 грн на рік. Водночас розрахунки показали, що за умови зниження плинності кадрів лише на 3 працівники на рік потенційна економія

підприємства може становити близько 270 тис. грн, а орієнтовний чистий економічний ефект – 154 тис. грн.

Установлено, що впровадження системи внутрішніх мотиваційних відзнак може сприяти підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури, підтриманню позитивного психологічного клімату в колективі та зниженню ризиків професійного вигорання працівників.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління мотивацією персоналу є важливою умовою забезпечення стабільності функціонування фармацевтичних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України. Запропоновані у роботі рекомендації та практичні інструменти можуть бути використані підприємствами фармацевтичної галузі для вдосконалення мотиваційної політики, підвищення рівня залученості персоналу, підтримання кадрової стабільності та розвитку стійкої корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік: аналітичний звіт. URL: <https://novadoba.kiev.ua>.
2. Білорус Т. В. Менеджмент: практикум: навч. посіб. Київ: Київський університет, 2020. 185 с.
3. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 2. С. 54–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_2_11.
4. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. І. Р. Залуцького. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. № 11. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/557>
5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
6. Галайда Т. О., Кривошей Д. С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. № 54. С. 78–84. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/9956>
7. Гаркуша І. В., Кайко В. І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників. Вісник Університету ім. Альфреда Нобеля. 2017.
8. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

9. Герасименко О. О., Махаєва М. А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. Бізнес-навігатор. 2021. № 2 (63). С. 50–56.
10. Горбась І. М., Клименко А. С. Теоретичні засади формування соціального пакета підприємства. Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 листопада 2023 р.). Львів–Торунь: Liha-Pres, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-18>
11. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. Український журнал прикладної економіки. 2025. URL: <https://ujae.org.ua>
12. Діяльність Асінно в Україні у воєнний час. URL: <https://www.apteka.ua>
13. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу в кризових умовах. Подільський науковий вісник. 2022. № 1 (21). С. 35–39. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf
14. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2023.
15. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник. Одеса, 2023. 154 с.
16. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Розділ 21 «Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів». URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/21/KVED10_21.html
17. Кодекс корпоративної етики Асінно, part of Arcera. URL: <https://acino.ua/wp-content/uploads/sites/4/2026/01/Arcera-Code-of-Ethics-2025-Ukrainian.pdf>
18. Кожна третя компанія зараз втрачає більше працівників, ніж рік тому: опитування Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/4176/>

19. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022.
20. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
21. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 64. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
22. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування». Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347–352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_58
23. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
24. Лукашев С. В., Яндола К. О. Мотивація працівників фармацевтичної галузі. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. 2015. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/10270/1/Лукашев%20С.В..pdf>
25. Мазур О. Є. Мотивація працівників фармації в умовах воєнного стану. Сучасна фармація: реалії сьогодення та перспективи розвитку. 2024.
26. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
27. Модель добробуту: Наталія Снімщи́кова з Acino, про те, як мотивувати персонал та підготувати спеціалістів у кризових умовах. URL: <https://delo.ua/business/model-dobrobutu-nataliya-snimshhikova-z-acino-pr-o-te-yak-motivuvati-personal-ta-pidgotuvati-potribnix-specialistiv-u-krizovix-umovax-424251/>

28. Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
29. Плотнікова М. Ф., Андрієвич В. М. Кадрові аспекти формування економічного потенціалу підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2025.
30. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8
31. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивації в умовах воєнного стану. 2024.
32. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2022. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0a9d542-eb1b-4c37-809e-21ded8b8c0c7/content>
33. Результати опитування роботодавців. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>
34. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні – роботу. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu.html>
35. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вплив нематеріальних чинників на мотивацію персоналу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
36. Семикіна М. В., Іщенко Н. А., Родіонова М. О. Мотивація ефективної зайнятості: монографія. Кіровоград, 2009. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/6087>
37. Середа О. Г., Швець Н. М. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільності.

- 38.Скрипников О. В. Мотивація як елемент підвищення ефективності управлінського персоналу машинобудівних підприємств. Держава та регіони. 2024. URL: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/4_2024/2.pdf
- 39.Степанова А., Мельничук В. Залученість персоналу як якісна оцінка кадрового забезпечення організації. Фінансові послуги: науково-практичний збірник. 2018. № 6. С. 23–27.
- 40.Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. Бізнес Інформ. 2025. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585>.
- 41.Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством. Вісник ХНУ. 2023. URL: <https://journals.khnu.km.ua>
- 42.ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/42274733>
- 43.ТОВ «ФАРМА СТАРТ». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/30117001>
- 44.Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 400–405. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001541930>
- 45.Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-400_405.pdf
- 46.Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
- 47.Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств. Економіка і регіон. 2021.

48. Alderfer C. P. Existence, Relatedness, and Growth. New York: Free Press, 1972.
49. Acino continues expanding its emerging markets business by acquiring Pharma Start. URL: <https://acino.swiss>
50. Acino Україна. Виробництво. URL: <https://acino.ua>
51. Acino Україна. Якість. URL: <https://acino.ua>
52. Acino – роботодавець №1 серед фармацевтичних компаній в Україні. URL: <https://acino.ua>
53. Acino увійшла до ТОП-15 компаній за індексом компаній, дружніх до родини. URL: <https://acino.ua>
54. Acino, part of Arcera відновила виробництво на заводі «Фарма Старт». URL: <https://acino.ua>
55. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 800 p.
56. Basic Psychological Need Satisfaction Scale (BPNSS). URL: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/02/BPNSS-General_21item.pdf
57. Butenko D. The Theories of Motivation: A Practical Aspect. Efektyvna ekonomika. 2020.
58. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press, 1985. 409 p.
59. Gallup's 12 Questions Critical to Assessing Employee Engagement. URL: <http://theconsultingaccountant.com/wp-content/uploads/2021/02/Gallups-12-Questions-Critical-to-Assessing-Employee-Engagement-and-Review-Example-1.pdf>
60. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company, 1966. 210 p.
61. Leadership Announcements and New Arcera Structure. URL: <https://www.arceralifesciences.com>

- 62.Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. 312 p.
- 63.Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
- 64.McClelland D. C. The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand, 1961. 512 p.
- 65.McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
- 66.Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). URL: <https://selfdeterminationtheory.org/multidimensional-work-motivation-scale/>
- 67.Noviani E. The importance of providing motivation to increase performance. AKADEMIK Journal. 2021.
- 68.Spector P. Job Satisfaction Survey (JSS). URL: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- 69.Skinner B. F. The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis. New York: Appleton-Century-Crofts, 1938. 457 p.
- 70.TCM Employee Commitment Survey Academic Package. URL: <https://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
- 71.Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 311 p.
- 72.WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. URL: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/02/WEIMS_18item.pdf



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ



Зміст

Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Амдрітчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЧИЛИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Амдрітчук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	17
Амдрітчук Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	19
Аракезіан Поліна-Грация Юрійовна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІЇ ДО УМОВ ПОЛКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДПРИЄМСТВА РЕЧИЛИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦІЛОМУ ТА У ІНЖЕНІРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедітчук Борис Олегович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Наталія Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	26
Білецький Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	ВАНІ-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	30
Босва Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Буреш Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ ІТ-КОМПАНІЇ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЧИЛИВНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврікова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЩІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ "ФАРМАК"	38
Галушкін Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Гал'чук Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гефко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВПЛИВНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордієнко Єлизавета Олександрівна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Денис Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Диктришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довганіч Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КЕЙС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЧИЛИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	57
Друбешанський Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Душманіч Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ

Дегтярьова Діана Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІ курс магістратури, ОНП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась ІМ

PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT: CLASSIC CONCEPTS AND MODERN TRENDS

This paper explores the critical role of personnel motivation in achieving organizational goals and adapting to contemporary challenges. It delves into various theoretical approaches to motivation and analyzes practical strategies for its enhancement in diverse business environments. The study addresses the evolving nature of workforce expectations and the impact of global trends on motivational practices, aiming to provide insights into fostering a highly engaged and productive workforce.

У динамічному світі, що постійно змінюється, де конкуренція на ринку праці зростає, а вимоги до продуктивності та інноваційності співробітників стають дедалі вищими, ефективне управління мотивацією персоналу є однією з найважливіших функцій менеджменту [1]. Мотивація – це внутрішня сила, що спонукає людину до дії, визначає її зусилля, наполегливість та спрямованість поведінки. Високомотивований персонал є основою успіху будь-якої організації, забезпечуючи не тільки досягнення стратегічних цілей, але й формування лояльної та відданої команди, здатної адаптуватися до нових викликів. Недостатня увага до мотивації може призвести до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та погіршення загального клімату в колективі. Це дослідження має на меті проаналізувати ключові теоретичні підходи до мотивації, виявити сучасні виклики, з якими стикаються організації, та запропонувати ефективні стратегії управління мотивацією персоналу в умовах сьогодення.

Розуміння механізмів мотивації ґрунтується на низці класичних та сучасних теорій. Змістові теорії зосереджені на вивченні потреб, які спонукають людину до дії; до них належать ієрархія потреб А. Маслоу, що визначає п'ять рівнів потреб, які задовольняються послідовно, а також двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка розрізняє "гігієнічні" фактори та "мотиватори". Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, у свою чергу, виділяє потреби у досягненні, владі та приналежності як основні рушійні сили. Пропесуальні теорії, такі як теорія очікувань В. Врума, що базується на взаємозв'язку зусиль, результатів та цінності винагороди, теорія справедливості Дж. Адамса, яка наголошує на важливості сприйняття співробітниками справедливості розподілу винагород, та теорія встановлення цілей Е. Лока та Г. Латама, що підкреслює роль конкретних та досяжних цілей, пояснюють, як відбувається процес мотивації [4]. Розуміння цих теорій дозволяє керівникам створювати більш цілеспрямовані та ефективні мотиваційні системи.

Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, що створює нові виклики для управління мотивацією персоналу. Серед ключових тенденцій – зміна демографічного складу робочої сили, де різні покоління мають різні цінності та очікування, а також вплив розвитку технологій та діджиталізації, що вимагає від співробітників нових навичок. Поширення гібридних та віддалених форматів роботи створює нові виклики для підтримки командного духу та залученості, а зростання значущості нематеріальної мотивації вимагає від керівництва більшої уваги до створення сприятливої корпоративної культури, забезпечення прозорого зворотного зв'язку та індивідуалізованих програм розвитку. Крім того, зростає увага до психологічного благополуччя та запобігання вигоранню співробітників, а також до ESG-факторів, оскільки молоді покоління все більше звертають увагу на соціальну відповідальність компанії [2].

Для успішного управління мотивацією сучасні організації повинні застосовувати комплексний підхід, що поєднує різноманітні стратегії. Матеріальна мотивація включає конкурентну та справедливую заробітну плату, ефективні системи преміювання та бонусування, а також додаткові пільги та соціальний пакет. Водночас, нематеріальна мотивація відіграє все більшу роль; це включає визнання та заохочення, можливості для професійного та кар'єрного зростання через навчання та програми менторства, делегування повноважень та розширення відповідальності. Створення сприятливого психологічного клімату, що включає відкриту комунікацію та чесний зворотний зв'язок, забезпечення балансу між роботою та особистим життям через гнучкі графіки та можливість віддаленої роботи, а також надання змістовної роботи та залучення до прийняття рішень є також потужними мотиваційними факторами. Індивідуалізація підходів до мотивації є критично важливою, оскільки ефективні програми повинні бути адаптовані до унікальних потреб та цілей кожного співробітника, що вимагає проведення регулярних бесід та оцінки потреб.

Управління мотивацією персоналу – це безперервний, динамічний процес, що вимагає глибокого розуміння людської психології та здатності адаптуватися до мінливих умов. Успіх організації в сучасному світі значною мірою залежить від її здатності створити таке середовище, де співробітники почуватимуться цінними, визнаними, матимуть можливості для розвитку та реалізації свого потенціалу. Комплексне застосування матеріальних та нематеріальних стимулів, з урахуванням індивідуальних особливостей та сучасних трендів, дозволяє не лише підвищити продуктивність та лояльність персоналу, але й сформувати стійку, інноваційну та конкурентоспроможну команду, готову до будь-яких викликів майбутнього [3]. Інвестиції в мотивацію – це інвестиції в довгостроковий успіх компанії.

1. Галайда Т.О., Кривошей Д. С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу [Електронний ресурс] // Інфраструктура ринку: [сайт]. – 2021. – № 54. – С. 78–84. – Режим доступу: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/9956>.

2. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства [Електронний ресурс] // Science and Global Studies: [збірник тез]. – Прага, 2020. – С. 46–48. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/56743>.

3. Кімлик В.М. Актуальні проблеми управління мотивацією персоналу [Електронний ресурс] // Економічні інновації: [журнал]. – 2021. – № 28. – 2023. – С. 124–130. – Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/593/576>.

4. Носань Н.С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство: [журнал]. – 2021. – № 26. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379/366>.

Шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації праці
(Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, WEIMS)
(адаптований автором українськомовний переклад)

Інструкція: використовуючи наведену нижче шкалу, вкажіть, наскільки кожне твердження відповідає причинам, через які Ви зараз займаєтесь своєю професійною діяльністю.

Для оцінювання використовуйте таку шкалу:

- 1 – зовсім не відповідає
- 2 – переважно не відповідає
- 3 – частково не відповідає
- 4 – помірно відповідає
- 5 – частково відповідає
- 6 – переважно відповідає
- 7 – повністю відповідає

Список питань:

1. Тому що саме цей вид роботи я обрав(ла), щоб досягти певного стилю життя.
2. Через дохід, який приносить мені ця робота.
3. Я ставлю собі це запитання, оскільки не бачу, як можу впоратися з важливими завданнями, пов'язаними з цією роботою.
4. Тому що я отримую задоволення від вивчення нового.
5. Тому що ця робота стала важливою частиною того, ким я є.
6. Тому що я хочу досягти успіху в цій роботі; інакше я почуватимусь невдахою.
7. Тому що я обрав(ла) цей вид роботи для досягнення своїх кар'єрних цілей.
8. Через задоволення, яке я отримую, долаючи складні професійні завдання.
9. Тому що це дозволяє мені заробляти гроші.
10. Тому що ця робота є частиною обраного мною способу життя.
11. Тому що я хочу бути дуже успішним(ою) у цій роботі, інакше я буду розчарований(а) у собі.
12. Я не знаю, чому працюю тут – мені здається, що від мене очікують занадто багато.
13. Тому що я хочу вести «краще» життя.
14. Тому що це саме той вид роботи, який я обрав(ла), щоб досягти важливих для себе цілей.
15. Через задоволення, яке я отримую, коли успішно виконую складні завдання.
16. Тому що ця робота забезпечує мені стабільність.

17. Я не знаю, чому працюю тут – здається, ця робота не має для мене сенсу.

18. Тому що ця робота є важливою частиною мого життя.

Основні шкали методики:

Внутрішня мотивація: 4, 8, 15

Інтегрована регуляція: 5, 10, 18

Ідентифікована регуляція: 1, 7, 14

Інтроєктована регуляція: 6, 11, 13

Зовнішня регуляція: 2, 9, 16

Амотивація: 3, 12, 17

**Багатовимірна шкала трудової мотивації
(Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS)
(адаптований автором українськомовний переклад)**

Інструкція: люди можуть докладати зусиль у роботі з різних причин. Нижче наведено твердження, які можуть пояснювати, чому Ви прагнете докладати зусиль та бути залученими у свою професійну діяльність. Оцініть, наскільки кожне твердження відповідає причинам, через які Ви працюєте та докладаете зусиль у своїй роботі.

Для оцінювання використовуйте таку шкалу:

- 1 – зовсім не відповідає
- 2 – майже не відповідає
- 3 – частково відповідає
- 4 – помірно відповідає
- 5 – значною мірою відповідає
- 6 – дуже сильно відповідає
- 7 – повністю відповідає

Список питань:

1. Щоб отримати схвалення інших людей (наприклад, керівника, колег, родини, клієнтів).
2. Тому що інші люди будуть більше мене поважати.
3. Щоб уникнути критики з боку інших людей.
4. Тому що я отримаю фінансову винагороду лише за умови, що докладатиму достатньо зусиль у роботі.
5. Тому що, якщо я докладатиму достатньо зусиль, мені буде гарантована більша стабільність роботи.
6. Тому що я ризикую втратити роботу, якщо не докладатиму достатньо зусиль.
7. Тому що я повинен(на) довести собі, що здатний(на) це зробити.
8. Тому що це дає мені відчуття гордості за себе.
9. Тому що інакше я відчуватиму сором за себе.
10. Тому що інакше я почуватимуся погано через себе.
11. Тому що особисто вважаю важливим докладати зусиль у цій роботі.
12. Тому що докладання зусиль у цій роботі відповідає моїм особистим цінностям.
13. Тому що ця робота має для мене особисте значення.
14. Тому що мені подобається виконувати свою роботу.
15. Тому що те, що я роблю у своїй роботі, є захопливим.
16. Тому що моя робота є цікавою.
17. Я не докладую зусиль, тому що відчуваю, що марную свій час на роботі.

18.Я докладаю мало зусиль, тому що не вважаю цю роботу вартою старань.

19.Я не знаю, навіщо виконую цю роботу, вона здається мені безглуздою.

Основні шкали методики MWMS:

- Зовнішня мотивація (соціальне схвалення)
- Зовнішня мотивація (матеріальна винагорода)
- Інтроєктована мотивація
- Ідентифікована мотивація
- Внутрішня мотивація
- Амотивація

Шкала задоволеності роботою (Job Satisfaction Survey – JSS)
(адаптований українськомовний переклад)

Інструкція: нижче наведено твердження, які стосуються різних аспектів Вашої професійної діяльності. Уважно прочитайте кожне твердження та оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.

Для оцінювання використовуйте наступну шкалу:

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – не згоден(на)
- 3 – скоріше не згоден(на)
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – згоден(на)
- 6 – повністю згоден(на)

Список питань:

1. Я вважаю, що отримую справедливу оплату за свою роботу.
2. У моїй роботі дуже мало можливостей для кар'єрного зростання.
3. Мій безпосередній керівник компетентно виконує свою роботу.
4. Я не задоволений(на) соціальними пільгами, які отримую.
5. Коли я добре виконую свою роботу, я отримую заслужене визнання.
6. Багато правил і процедур ускладнюють якісне виконання роботи.
7. Мені подобаються люди, з якими я працюю.
8. Іноді мені здається, що моя робота не має сенсу.
9. Комунікація в організації є ефективною.
10. Підвищення заробітної плати відбувається надто рідко.
11. Працівники, які добре виконують свою роботу, мають хороші можливості для просування.
12. Мій керівник ставиться до мене несправедливо.
13. Соціальні пільги в нашій організації не гірші, ніж в інших організаціях.
14. Я не відчуваю, що мою роботу цінують.
15. Бюрократичні процедури рідко заважають мені якісно виконувати роботу.
16. Через некомпетентність деяких колег мені доводиться працювати більше.
17. Мені подобається виконувати свої робочі обов'язки.
18. Цілі організації для мене недостатньо зрозумілі.
19. Я відчуваю, що організація недооцінює мене, зважаючи на рівень оплати праці.
20. У цій організації працівники мають такі ж можливості кар'єрного розвитку, як і в інших компаніях.
21. Мій керівник недостатньо цікавиться проблемами підлеглих.
22. Пакет соціальних пільг у нашій організації є справедливим.
23. У цій організації недостатньо винагород для працівників.

24. Я маю занадто велике робоче навантаження.
25. Мені подобається працювати зі своїми колегами.
26. Я часто не володію достатньою інформацією про події в організації.
27. Я відчуваю гордість за свою роботу.
28. Я задоволений(на) своїми можливостями підвищення заробітної плати.
29. В організації відсутні деякі пільги, які повинні бути.
30. Мені подобається мій керівник.
31. У моїй роботі занадто багато документації.
32. Я не відчуваю, що мої зусилля винагороджуються належним чином.
33. Я задоволений(на) своїми можливостями кар'єрного просування.
34. У колективі занадто багато конфліктів і суперечок.
35. Моя робота приносить мені задоволення.
36. Робочі завдання пояснюються недостатньо чітко.

Ключові шкали методики JSS

- Задоволеність оплатою праці
- Задоволеність можливостями просування
- Задоволеність керівництвом
- Задоволеність соціальними пільгами
- Задоволеність системою винагород
- Задоволеність умовами праці
- Задоволеність взаємовідносинами з колегами
- Задоволеність змістом роботи
- Задоволеність організаційними комунікаціями

Опитувальник залученості персоналу Gallup Q12

(адаптований автором українськомовний переклад)

Інструкція: нижче наведено твердження, які стосуються Вашого досвіду роботи в організації. Будь ласка, оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь із кожним твердженням.

Для оцінювання використовуйте таку шкалу:

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти / частково згоден(на)
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

Список питань:

1. Я чітко знаю, що саме від мене очікується на роботі.
2. Я маю всі необхідні матеріали та обладнання для якісного виконання своєї роботи.
3. На роботі я маю можливість щодня робити те, що вмію найкраще.
4. Протягом останніх семи днів я отримував(ла) визнання або похвалу за добре виконану роботу.
5. Мій керівник або хтось із колег проявляє турботу про мене як про особистість.
6. На роботі є людина, яка підтримує мій професійний розвиток.
7. На роботі мою думку враховують.
8. Місія та цілі організації допомагають мені відчувати важливість моєї роботи.
9. Мої колеги відповідально ставляться до якісного виконання роботи.
10. У мене є близька людина серед колег на роботі.
11. Протягом останніх шести місяців хтось на роботі обговорював зі мною мої професійні результати та прогрес.
12. Протягом останнього року я мав(ла) можливості для навчання та професійного розвитку.

Інтерпретація результатів

- Вищі показники свідчать про вищий рівень професійної залученості працівника, задоволеності умовами праці та позитивного ставлення до організації.
- Низькі показники можуть вказувати на недостатній рівень підтримки персоналу, слабку внутрішню комунікацію, відсутність можливостей розвитку або недостатню включеність працівників у діяльність організації.

Шкала організаційної лояльності (Organizational Commitment Scale, OCS-93)

(адаптований автором українськомовний переклад)

Інструкція: нижче наведено твердження, які стосуються Вашого ставлення до організації, у якій Ви працюєте. Будь ласка, оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь із кожним твердженням.

Для оцінювання використовуйте таку шкалу:

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – не згоден(на)
- 3 – скоріше не згоден(на)
- 4 – важко відповісти / частково згоден(на)
- 5 – скоріше згоден(на)
- 6 – згоден(на)
- 7 – повністю згоден(на)

Шкала афективної лояльності (*Affective Commitment Scale*)

1. Я був(ла) б дуже радий(а) провести решту своєї кар'єри в цій організації.
2. Я дійсно сприймаю проблеми цієї організації як власні.
3. Я не відчуваю сильної приналежності до своєї організації. (R)
4. Я не відчуваю емоційної прив'язаності до цієї організації. (R)
5. Я не відчуваю себе «частиною родини» в цій організації. (R)
6. Ця організація має для мене велике особисте значення.

Шкала продовженої лояльності (*Continuance Commitment Scale*)

1. Зараз залишатися в цій організації для мене є не лише бажанням, а й необхідністю.
2. Мені було б дуже важко залишити цю організацію зараз, навіть якщо я цього хотів(ла).
3. Якщо б я вирішив(ла) залишити організацію зараз, це суттєво порушило б моє життя.
4. Я відчуваю, що маю занадто мало альтернатив, щоб залишити цю організацію.
5. Якби я вже не вклав(ла) так багато сил і часу в цю організацію, я міг(могла) б розглянути роботу в іншому місці.
6. Одним із небагатьох негативних наслідків звільнення з організації є нестача доступних альтернатив.

Шкала нормативної лояльності (*Normative Commitment Scale*)

1. Я не відчуваю жодного обов'язку залишатися у свого нинішнього роботодавця. (R)
2. Навіть якщо це було б вигідно для мене, я не вважаю правильним залишати організацію зараз.

3. Я відчував(ла) б провину, якби зараз залишив(ла) свою організацію.
4. Ця організація заслуговує на мою лояльність.
5. Я не залишив(ла) б організацію зараз, тому що відчуваю відповідальність перед людьми, які тут працюють.
6. Я багато чим завдячую своїй організації.

Результати:

(R) – твердження з реверсивним кодуванням.

Перед обчисленням результатів бали за цими пунктами необхідно інвертувати:

1 = 7	3 = 5	5 = 3
2 = 6	4 = 4	6 = 2
		7 = 1

Основні шкали методики:

- Афективна лояльність
- Продовжена лояльність
- Нормативна лояльність

Шкала задоволення базових психологічних потреб на роботі (Basic Need Satisfaction at Work Scale, BNSWS)

(адаптований українськомовний переклад)

Інструкція: наступні запитання стосуються Вашої роботи протягом останнього року. Якщо Ви працюєте на цій посаді менше року, відповідайте, враховуючи весь період роботи. Будь ласка, вкажіть, наскільки кожне твердження відповідає Вашому досвіду роботи. Пам'ятайте, що керівник не дізнається, як саме Ви відповідали на запитання.

Для оцінювання використовуйте таку шкалу:

- 1 – зовсім не відповідає
- 2 – переважно не відповідає
- 3 – частково не відповідає
- 4 – помірно відповідає
- 5 – частково відповідає
- 6 – переважно відповідає
- 7 – повністю відповідає

Список питань:

1. Я відчуваю, що можу значною мірою впливати на те, як виконується моя робота.
2. Мені дуже подобаються люди, з якими я працюю.
3. Я не відчуваю себе достатньо компетентним(ою) на роботі.
4. Люди на роботі говорять мені, що я добре виконую свою роботу.
5. Я відчуваю тиск на роботі.
6. Я добре ладнаю з людьми на роботі.
7. На роботі я переважно тримаюся осторонь інших.
8. Я маю свободу висловлювати свої ідеї та думки на роботі.
9. Я вважаю людей, з якими працюю, своїми друзями.
10. На своїй роботі я зміг(змогла) опанувати нові цікаві навички.
11. На роботі я маю робити те, що мені кажуть.
12. У більшості випадків робота дає мені відчуття досягнення.
13. На роботі враховують мої почуття та думки.
14. На роботі я не маю багато можливостей показати, на що здатний(на).
15. Люди на роботі піклуються про мене.
16. На роботі небагато людей, з якими я близько спілкуюся.
17. Я відчуваю, що можу бути собою на роботі.
18. Люди, з якими я працюю, здається, не дуже мене люблять.
19. Під час роботи я часто не відчуваю себе компетентним(ою).
20. У мене не так багато можливостей самостійно вирішувати, як виконувати роботу.
21. Люди на роботі досить дружньо ставляться до мене.

Основні шкали методики:

- Автономія: 1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17, 20(R)
 - Компетентність: 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R)
 - Соціальна пов'язаність: 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R), 21
- (R) – пункти з реверсивним кодуванням*

Авторський опитувальник
«Оцінка мотивації працівників фармацевтичного підприємства в умовах
воєнного стану та повоєнної відбудови»

Інструкція до заповнення:

Даний опитувальник спрямований на дослідження особливостей мотивації працівників фармацевтичного підприємства в сучасних умовах. Опитування є анонімним, а отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді в наукових цілях.

Уважно прочитайте кожне твердження та оцініть ступінь своєї згоди з ним.

Для оцінювання використовуйте таку шкалу:

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

БЛОК 1. ФІЗІОЛОГІЧНІ ПОТРЕБИ ТА УМОВИ ПРАЦІ

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Мене влаштовує рівень моєї заробітної плати	☐	☐	☐	☐	☐
2	Я вважаю, що моя праця оплачується справедливо	☐	☐	☐	☐	☐
3	Я маю достатньо ресурсів та обладнання для якісного виконання роботи	☐	☐	☐	☐	☐
4	Умови праці на підприємстві є комфортними для мене	☐	☐	☐	☐	☐
5	Моє робоче навантаження є оптимальним	☐	☐	☐	☐	☐
6	Я маю достатньо часу для відпочинку після роботи	☐	☐	☐	☐	☐
7	Графік роботи є зручним для мене	☐	☐	☐	☐	☐
8	Підприємство забезпечує належні умови для безпечної роботи	☐	☐	☐	☐	☐

БЛОК 2. ПОТРЕБА У БЕЗПЕЦІ ТА СТАБІЛЬНОСТІ

№	Твердження	1	2	3	4	5
9	Я впевнений(а) у стабільності свого робочого місця	☐	☐	☐	☐	☐

10	Я відчуваю себе захищеним(ою) як працівник підприємства	☐	☐	☐	☐	☐
11	Керівництво підтримує працівників у складних ситуаціях	☐	☐	☐	☐	☐
12	Я довіряю рішенням керівництва підприємства	☐	☐	☐	☐	☐
13	Я отримую достатньо інформації про зміни в роботі підприємства	☐	☐	☐	☐	☐
14	У нинішніх умовах я відчуваю психологічну безпеку на роботі	☐	☐	☐	☐	☐
15	Підприємство дбає про безпеку працівників в умовах воєнного стану	☐	☐	☐	☐	☐
16	Я впевнений(а), що підприємство зможе стабільно працювати надалі	☐	☐	☐	☐	☐

БЛОК 3. СОЦІАЛЬНІ ПОТРЕБИ ТА КОРПОРАТИВНА ПІДТРИМКА

№	Твердження	1	2	3	4	5
17	У колективі панує доброзичлива атмосфера	☐	☐	☐	☐	☐
18	Я відчуваю підтримку з боку колег	☐	☐	☐	☐	☐
19	У разі потреби я можу звернутися по допомогу до керівництва	☐	☐	☐	☐	☐
20	На роботі мою думку враховують	☐	☐	☐	☐	☐
21	Я відчуваю себе частиною колективу	☐	☐	☐	☐	☐
22	У колективі існує взаємоповага між працівниками	☐	☐	☐	☐	☐
23	Мені комфортно працювати зі своїми колегами	☐	☐	☐	☐	☐
24	Комунікація між працівниками та керівництвом є ефективною	☐	☐	☐	☐	☐

БЛОК 4. ПОТРЕБА У ПОВАЗІ ТА ВИЗНАННІ

№	Твердження	1	2	3	4	5
25	Я відчуваю, що мою роботу цінують	☐	☐	☐	☐	☐

26	Керівництво визнає мої професійні досягнення	☐	☐	☐	☐	☐
27	Я отримую справедливу оцінку результатів своєї праці	☐	☐	☐	☐	☐
28	Я маю можливість висловлювати власні ідеї та пропозиції	☐	☐	☐	☐	☐
29	Мої професійні навички є важливими для підприємства	☐	☐	☐	☐	☐
30	Я відчуваю повагу до себе як до працівника	☐	☐	☐	☐	☐
31	Я пишаюся своєю роботою на цьому підприємстві	☐	☐	☐	☐	☐
32	Я відчуваю, що моя робота має важливе значення	☐	☐	☐	☐	☐

БЛОК 5. САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

№	Твердження	1	2	3	4	5
33	Робота дає мені можливість професійно розвиватися	☐	☐	☐	☐	☐
34	Я маю можливість навчатися та вдосконалювати свої навички	☐	☐	☐	☐	☐
35	Я бачу перспективи професійного розвитку на підприємстві	☐	☐	☐	☐	☐
36	Моя робота дозволяє мені реалізовувати свій потенціал	☐	☐	☐	☐	☐
37	Мені цікаво виконувати свою роботу	☐	☐	☐	☐	☐
38	Я відчуваю мотивацію досягати кращих результатів	☐	☐	☐	☐	☐
39	Я хочу й надалі працювати на цьому підприємстві	☐	☐	☐	☐	☐
40	Я бачу своє професійне майбутнє в цій організації	☐	☐	☐	☐	☐

Інтерпретація результатів

Для кожного блоку обчислюється середній показник.

Середній бал	Інтерпретація
1,0 – 2,0	Низький рівень задоволення потреб та мотивації
2,1 – 3,5	Середній рівень мотивації
3,6 – 5,0	Високий рівень задоволення потреб та професійної мотивації

Основні шкали опитувальника:

1. Фізіологічні потреби та умови праці
2. Потреба у безпеці та стабільності
3. Соціальні потреби та корпоративна підтримка
4. Потреба у повазі та визнанні
5. Самореалізація та професійний розвиток

АНОТАЦІЯ

Дегтярьова Д. О. Управління мотивацією персоналу фармацевтичного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо моделі управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, яка забезпечує підвищення ефективності діяльності, збереження кадрового потенціалу та розвиток добробуту працівників.

У роботі розкрито сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством; систематизовано сучасні методи й інструменти управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану. Проаналізовано психодіагностичні методики дослідження мотивації працівників та визначено можливості їх використання в діяльності підприємств.

Надано організаційно-управлінську характеристику ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та досліджено особливості кадрової політики підприємства в умовах війни. Здійснено аналіз впливу воєнного стану на мотиваційні процеси, рівень добробуту та особистісний потенціал працівників підприємства.

Розроблено авторський опитувальник оцінювання мотивації персоналу фармацевтичного підприємства в умовах воєнного стану та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу, кадрова політика, фармацевтичне підприємство, воєнний стан, добробут працівників, особистісний потенціал, HR-менеджмент, матеріальна та нематеріальна мотивація, залученість персоналу.

SUMMARY

Dehtiarova D. O. Managing Employee Motivation at a Pharmaceutical Enterprise under Martial Law and Post-War Recovery Conditions. – Manuscript.

Master's Qualification Thesis in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The aim of the thesis is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for the model of employee motivation management at an enterprise under martial law and post-war recovery, which ensures increased operational efficiency, preservation of human resources potential, and development of employee wellbeing.

The thesis reveals the essence of employee motivation and its role in the enterprise management system; systematizes modern methods and tools of personnel motivation management under martial law. Psychodiagnostic methods for studying employee motivation are analyzed, and the possibilities of their application in enterprise activities are identified.

The organizational and managerial characteristics of LLC "ACINO UKRAINE" are presented, and the peculiarities of the company's HR policy under wartime conditions are investigated. The impact of martial law on motivational processes, employee wellbeing, and personal potential has been analyzed.

An author's questionnaire for assessing employee motivation at a pharmaceutical enterprise under martial law has been developed, and practical recommendations for improving the personnel motivation system have been proposed.

Keywords: employee motivation, HR policy, pharmaceutical enterprise, martial law, employee wellbeing, personal potential, HR management, material and non-material motivation, employee engagement.