

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і зміст мотивації персоналу підприємства	9
1.2. Основні методи управління мотивацією персоналу на підприємстві	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	29
2.1. Аналіз сучасного стану фармацевтичної промисловості в Україні	29
2.2. Стисла характеристика підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»	44
2.3. Дослідження процесу управління мотивацією персоналу підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	73
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХІМІКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ ЗАВОД»	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	88
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	95

## ВСТУП

Для сучасного менеджменту набувають все більшого значення аспекти управління мотивацією. Мотивація працівників є одним з основних засобів забезпечення раціонального використання виробничих ресурсів, реалізації потенціалу наявного кадрового складу. Основна мета мотивації - це отримання запланованого результату від використання наявних кадрів, що дозволяє підвищити загальну продуктивність і ефективність діяльності підприємства.

У ринкових умовах роль особистості працівника стає характерною особливістю системи управління персоналом. Співвідношення стимулів і потреб, на які спирається мотиваційна система змінюється відповідним чином. У сучасних умовах використовують як фінансові, так і нефінансові методи винагороди для мотивації персоналу підприємства. Однак ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом сьогодні не дає однозначного уявлення про співвідношення конкретних методів мотивації персоналу і гарантованих результатів із запланованою ефективністю даної діяльності.

Питання управління мотивацією працівників досить широко розглядається в актуальних наукових роботах. Однак копіювання класичних теорій мотивації з застосуванням їх в сучасній практиці ускладнюється порівняно нетривалим періодом перебування даного питання в якості наукового напрямку, однорідністю російськомовної та українськомовної літератури з цього питання, а іноді і низькоякісними перекладами апробованих методик. Складність практичного застосування мотиваційних систем також обумовлюється слабкою вивченістю галузевих особливостей вітчизняної економіки.

Незважаючи на високий ступінь розробленості питань управління мотивацією праці у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях (А. Альберт, У. Бреддік, О. С. Виханський, Ф. Герцберга, Є. П. Ільїн, С. Б. Каверін, А. В.

Карпов, Р. Л. Крічевсій, І. Д. Ладанов, М. Мескон, Е. Г. Молл, А. І. Наумов, Е. А. Уткін, Ф. Хедоурі та ін.), дана проблема не вивчена до кінця і керівники дуже часто використовують такі прийоми впливу на поведінку людей, які призводять до демотивації професійної діяльності.

Неефективне управління мотивацією може викликати у працівників незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці. З іншого боку, ефективна управління стимулює продуктивність персоналу, підвищує ефективність людських ресурсів, забезпечує досягнення всього комплексу цілей системи. Таким чином, актуальність вищезазначеної проблеми, її недостатня вивченість визначили об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження.

Метою дослідження є аналіз і удосконалення управління мотивацією працівників на підприємствах. Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання випускної роботи:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації працівників з урахуванням провідних теоретичних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців;
- виявити особливості процесу мотивації працівників підприємства;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства;
- дослідити сучасний стан трудових ресурсів підприємства і мотивації працівників;
- визначити напрями удосконалення процесу управління мотивацією працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації працівників ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають у процесі управління мотивацією працівників підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

Теоретико-методологічною основою дипломної роботи є дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем управління мотивацією персоналу.

Для досягнення мети дослідження і вирішення поставлених задач у дипломній роботі використано такі методи наукового мислення: статистичного аналізу – для визначення динаміки продажів фармацевтичних товарів у роздрібній торгівлі України; графічної систематизації – для узагальнення етапів мотиваційного процесу та класифікації методів мотивації працівників.

Інформаційною базою дипломної роботи є матеріали Державної служби статистики України, дані Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, офіційна документація ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», дослідження науковців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

дістали подальшого розвитку

тенденції світового фармацевтичного ринку, їх вплив на розвиток підприємств України;

характеристики особливостей процесу мотивації працівників підприємства, що дає можливість розробити пропозиції щодо удосконалення процесу управління мотивацією.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 95 сторінках машинописного тексту, містить 16 таблиць, 17 рисунків, 3 додатка. Список використаних джерел складається з 46 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність і зміст мотивації персоналу підприємства

Результативність діяльності кожного підприємства залежить від ефективності його виробничої діяльності, рівня конкурентоспроможності, цінової ніші на відповідному ринку та інших факторів. Досягнення високої рентабельності виробництва та реалізації продукції, збереження майнового потенціалу підприємства, впровадження раціоналізаторських пропозицій і передових досягнень науково-технічного прогресу стає можливим не тільки при провадженні підприємством відповідної політики в межах обраної стратегії розвитку, але й за умови відповідного бажання з боку працівників, оскільки правильна мотивація персоналу на досягнення загальної стратегії підприємства сприяє підвищенню командного духу трудового колективу та розуміння кожним працівником власного успіху лише в межах розвитку і зміцнення позицій підприємства в цілому.

Розвиток теорії і практики мотивації персоналу пов'язаний з переосмисленням її місця та ролі у розвитку продуктивних сил суспільства, оскільки кожен працівник підприємства повинен керуватися міркуваннями максимізації ефективності використання матеріально-технічної та ресурсної бази підприємствах в умовах конкурентного середовища, що виявлятиметься в підвищенні результативності і продуктивності праці, ефективності реалізації накопиченого трудового досвіду. Так, А. М. Зленко вказує на те, що «робітники, зацікавлені в результатах своєї праці, є більш активними в соціальній і економічній сферах, мають більш високу продуктивність праці, і як наслідок, сприяють більш швидкому досягненню кінцевих результатів діяльності компанії» [1]. В цілому соціальне значення мотивації працівників до результативної діяльності полягає в підвищенні якості продукції та послуг

підприємства як суспільних благ, що сприяє більш повному задоволенню соціальних та економічних потреб і запитів суспільства.

«Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям», – пише І. М. Грінько [2]. В цьому контексті вимагає дослідження понятійно-категоріальний апарат такого наукового напрямку.

У сучасних економічних і юридичних словниках немає однозначного трактування терміну “мотивація”, але зміст категорії здебільшого набув сталості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття мотивації

№ з/п	Джерело	Тлумачення
1	Багиев Н. [3]	Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби
2	Бизнес-словарь [4]	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
3	Булатов А. [5]	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання
4	Кураков Л. [6]	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації
5	Малый экономический глоссарий [7]	Мотивація – позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації
6	Мескон М. [8]	Мотивація – процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
7	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [9]	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
8	Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. [11]	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонuka економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки

продовження табл. 1.1

9	Мочерний С.В.[10]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонування працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
10	Управление рисками в России: глоссарий проекта «Экперт РА» [12]	Мотивація – процес спонуки працівників до активної діяльності, направленої на досягнення цілей організації
11	Энциклопедия трудового права [13]	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності

Якщо розглянути поняття «мотивація» в науковій літературі, то можна зробити висновок, що поняття досить схожі.

Колот Л. М. трактує поняття «мотивація» як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [14].

Мушкін І. досліджує поняття мотивації з точки зору управління. Зокрема, він вважає, що мотивація є: 1) функцією керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства; 2) прямий і непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [15].

Дуже часто поняття «мотивація» порівнюють з поняттями «мотив», «стимул», «стимулювання», «примус» і «мотивування». Але поняття «мотив» найчастіше тлумачиться авторами як спонукання особи до діяльності, як і термін «стимул». В цьому контексті для цілей дослідження вивчено підходи до трактування понять «мотивація» та «стимулювання». Сардак С.Е. проаналізував відмінності між даними поняттями за рядом ознак: межі застосування, час проведення заходів, напрями впливу (стимулюючі заходи), відношення до праці, форма організації на підприємстві, загальні цілі [16]. Аналіз його підходу дозволив встановити, що на підприємствах організується та провадиться мотивація персоналу. Стимулювання ж, в свою чергу, є поняттям вужчим за мотивацію та здійснюється в межах реалізації загальної

політики мотивації. Так, мотивація, на відміну від стимулювання, характеризується, по-перше, своєю тривалістю, по-друге, полягає у спонуканні працівників через застосування системи стимулів до сумлінної праці, у підвищенні її продуктивності та результативності.

Поняття «примус» та «мотивування» майже не висвітлені в літературі, але найдоцільніше трактувати поняття «примус» як зусилля над собою; зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом, незалежно від бажання, а термін «мотивування» як приведення мотивів, аргументів на користь чого-небудь.

Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Практика розробки політики мотивації повинна базуватися на існуючих теоріях мотивації, які обґрунтовують основу для визначення системи мотивів і стимулів (рис. 1.1).

Як зазначає О. В. Крушельницька, «з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорій мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно поділити їх на дві великі групи: змістовні та процесійні» [18]. У змістовних теоріях більший акцент робиться на потребах людини та їх класифікації. Таким чином вивчається порядок досягнення мети мотивації через цілеспрямований вплив на систему мотивів людини на базі встановленої ієрархії потреб.

Інший зміст мають процесійні теорії, які більше уваги приділяють поведінці людей, що заснована здебільшого на їх очікуваннях. Для цілей побудови політики мотивації персоналу на підприємстві більше адаптовані саме процесійні теорії, оскільки встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між потребами людини та їх діями, спрямованими на задоволення таких потреб. Так, підприємство при обранні та затвердженні політики мотивації персоналу обирає інструменти стимулювання, які найбільше відповідають очікуванням працівників. Крім того, різні теорії мотивації не суперечать одна



одній, а взаємодоповнюються, відображаючи багатогранність і нестандартність процесу мотивації та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

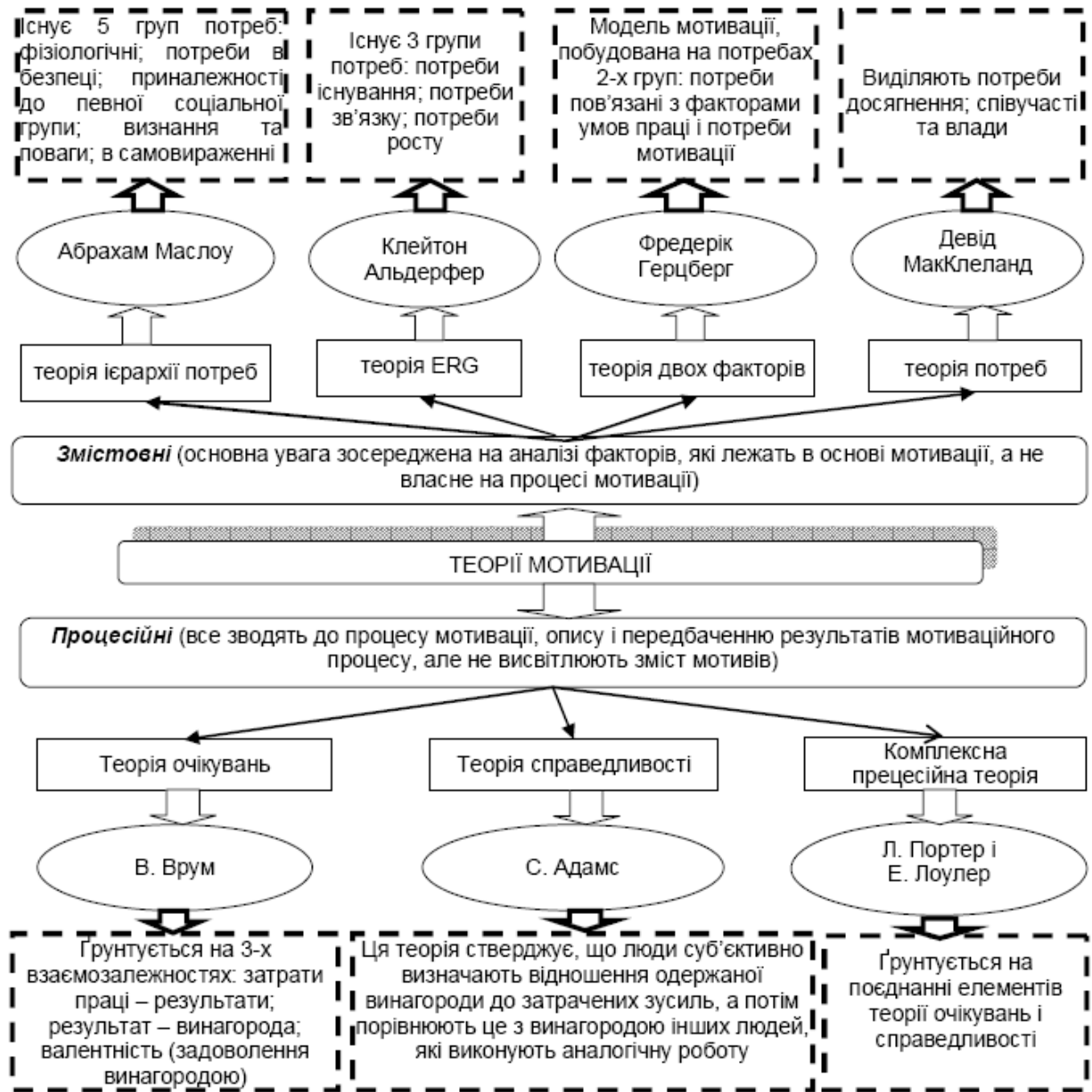


Рис. 1.1. Теорії мотивації [17]

Слід відзначити, що немає чітких відмінностей між «зовнішньою» і «внутрішньою» мотивацією. Деякі мотиви в одних випадках породжені «внутрішньою» мотивацією, а в інших – «зовнішньою». Іноді мотив одночасно породжений різними системами мотивації. Відомо, що мотивація

надає велике значення на виконання людиною роботи, разом з тим між мотивацією і кінцевим результатом трудової діяльності немає прямої залежності. Іноді людина, орієнтована на якісне виконання дорученої їй роботи, має гірші результати, чим менш мотивований працівник. Відсутність безпосереднього зв'язку між мотивацією і кінцевим результатом праці обумовлена тим, що на останнє впливає безліч інших чинників, зокрема кваліфікація і здібності людини, правильне розуміння виконуваного завдання і багато іншого. Найбільш елементарна модель процесу мотивації має всього три елементи [19-21]:

потреби, які є бажаннями, прагненнями до певних результатів. Люди випробовують потребу в таких речах як одяг, будинок, особиста машина і так далі. Але також в таких «невідчутних» речах як відчуття пошани, можливість особистого професійного зростання та інше;

цілеспрямована поведінка. Прагнучи задовольнити свої потреби, люди вибирають свою лінію цілеспрямованої поведінки. Робота в компанії - один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунути на керівну посаду - ще один тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреб у визнанні;

задоволення потреб. Поняття «задоволення потреб» відображає позитивне відчуття полегшення і комфортного стану, яке відчуває людина, коли її бажання реалізуються.

Велике значення приділяється також обліку рівнів мотивації. На рівні задовільної поведінки співробітники досягають того мінімуму, який виявляється прийнятним для керівництва. Для тих працівників, чий рівень мотивації характеризується відмінною поведінкою, робота є бажаною частиною, що приносить нагороди і задоволення. Дослідження показали, що співробітники не працюють зазвичай в повну силу і економлять частину своєї енергії, а викладаються лише тоді, коли упевнені, що їх додаткові зусилля будуть належним чином оцінено й винагороджено. Завдання менеджера полягає у забезпеченні для працівників можливості задоволення всього

спектру їх потреб в процесі роботи, в обмін на їх енергію і трудову віддачу [22].

Мотивацію, що аналізується як процес, можна представити у вигляді ряду послідовних етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи мотиваційного процесу (систематизовано за [20, 23, 24])

Перший етап – виникнення потреб.

Другий етап – пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити, подавити або просто не помічати.

Третій етап - визначення цілей (напрямів) дії. Визначається, що саме і якими засобами потрібно забезпечити потребу. Тут виявляється, що потрібно отримати, щоб усунути потребу, щоб отримати те, що бажано, якою мірою можна добитися того, що необхідне і те, що реально отримати, здатне усунути потребу.

Четвертий етап – реалізація дії. Людина витрачає зусилля, щоб здійснити дії, які, відкривають йому можливість придбання того необхідного, що потрібне для усунення потреби. Оскільки процес роботи надає вплив на мотивацію, то на цьому етапі може відбуватися корегування цілей.

П'ятий етап – отримання винагороди за реалізацію дії. Виконавши необхідну роботу, людина отримує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажане для неї. Тут виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається зміна мотивації до дії.

Шостий етап – ліквідація потреби. Людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії з усунення потреби.

Однак знання логіки процесу мотивації не забезпечує вирішальних переваг в управлінні даним процесом. Важливим чинником є неочевидність мотивів. Можна здогадуватися, які мотиви переважають, але в конкретному вигляді їх «вичленувати» важко. Дуже непросто виявити, які мотиви є важливими, провідними, що направляють поведінку конкретної людини в мотиваційному процесі в конкретних умовах [25, 26].

Враховуючи вищевикладене, можна зробити наступний висновок: весь персонал підприємства умовно можна розділити на певні групи, в залежності від основного мотиваційного чинника: прагнення до ділової кар'єри; група - матеріальне благополуччя; група - соціальна захищеність.

Самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, часто суперечать одна одній. Звідси навіть при глибокому вивченні мотиваційної структури людини, системи його дії, можливі абсолютно непередбачені зміни в поведінці людини і несподівана його реакція на мотивуючі дії. Ще одним важливим чинником виступає відмінність мотиваційних структур різних людей, різний ступінь дії на них однакових мотивів, різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших: У одних

прагнення до досягнення результату буде дуже сильним, у інших воно може бути слабким [26]. Тоді даний мотив по-різному діятиме на поведінку людей.

У системі мотивації особливо істотним є досягнення правильного співвідношення між заохоченням, винагородою і покаранням, невідворотністю санкцій. Негативна реакція керівництва сковує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує ступінь упевненості в собі. Подібна реакція на результати діяльності працівника не тільки не гуманна, але і неефективна, оскільки здатна призвести до непередбачуваної зміни в поведінці підлеглого. У покараного працівника зовсім не виникає бажання працювати старанніше, в кращому разі він шукає можливість уникнути покарання. Люди дуже рідко погоджуються із справедливістю покарання, звідси негативна реакція викликає опір [27].

Сприятливі оцінки виконаної роботи (позитивне підкріплення) підвищують самооцінку, мотивують трудову діяльність, підсилюють творчу ініціативу. Заохочення вселяє віру людини в себе, в свій потенціал, здібності, дає надію на успішне виконання нових завдань, що підсилює прагнення трудитися найкращим чином.

Позитивне підкріплення формує установку, в рамках якої працівник прагне до такої лінії поведінки, до виконання таких завдань, до такої якості праці, за допомогою яких виправдовується його очікування справедливої винагороди. Одночасно він уникає таких дій, які можуть завершитися неприємними наслідками. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні заходи (негативне підкріплення). Але нерідко в роботі виникають ситуації, коли просто неможливо уникнути застосування негативних мір. Слід враховувати, що такі дії, вживані наодинці з підлеглим, дають набагато більший результат, ніж вживані у присутності інших працівників.

До основних рис мотивації працівників належать:

виконання функції комунікації між керівництвом, власником підприємства та її працівниками;

сприяння формуванню, досягненню суспільно значущих цілей підприємства і підтримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;

наява двох сторін. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю.

Гнучка система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;

системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;

відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;

структурованості - характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника [22].

У процесі мотивації треба брати до уваги об'єктивні фактори, (які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності) і суб'єктивні (котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей). Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні — як основа внутрішніх спонукань (мотивів).

Процес мотивації включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. За умови правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання.

Система мотивації на рівні підприємства ґрунтується на таких вимогах:

- надання рівних можливостей займати посади і просуватися по службі;
- узгодженість оплати праці з її результатами;
- гарантія зайнятості;
- створення умов для захисту здоров'я і безпеки праці;
- забезпечення умов для професійного росту;
- підтримка в колективі довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети і місії підприємства.

Для підтримки мотивації праці необхідно:

- систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника на одній посаді і здійснювати необхідне переміщення;

- збагачувати зміст роботи і розширювати її рамки; здійснювати активне структурне планування праці і заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;

систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;

реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих. Головним методом мотивації праці в ринковій економіці є заробітна плата, участь працівників в акціонерній власності, в прибутку, в управлінні підприємством.

Таким чином, мотивація – це сукупність чинників, які спонукають людей поводитись певним чином. Вона важлива для менеджерів, оскільки разом із здібностями і чинниками середовища визначає індивідуальне виконання роботи. Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Важливо також підкреслити, що для працівника необхідна певна воля вибору тієї або іншої стратегії й тактики дій в сфері праці. Ступінь такої волі розширюється при переході від командно-адміністративної системи управління народним господарством до ринкової.

## 1.2. Основні методи управління мотивацією працівників на підприємстві

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі» (Т.Пітере, Р.Уотермен). «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» (А. Моріта).

Мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міра нагороди і стимулів; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до



управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Керівник повинен вирішувати два завдання:

знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;

збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників.

Регулятори мотивації надані на рис. 1.3.

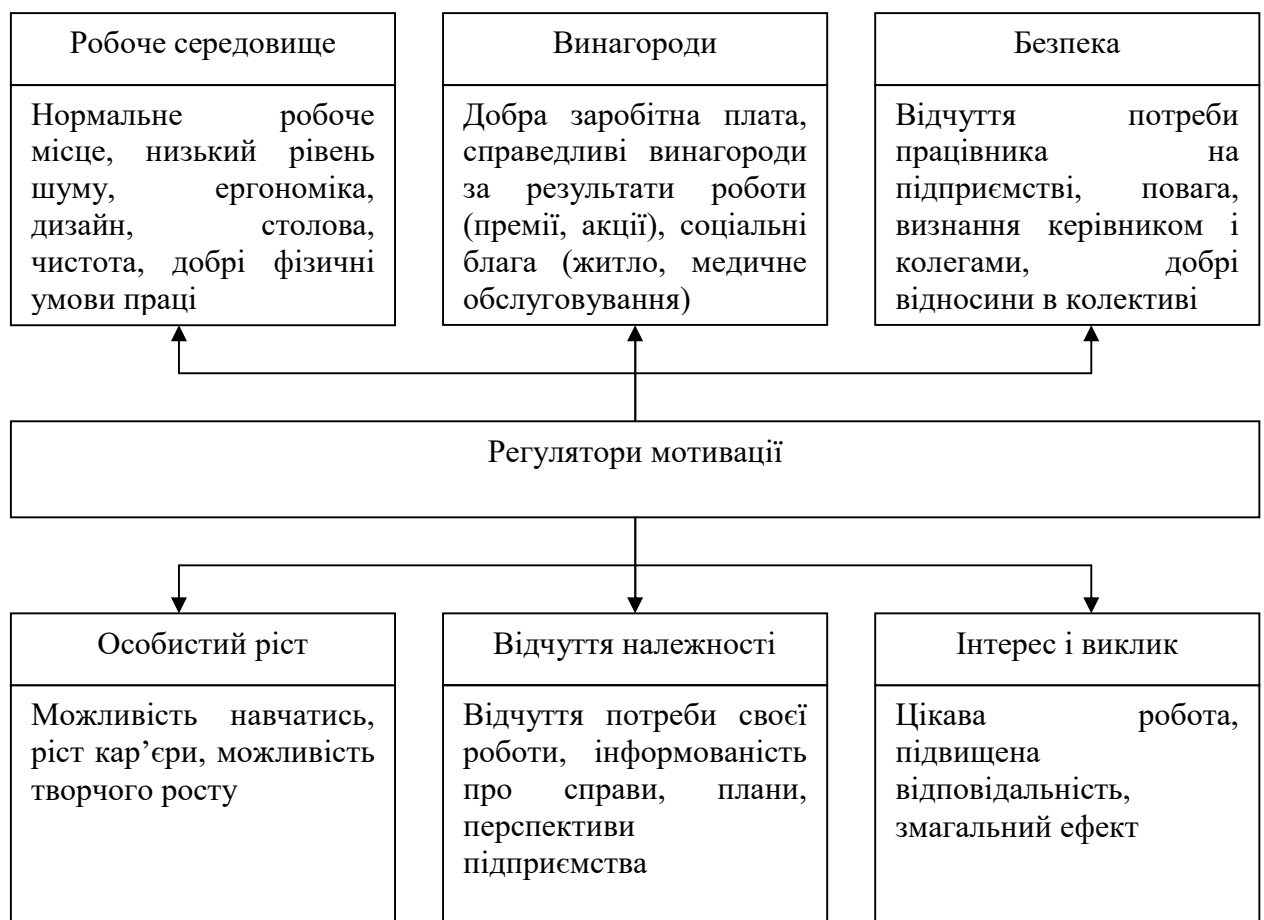


Рис. 1.3. Регулятори мотивації [28]

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, що здійснює вплив на продуктивність працівників. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем). Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо [29].

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід. Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу,

зменшенні витрат, реалізуються колективні та особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану.

Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, сприятливого морально-психологічного клімату, моральні заохочення. Нематеріальне стимулювання працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права засоби морального визнання працівників та трудових колективів за досягнення високих результатів праці. Як засвідчує практика, основними видами нематеріального стимулювання є: оголошення подяки, нагородження Почесною грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, поміщення фотографії працівника на Дошку пошани, до Галереї Трудової Слави, присвоєння почесних звань тощо. Локальні акти підприємств передбачають, наприклад, такі моральні заохочення, як присвоєння почесного звання «Відмінник якості», присвоєння почесного звання «Кращий за професією», вручення листів подяки сім'ям працівників – відмінників якості праці, присвоєння звання «Кращий відділ за якістю». Такий спосіб винагороди як просування по службовій драбині та особистий ріст вимагає серйозних фінансових витрат вищого керівництва, але саме він дозволяє підприємствам зберігати лідируюче положення на ринку [30].

Методи мотивації – способи управління дій на персонал для досягнення цілей підприємства. Ці методи ґрунтуються на діях законів. Методи мотивації мають практичне значення і широко застосовуються в управлінні того чи іншого підприємства.

Застосування методів мотивації персоналу ґрунтується на конкретно-визначених проблемах щодо досконалості підсистем управління персоналом, та вживається на основі наявних потреб працівника, його інтересів і потенціалу з метою активізації трудової поведінки.

Різноманіття методів мотивації працівників представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація методів мотивації працівників

Головна роль мотивації полягає у задоволенні потреб працівника і досягнення цілей підприємства одночасно шляхом визначення його мотивів і вибору стимулів. Будь-яка потреба може бути задоволеною шляхом вибору

методів мотивації. При цьому слід усвідомити, що за необхідним є врахування максимальної кількості видів потреб.

Виходячи з максимальної кількості конкретних мотиваційно-трудоових потреб, які мають безпосереднє відношення до праці та виокремленні у наукових дослідженнях російських (Н. В. Самоукіна) і українських (М. М. Шутов, Г. А. Слабкий) вчених, проведено їх групування за методами мотивації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Групування методів мотивації  
відповідно до видів потреб працівників [31]

№ з/п	Види потреб працівника	Методи мотивації, що використовуються для задоволення потреб
1	Підтримка життєдіяльності, здоров'я, продовження роду та відтворення	Економічні (прямі): системи оплати праці; виплати за відсутність невиходів; Економічні (непрямі): всі; Негрошові: гнучкі робочі графіки; охорона праці; комфортні психологічні відносини у колективі.
2	Потреба у визнанні	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію; Негрошові: просування по службі; участь у прийнятті рішень.
3	Потреба у спілкуванні	Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості; комфортні психологічні відносини у колективі.
4	Потреба у приналежності до референтної групи та командної роботи	Негрошові: комфортні психологічні відносини у колективі.
5	Потреба у надійності та безпеці	Економічні: системи оплати праці; Негрошові: охорона праці.
6	Потреба у спілкуванні з керівництвом	Негрошові: участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.
7	Потреба в емоційній в емоційній напрузі та ризику	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію; Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості.
8	Потреба у соціальному статусі та владі	Економічні (прямі): участь у прибутках; Негрошові: просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.
9	Потреба у підлеглості	Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості; комфортні психологічні умови у колективі.
10	Потреба у незалежності та свободі (вільному часі)	Економічні (прямі): виплати за відсутність невиходів; Негрошові: гнучкі робочі графіки; комфортні психологічні умови у колективі.

продовження табл. 1.2

11	Потреби у само затвердженні, досягненнях та престижі	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію; участь у прибутках; Економічні (непрямі): доплата за стаж. Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості; просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.
12	Потреба в роботі та задоволенні	Економічні (прямі): всі; Економічні (непрямі): всі; Негрошові: всі.
13	Потреба у стабільності	Економічні (прямі): всі; Економічні (непрямі): доплата за стаж; Негрошові: всі.
14	Потреба у новизні та творчості (активності)	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію; оплата навчання. Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості; просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Очевидно, що за умови визначення конкретних потреб у будь-якого працівника вони задовольняються шляхом застосування окремих видів мотивації. При цьому, одночасно, ці заходи повинні бути пов'язаними з вибором методів за підсистемами управління персоналом, на основі чого приймаються стратегічні рішення щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві з урахуванням стану мотивації працівників до досягнення кінцевих результатів.

Протягом своєї кар'єри кожен працівник проходить через різні етапи (табл. 1.3). Сприяння йому у поетапному просуванні в межах підприємства є обов'язком кадрових служб.

Таблиця 1.3

### Особливості застосування методів мотивації працівників на різних етапах кар'єри

Етап кар'єри працівника	Стисла характеристика етапу кар'єри	Особливості мотивації на даному етапі кар'єри
Становлення (утвердження)	Освоєння роботи, набуття впевненості у собі, генератор ідей у вибраній галузі, розвиток професійних навичок.	Незалежність у роботі, нормальний рівень заробітної плати.

продовження табл. 1.3

Просування по службі	Професійний розвиток, кар'єрний ріст, ріст кваліфікації, прагнення розширити коло своїх інтересів на підприємстві.	Самореалізація, високий рівень заробітної плати.
Збереження	Навчання молодих кадрів, генерування ідей, пік вдосконалення кваліфікації.	Підвищення заробітної плати, інтерес до інших джерел доходу.
Завершення	Підготовка до виходу на пенсію, пошук заміни.	Соціальне визнання, збереження рівня заробітної плати, пошук нових джерел доходу.

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація. В адміністративних установах, заснованих на наказах і розпорядженнях, конкретне застосування методів примушення відносно дисципліни, порядку роботи, додержання норм, стандартів та інших вимог необхідно. Використання мотивів примушення в творчих колективах може принести велику шкоду, яка викликає загасання енергії пошуку, страху здобуття негативного результату.

В системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва сковує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності. В той же час позитивна оцінка проведеної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність, посилює творчу ініціативу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Досліджено окремі підходи до визначення поняття «мотивація» і розглянуто мотивацію як процес.

Відмічено, що завдання менеджера полягає в забезпеченні для працівників можливості задоволення всього спектру їх потреб в процесі роботи, в обмін на їх енергію і трудову віддачу. У системі мотивації особливо істотне досягнення правильного співвідношення між заохоченням, винагородою і покаранням, невідворотністю санкцій.

Встановлено, що для ефективного управління мотивацією необхідно застосовувати і комбінувати різні по своєму підходу і змісту існуючі теорії мотивації.

Розглянуто окремі методи мотивації працівників підприємства та згруповано методи відповідно до видів потреб працівників.

Висвітлено особливості процесу мотивації працівників підприємства.



## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### 2.1. Аналіз сучасного стану фармацевтичної промисловості в Україні

На сучасному етапі розвитку хімічної промисловості України фармацевтична галузь є однією з найперспективніших, про що свідчать основні тенденції та темпи росту світового фармацевтичного ринку. Як зазначають експерти [38], в найближчі п'ять років вітчизняні виробники можуть збільшити обсяги реалізації на 15—20 % та значно розширити ринку збуту.

Фармацевтична галузь України включає в себе виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптову і роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання і розподіл (дистрибуцію) за допомогою налагодженої збутової мережі (аптеки, аптечні пункти тощо). Фармацевтична галузь у розвинутих країнах належить до числа найбільш динамічних і рентабельних, але водночас виступає як особливий сегмент ринку, що регулюється державними органами влади, а також контролюється страховою медициною. В останні роки фармація починає інтегруватися зі сферою медичних послуг.

Фармацевтична галузь посідає значне місце і в економіці України, оскільки є важливим сегментом національного ринку, багато в чому визначає національну і оборонну безпеку країни, відрізняється великою наукоємною і розвиненою кооперацією [39].

Український ринок лікарських засобів складається з госпітального та роздрібного сегментів. У госпітальному сегменті продаж лікарських препаратів здійснюється через лікувально-профілактичні установи України. Роздрібний сегмент ринку лікарських засобів представлений, насамперед, аптечними мережами.

Необхідно відзначити, що на обсяги продажів медичних препаратів впливає фактор сезонної зміни попиту з боку населення, а саме: збільшення продажів лікарських засобів спостерігається у лютому-квітні, а також у IV кварталі, що частково пов'язано із щорічним загостренням захворювань грипом, РВІ й іншими захворюваннями.

Український ринок лікарських препаратів досить розвинений і формується як за рахунок внутрішнього виробництва, так і за рахунок імпорتنих поставок. Діяльність у сфері виробництва, а також оптової і роздрібною торгівлі лікарськими засобами підлягає ліцензуванню та сертифікації Державною службою України з лікарських засобів.

Структура ринку відносно основних груп фармацевтичних засобів з 2016 року зазнала наступних змін. В натуральному і грошовому еквівалентах дещо зросли частки лікувальної косметики та біоактивних добавок. На ці групи продукції припадає від 4% ринку в 2016 до 10% ринку в 2017. В грошовому еквіваленті біля 90% ринку займають лікувальні препарати. В натуральних показниках їх частка 70%, 25% займають вироби медичного призначення [40]. Продовжується зменшення питомої ваги найбільш дешевих упаковок лікарських засобів в натуральному і грошовому вираженні, що обумовлено в основному відходом з ринку традиційних, застарілих і малоефективних лікарських засобів.

Обсяг фармацевтичного ринку зростає в грошовому еквіваленті з 2016 року. Ріст обсягу ринку в натуральному еквіваленті спостерігався до 2014 року, поступово сповільнюючи темп. З 2015 починається спад натуральних обсягів. Це, з урахуванням неспинного росту в грошовому еквіваленті, свідчить про перехід місцевого ринку на більш дорогі, а відтак і якісніші фармацевтичні засоби.

Протягом 2015-2017 рр. темпи росту обсягів виробництва лікарських препаратів українськими виробниками поступово сповільнювалися (за підсумками 2017 року обсяг виробництва навіть скоротився на 0,7%). За

прогнозними розрахунками за підсумками 2018 року очікувався приріст (до 9%) обсягів виробництва (рис. 2.1).

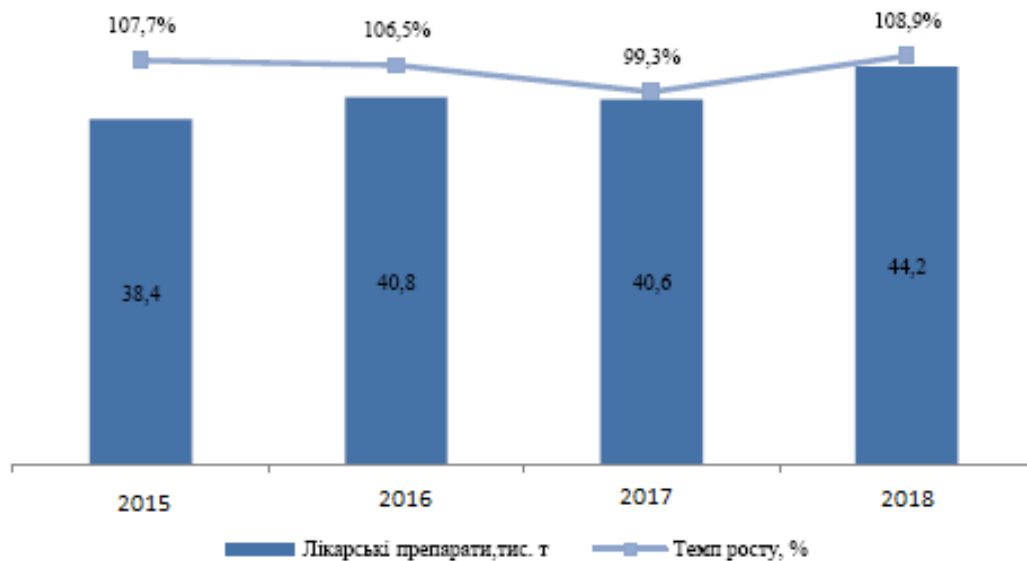


Рис. 2.1. Обсяги виробництва лікарських засобів українськими виробниками у 2015-2017 рр. та прогноз на 2018 рік, тис. т (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «IBI-Rating»)

Згідно з інформацією, оприлюдненою Державною службою України з лікарських засобів, на кінець вересня 2018 року в Україні налічувалося 117 виробників фармакологічної продукції.

Український ринок виробництва лікарських засобів помірно диверсифікований – питома вага 5 найбільших виробників у структурі оптових продажів за I квартал 2018 року стала близько 50% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Найбільші українські виробники фармацевтичної продукції у I кварталі 2018 року («Фармексперт», обробка ТОВ «IBI-Rating»)

Виробник	Оптові продажі у I кварталі 2018 року, млн. дол. США	Питома вага, %
«Фармак»	75,2	15,3
«Артеріум»	54,4	11,0

продовження табл. 2.1

«Дарниця»	50,3	10,0
«Здоров'я»	37,6	7,6
«ІнтерХім»	25,3	5,1
«Борщагівський ХФЗ»	24,2	4,9
«Юрія-Фарм»	23,1	4,7
«Київський вітамінний завод»	20,2	4,1
«Про-Фарма»	12,8	2,6
Інші	171,0	34,7
Всього	494,1	100,0

Слід зазначити, що найбільші виробники належать українським власникам, що свідчить про можливість активізації ринку у разі приходу іноземних учасників.

Зважаючи на значну ємність ринку, високий потенціал росту та високу рентабельність, виробництво лікарських засобів залишається досить привабливим для вкладень зі сторони інвестиційних фондів навіть в умовах економічної кризи. Цей висновок підтверджується низкою нещодавніх угод. Так фонд «Horizon Capital» та банк FMO придбали частку ПрАТ «Біофарма», а фонд «Europe Virgin Fund L. P.» спільно з «Uscrafarma» – частку СП «Сперко Україна». Таким чином власники фінансують масштабні інвестиційні проекти з розширення виробничих потужностей та/або підвищення якості продукції задля отримання сертифікатів відповідності GMP (Good Manufacturing Practice – належної виробничої практики) в умовах високої вартості позикових ресурсів.

Експорт фармацевтичної продукції порівняно з імпортом є незначним за обсягом в грошовому еквіваленті. Криза не позначилась на обсягах експорту. 2017 рік характеризувався майже ідентичним обсягом, що і 2016 рік.

Третина вироблених в Україні лікарських препаратів експортується, обсяг експорту (у натуральному вимірі) поступово збільшується (рис. 2.2).

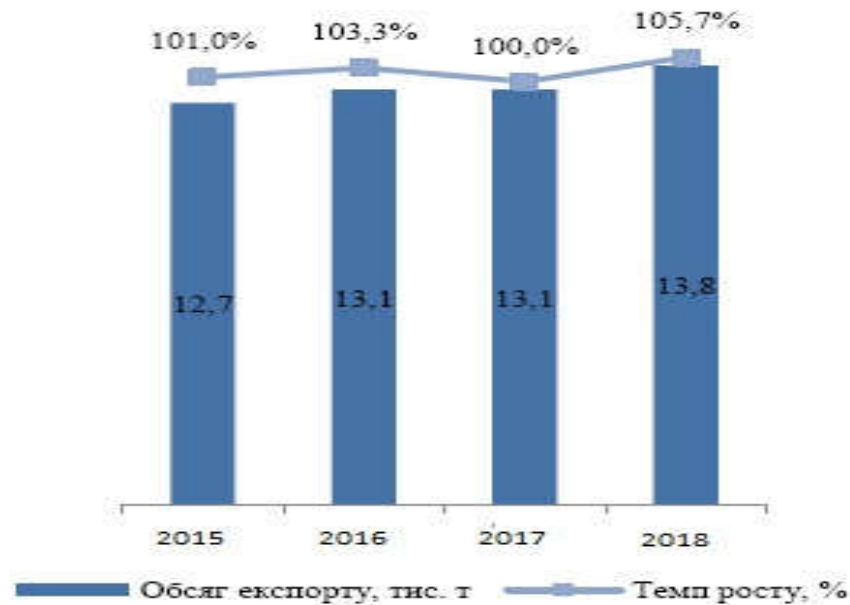


Рис. 2.2. Обсяг експорту лікарських препаратів з України протягом 2015-2017 рр. та прогноз на 2018 рік, тис. т (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «ІВІ-Rating»)

Експортовані вітчизняні пеніциліни поступово дешевшають. В 2014 за вирахуванням стрибків середніх цін пеніциліни експортувались за цінами 17-25 дол/кг. В 2018 діапазон цін експорту пеніцилінів: 14-23 дол/кг. В цей же період експортовані вітаміни поступово дорожчають. Коштуючи 8-10 дол/кг в 2014, вітаміни зросли в ціні, і в 2018 експортуються за цінами 10-16 дол/кг. Імпортні пеніциліни сягали 140 дол/кг на початку 2014. Ціни імпортованих пеніцилінів стрімко знижувались до сер.2015. Тоді імпортні пеніциліни коштували вдвічі дешевше: 50-70 дол/кг. Відтоді ціни імпорту повільно зростали, і в 2018 знаходились у межах 70-85 дол/т.

Ціни експорту на гормони до сер.2017 знаходились в межах 250-300 дол/т. З сер.2017 середні ціни експорту гормонів зростають, коливаючись в межах 250-350 дол/кг. Ціни експорту крові людей та тварин в період 2014-4М2018 характеризувались значною волатильністю, межі їх коливання: 100-400 дол/кг. Ціни імпорту крові людей та тварин також були вола тильні в

період 2014-4М2018, коливаючись в межах 50-250 дол/кг. За виключенням коливань сер.2016-2017, ціни імпорту гормонів з 2014 до 4М2018 зберігали рівномірний ріст від 30 до 40 дол/кг.

Очікувалося, що за підсумками 2018 року обсяг експорту складе 13,8 тис. тонн лікарських засобів (+5,7% порівняно з 2017 роком) загальною вартістю 212,6 млн. дол. США (рис. 2.3).

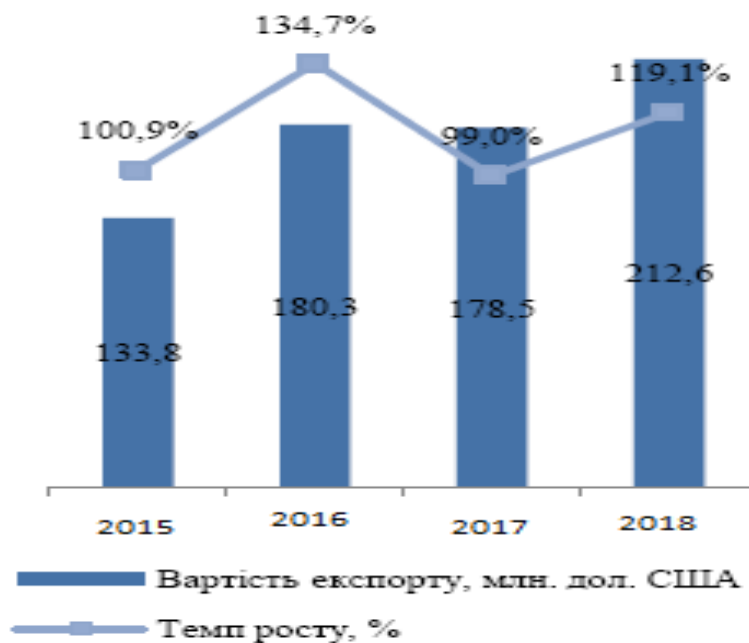


Рис. 2.3. Вартість експорту лікарських препаратів з України протягом 2015-2017 рр. та прогноз на 2018 рік, млн. дол. США (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «ІВІ-Rating»)

Фармацевтична продукція становить найзначнішу частку імпорту хімічних продуктів України. Криза відносно несуттєво позначилась на обсягах імпорту фармацевтичної продукції. В 2016 році докризові обсяги імпорту були відновлені, 2017 рік сформував новий рекорд обсягу імпорту. Структура імпорту в період 2014-4М2018 залишалася практично незмінною. Винятки складають антибіотики та вітаміни – частка антибіотиків

збільшилась в півтора рази за рахунок пропорційного зменшення імпорту вітамінів. Також суттєво збільшився імпорт крові тварин і людей.

Обсяги імпорту лікарських засобів в Україну протягом 2015-2017 рр. мали позитивну динаміку, проте фактичні дані за 11 місяців 2018 року свідчать про очікуване зниження обсягів на 4% за підсумками всього 2018 року – до 32,5 тис. тон (рис. 2.4).

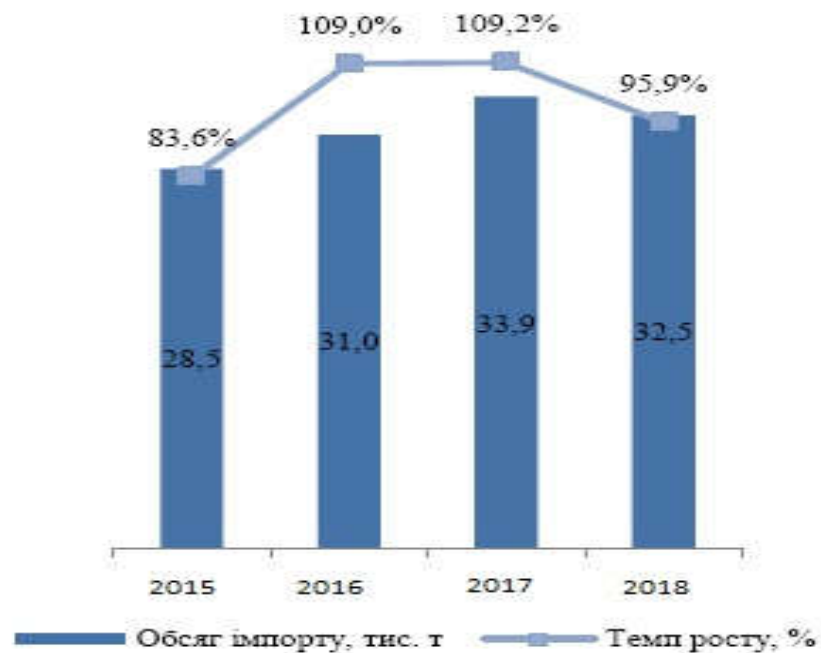


Рис. 2.4. Обсяг імпорту лікарських препаратів з України протягом 2015-2017 рр. та прогноз на 2018 рік, тис. т (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «ІВІ-Rating»)

При цьому вартість імпортованих лікарських засобів продовжує зростати, хоча темпи росту дещо сповільняться (рис. 2.5).

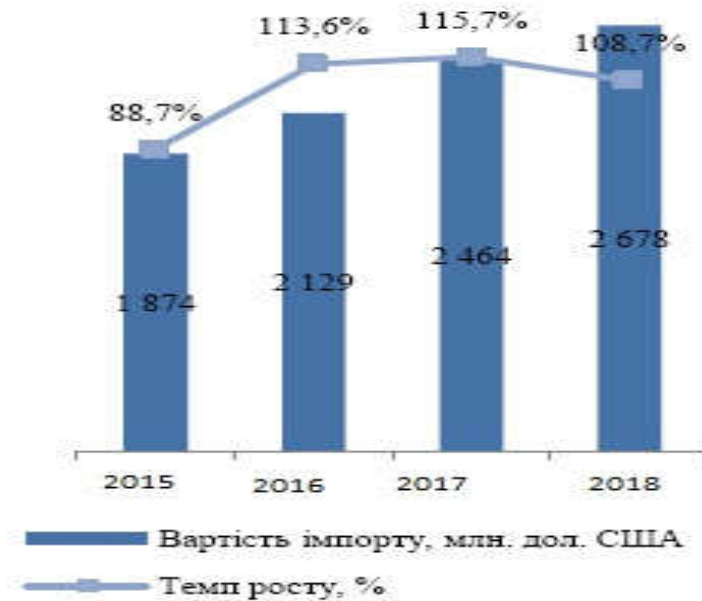


Рис. 2.5. Вартість імпорту лікарських препаратів з України протягом 2015-2017 рр. та прогноз на 2018 рік, млн. дол. США (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «IBI-Rating»)

Стосовно географічної структури експорту та імпорту слід зазначити, що вітчизняні лікарські препарати експортуються переважно до країн СНД (рис. 2.6), тоді як основна частина імпорту припадає на європейські країни, а також Індію та Росію (рис. 2.7).

Орієнтація вітчизняного експорту лікарських препаратів на країни Митного союзу посилює ризик впровадження/посилення захисних митних заходів з його сторони.

Найбільшими постачальниками українського ринку фармацевтики є Німеччина, Індія, Франція. Їх сумарна частка становить 40% щорічного імпорту в період 2014-4М2018. Загалом, географічний розподіл не підлягав суттєвим змінам рік-до-року в означений період.



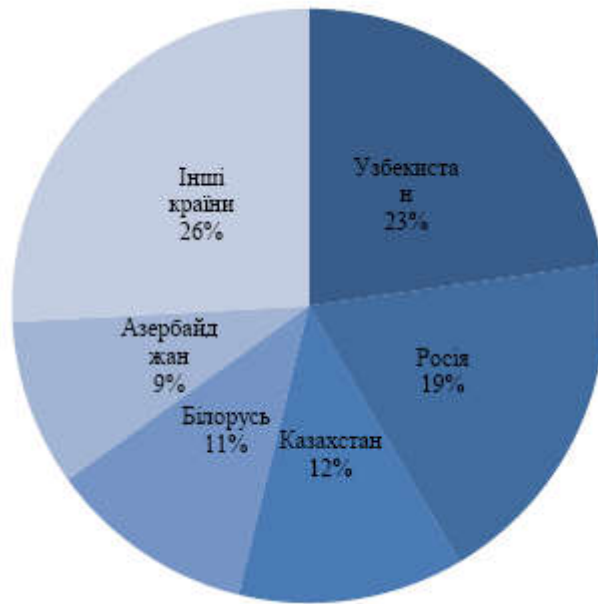


Рис. 2.6. Географічна структура експорту (у грошовому вимірі) лікарських препаратів з України за 1 квартал 2018 року (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «ІВІ-Rating»)

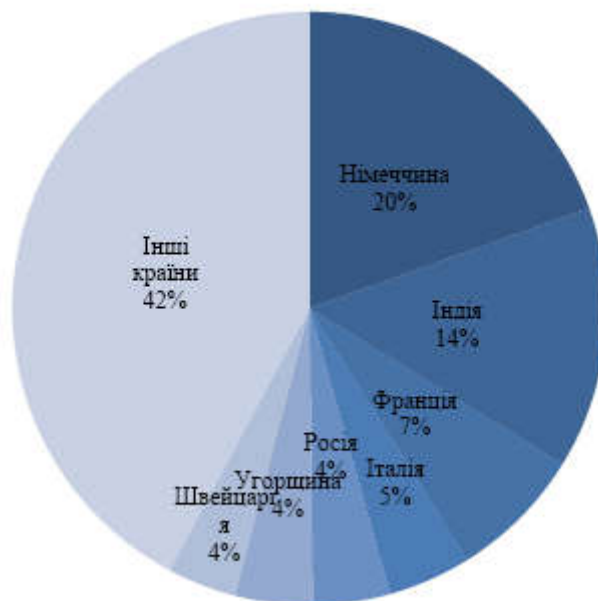


Рис. 2.7. Географічна структура імпорту (у грошовому вимірі) лікарських препаратів з України за 1 квартал. 2018 року (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «ІВІ-Rating»)

Географія експортних поставок традиційно представлена переважно країнами СНД: Узбекистан, Росія, Казахстан, Білорусь, Азербайджан. Концентрація експорту фармацевтичної продукції українського виробництва, переважно, до країн СНД пояснюється наявністю жорсткої системи контролю якості продукції на європейських ринках, а також необхідністю наявності у виробників GMP сертифікатів. Найбільшими українськими виробниками, які експортують свою продукцію є ПАТ «Фармак» та Корпорація «Артеріум», Корпорація «Здоров'я», Фармацевтична компанія «Дарниця», ПАТ НВЦ «БХФЗ» та інші виробники.

Товарооборот фармацевтичних товарів у роздрібній торгівлі демонструє позитивну динаміку. Незважаючи на деяке сповільнення темпів росту у 2018 році (115% проти 120% за 2017 рік), очікуваний обсяг роздрібного товарообороту перевищив 25 млрд. грн. (рис. 2.8).

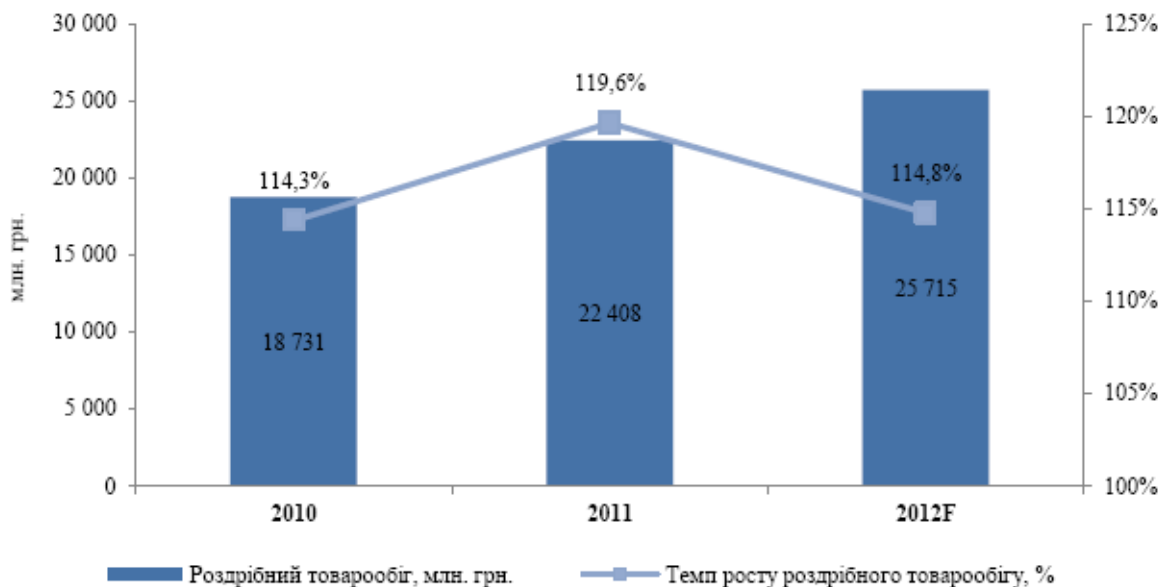


Рис. 2.8. Динаміка продажів фармацевтичних товарів у роздрібній торгівлі України, млн. грн. (Державна служба статистики України, обробка ТОВ «ІВІ-Rating»)

У роздрібній торгівлі лікарськими засобами відсутня концентрація – питома вага 10 найбільших аптечних мереж на кінець вересня 2017 року (табл. 2.2) становить 10,6% від загальної кількості торгових точок.

Таблиця 2.2

Рейтинг аптечних мереж за кількістю торгових точок  
(обробка ТОВ «IBI-Rating»)

Місце у рейтингу	Станом на 01.04.2018 р.	Станом на 01.01.2017 р.
1	Мед-Сервіс Груп (м. Дніпропетровськ)	Полтавафарм ОКП (м. Розсошенці)
2	Полтавафарм ОКП (м. Розсошенці)	Фармація ВАТ (м. Одеса)
3	Фалбі (м. Київ)	Фармація ОКП (м. Дніпропетровськ)
4	Фармація КП (м. Київ)	Фармація КП (м. Київ)
5	Едельвейс (м. Львів)	Фалбі (м. Київ)
6	Ліки Кіровоградщини (м. Кропивницький)	Ліки Кіровоградщини (м. Кіровоград)
7	Фармастор (м. Київ)	Фармація ПКСО ОКП (м. Миколаїв)
8	Волиньфарм фірма (м. Луцьк)	Едельвейс (м. Львів)

Перелік найбільших дистриб'юторів лікарських засобів протягом останніх років залишається практично незмінним (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рейтинг дистриб'юторів за обсягом поставок лікарських засобів у аптечні мережі в грошовому вимірі (аптека.ua, обробка ТОВ «IBI-Rating»)

Дистриб'ютор	Березень 2018 року	Листопад 2017 року	Листопад 2016 року
БадМ (м. Дніпропетровськ)	1	1	1
Оптіма-Фарм (м. Київ)	2	2	2
Альба Україна (м. Бориспіль)	3	3	3
Вента (м. Дніпропетровськ)	4	5	6

До трійки найбільших дистриб'юторів за обсягом поставок лікарських засобів у аптечні мережі в грошовому вимірі входять ТОВ «БадМ» (м.

Дніпропетровськ), СП ТОВ «Оптіма-Фарм, ЛТД» (м. Київ), ПрАТ «Альба Україна» (м. Бориспіль).

Український ринок лікарських засобів має значний потенціал росту з огляду на значно нижчий рівень споживання ліків на душу населення, порівняно з європейськими країнами. Так, у 2017 році споживання ліків в Україні на 1 особу склало близько 60 дол. США, тоді як в Польщі – 150 дол. США, Словаччині – 250 дол. США. Наразі стримуючим фактором для більш активного розвитку є низька платоспроможність переважної більшості вітчизняних споживачів.

На думку рейтингового агентства «IBI-Rating» [41] у 2013 році обсяги виробництва лікарських препаратів продовжать зростати як за рахунок збільшення внутрішнього споживання, так і за рахунок зовнішніх ринків (переважно країн СНД). Введення з 2013 року заборони на імпорт лікарських засобів (окрім активних фармацевтичних інгредієнтів) без підтвердження сертифікату відповідності GMP або висновку про відповідність GMP, виданих Держлікслужбою України, має знизити імпорт низькоякісних препаратів, що втім не матиме суттєвих негативних наслідків для загального обсягу імпорту (у грошовому вимірі).

Фармацевтичний ринок України є другим за обсягами серед країн СНД (після Росії). У загальному обсязі продажів лікарських препаратів найбільша питома вага, за підсумками I півріччя 2017 року, традиційно припадає на м. Київ та Східні регіони. За результатами аналізованого періоду у структурі продажів лікарських засобів (в натуральному вимірі), в розрізі цінових сегментів на низькій та середній сегменти припадає близько 85-90% загального обсягу реалізації, що характерно для країн з низьким рівнем розвитку медицини, зокрема системи діагностики, медичного страхування.

Протягом останніх років фармацевтичний ринок України в цілому характеризувався високими темпами росту (у середньому на 17-23% щорічно), а також відносно низьким рівнем споживання лікарських засобів на душу населення (витрати на медичні препарати займають 4-5 місце у

загальній структурі витрат домогосподарств України). Так, за підсумками 2017 року Україна займає 4 позицію за рівнем витрат на лікарські засоби у розрахунку на душу населення серед країн СНД (після Росії, Білорусі та Казахстану).

За дослідженнями Рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг» [42], структура сировинної бази українських підприємств-виробників залишається поки що незмінною: основна сировина та матеріали імпортного виробництва (що прив'язує як структуру собівартості, так і рівень відпускних цін до коливань курсу національної валюти відносно долара та євро). При цьому, сировина та матеріали українського виробництва представлені здебільшого допоміжними матеріалами (упаковка тощо).

З основних тенденцій розвитку фармацевтичного ринку України необхідно також відмітити збільшення українськими підприємствами частки в структурі виробництва препаратів, які відносяться до групи продукції з більшою доданою вартістю (у т.ч. препарати-дженерики). Крім того, у рамках поетапної модернізації основних фондів, вітчизняні компанії здійснюють сертифікацію виробничих потужностей у відповідності зі стандартами Виробничої практики GMP EC (міжнародні стандарти й правила, які регламентують організацію виробництва й контроль якості фармацевтичної продукції на всіх стадіях технологічного процесу).

З однієї сторони наявність GMP сертифікатів підвищує конкурентоспроможність продукції та фактично є допуском української фармацевтичної продукції на ринки розвинених країн, з іншої сторони модернізація виробництва за вимогами даних директив може привести до необхідності здійснення значних капіталовкладень, що буде суттєво обмежувати вільні грошові потоки підприємств. Крім того це може призвести до збільшення собівартості і як наслідок росту цін на продукцію, що експортується.

Слід відзначити, що з 29 грудня 2017 року в Україні набувають чинності нові Ліцензійні умови ведення господарської діяльності з

виробництва лікарських засобів, оптового продажу, роздрібною торгівлі. Ліцензійні умови затверджені наказом Міністерства охорони здоров'я України від 31.10.2017 р. за №723. Слід зазначити, що зміни торкнулися представників всіх сегментів фармацевтичного ринку: виробників, дистриб'юторів, а також аптечних мереж. Одним з основних нововведень у сфері виробництва лікарських засобів є розширення поняття «виробництво», де детально перераховані стадії технологічного процесу виробництва. Так, відповідно до термінології, виробництвом лікарських засобів є діяльність, пов'язана із серійним випуском, що включає всі або хоча б одну стадію технологічного процесу.

В планах уряду також є поступова ліквідація аптечних кіосків в Україні. На кінець I півріччя 2017 року по всій території країни функціонувало близько 2,5 тис. пунктів продажу. При цьому основною мотивацією уряд відзначає значну кількість порушень чинного законодавства у роботі саме у аптечних кіосках.

З іншого боку закриття аптечних кіосків може негативно вплинути на скорочення обсягів продажів лікарських засобів, крім того може знизитись рівень доступності лікарських засобів для населення, насамперед у невеликих містах та селах. На сьогодні спостерігається поступове скорочення кількості аптечних кіосків, при цьому, відповідно збільшується кількість аптек у різних регіонах країни.

Законопроект № 7007, якій був прийнятий Верховною Радою у другому читанні 20.12.2011 р., передбачає можливість обмеження реклами деяких безрецептурних лікарських засобів. У випадку якщо закон буде підписаний Президентом України, відповідні положення набудуть чинності через 6 місяців з моменту його опублікування.

Позитивними змінами у законодавстві можна охарактеризувати введення Верховною Радою кримінальної відповідальності за фальсифікацію лікарських препаратів (відповідний Закон вступає у дію з 1 листопада 2011 року). На сьогодні в Україні щорічно підробляється значна кількість

лікарських засобів (за оцінками експертів від 10% до 40% всіх реалізованих ліків). При цьому слід відзначити, що найчастіше підробляються лікарські засоби саме іноземного виробництва.

Вищевказана законодавча ініціатива пов'язана із підписанням Україною Конвенції Ради Європи з фальсифікації лікарських засобів і аналогічних злочинів, що несуть погрозу суспільному здоров'ю (Конвенція Медикрім). До Конвенції також приєдналися Австрія, Ізраїль, Ісландія, Італія, Кіпр, Німеччина, Португалія, РФ, Фінляндія, Франція й Швейцарія.

Міністерство охорони здоров'я розробило проект концепції Державної цільової програми з розвитку виробництва лікарських засобів, направлених на поетапне заміщення імпортової продукції в Україні на 2017-2021 рр. Планується, що реалізація програми дозволить вже до 2021 року забезпечити внутрішній попит і задовольнити потреби охорони здоров'я України в лікарських засобах вітчизняного виробництва на 50% у грошовому вимірі та на 85% у натуральному. Проте, реалізація задекларованих заходів буде ускладнена рядом факторів, зокрема відсутністю в Україні спеціалізованих лабораторій з тестування та випробування нових препаратів на придатність та безпеку їх застосування. Крім того, на сьогодні діяльність вітчизняних виробників практично повністю залежить від імпортової сировини, яка необхідна для виробництва лікарських засобів.

За дослідженнями Рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг» [42], у 2018 році на фармацевтичному ринку України буде спостерігатися збереження та поступове зростання обсягу ринку (при чому більшою мірою за рахунок цінового фактору), що зумовлено відношенням лікарських засобів до групи товарів з низькою еластичністю попиту, тобто, попит на дану продукцію залишається стійким навіть при зниженні купівельної спроможності або істотного підвищення цін.

Крім того, у середньостроковому періоді можливе подальше посилення державного регулювання фармацевтичної галузі України.

На фоні нестабільності на зовнішніх фінансових ринках, ризику подорожчання кредитних ресурсів, ряд провідних українських банків суттєво скорочують обсяги кредитування корпоративного сектору.

Крім того, до основних ризиків, які у короткостроковий період можуть обмежувати розвиток українських підприємств-виробників, слід віднести: посилення конкуренції з боку іноземних компаній; подальше зростання собівартості, здороження виробничого процесу в цілому; необхідність здійснення значних капіталовкладень; нестабільна робота основних фірм-дистриб'юторів; збільшення податкового навантаження, проблеми, пов'язані зі своєчасним відшкодуванням ПДВ та інше.

Згідно прогнозних даних Компанії «IMS Institute for Healthcare Informatics» середньорічний приріст світового ринку у період з 2017 по 2015 роки становитиме 3-6%. В цілому, обсяг світового фармацевтичного ринку вже у 2013 році може скласти близько 980 млрд. дол. США. Враховуючі це, українські фармацевтичні виробники мають всі можливості у середньостроковій перспективі збільшити обсяги експорту своєї продукції.

## 2.2. Стисла характеристика підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

У 1947 році — Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод (БХФЗ) розпочинає роботу в селі Микільська Борщагівка на околиці Києва як невелика артіль, що випускає не лише лікарські засоби, а й продукти харчування та деякі товари широкого вжитку.

У 1960 році — підприємство отримало статус заводу, перейшовши до виробництва винятково фармацевтичних препаратів.

У 1976 році — Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод увійшов до складу фармацевтичного об'єднання «Дарниця».



У 1993 році — Борщагівський ХФЗ вийшов зі складу фармацевтичного об'єднання «Дарниця». У тому ж році було розпочато приватизацію підприємства, яка завершилася у 1994 році.

У 2002 році — проведено сертифікаційний аудит на відповідність правилам GMP (Good Manufacturing Practice — належна виробнича практика) виробництва, контролю, зберігання й транспортування стерильних ін'єкцій антибіотиків і антибіотиків у капсулах, лабораторію контролю якості. (Аудитор — «Certipharm», Франція).

У 2003 році — було проведено сертифікаційне інспектування виробництва стерильних порошків антибіотиків у флаконах і антибіотиків у капсулах на відповідність вимогам GMP ЄС, рекомендаціям PIC/S, з обліком GMP ВІЗ (сертифікат № 1 і сертифікат № 2, Державна служба лікарських засобів і виробів медичного призначення МЗ України).

У 2004 році — на підприємстві впроваджено одна з найсучасніших автоматизованих систем керування виробництвом і ресурсами MFG/PRO.

На підприємстві впроваджена інтегрована фармацевтична система якості (IPQS), яка об'єднує вимоги стандартів: GMP (належна виробнича практика), GDP (належна практика дистрибуції), GSP (належна практика зберігання), G (Q) CLP (належна лабораторна практика контролю якості), ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (система екологічного керування), ISO 17025 (загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій), ISO 50001 (система енергетичного менеджменту), OHSAS 18001 (система управління охороною здоров'я і безпекою праці), SA 8000 (соціальна відповідальність), Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) №852/2004 від 29.04.2004 з гігієни харчових продуктів, в т.ч. принципи НАССР (аналіз експлуатаційної безпеки та критичні контрольні точки, та враховує елементи системи IMPAS 10000 (система управління, що націлена на підвищення ефективності роботи підприємства та зниження затратресурсів).

Отримані сертифікати відповідності стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS-18001, видані компетентним сертифікаційним органом «SGS», (Швейцарія).

Акціонерами ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" є понад 200 осіб, частина з яких працюють на підприємстві. Крім того, частина акцій належить членам родин співробітників ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" та пенсіонерам.

13 лютого 2018 року під час позачергових загальних зборів акціонерів БХФЗ було підтримано рішення обрати новим Генеральним директором компанії Здаревську Юлію Михайлівну строком на три роки. Раніше Юлія Здаревська займала посаду Головного економіста БХФЗ.<sup>[1]</sup>

Генеральний директор ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ": до 14 лютого 2018 — Безпалько Людмила Василівна; з 14 лютого 2018 — Здаревська Юлія Михайлівна.

В структурі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є підрозділи, що виконують наступні функції:

1. Розробка інноваційних лікарських засобів і впровадження у виробництво нових технологій.
2. Клінічні випробування та фармагляд;
3. Виробництво, контроль та нагляд за якістю продукції, що випускається;
4. Маркетинг, розповсюдження на ринку та реалізація.

На сьогодні БХФЗ випускає понад 120 найменувань лікарських засобів різних груп, серед яких — популярні Кверцитин, Азитроміцин, Ібупрофен, Парацетамол тощо. На етапі розробки перебуває порядку близько 25 нових препаратів.

Виробничі потужності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» дозволяють випускати препарати різних лікарських форм:

- Таблетки;
- Капсули;
- Порошки для розчину для ін'єкцій;
- Сиропи та суспензії;
- Водно-спиртові розчини;
- Лініменти;
- Мазі, гелі, креми;
- Гранули;
- Порошки/ Порошки нашкірні;
- Ліофілізати для розчинів для ін'єкцій;
- Розчини й концентрати для розчинів;
- Субстанції, екстракти, що діють речовини в складі

лікарських засобів

У 2006 році Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод нагороджено Дипломом від Міністерства охорони навколишнього природного середовища України та медаллю «Народна шана» за екологічно чисте виробництво.

У 2007 році Колективний договір Борщагівського хіміко-фармацевтичного заводу на Всеукраїнському конкурсі Федерації профспілок України посів 1 місце за найкращий колективний договір, ефективне ведення соціального діалогу й досягнення високих результатів у реалізації соціально-трудових прав та інтересів персоналу підприємства.

Підприємство створено з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів, збереження досягнутих результатів діяльності, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій товариства.

Предметом діяльності підприємства є виробництво лікарських засобів в готовій лікарській формі, субстанцій, напівпродуктів; оптова, роздрібна торгівля фармацевтичними товарами власного виробництва, будівельна

діяльність, проведення й участь у виставках, тендерах, ярмарках і інших подібних заходах.

ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, підприємство в порядку та на умовах, передбачених чинним законодавством України та статутом має право [43]:

відкривати валютні рахунки в банківських установах;

вступати до складу міжнародних спілок, асоціацій та інших міжнародних об'єднань підприємств;

продавати та іншим чином відчужувати юридичним та фізичним особам – нерезидентам України власні акції та інші цінні папери, отримуючи у такий спосіб іноземні інвестиції;

придбати акції та/або інші цінні папери, емітовані підприємствами – нерезидентами України;

отримувати кредити в іноземних банках, користуватися іншими інструментами щодо залучення коштів юридичних та фізичних осіб – нерезидентів України, укладаючи з ними відповідні угоди;

відкривати за межами України власні філії та/або представництва, створювати (брати участь у створенні) юридичних осіб;

приймати на роботу працівників, що не є громадянами України;

брати участь у міжнародних ярмарках, виставках, презентаціях, конференціях, семінарах та інших заходах, що відбуваються за межами України, організовувати такі заходи на території України, запрошуючи на них представників іноземних підприємств та установ;

направляти у відрядження за межі України працівників та членів органів управління та контролю підприємства, здійснювати відповідну компенсацію їхніх витрат, що мали місце під час відрядження;

здійснювати усі види експортно – імпортних операцій;

організувати навчання працівників за кордоном;

вчиняти інші дії, необхідні для здійснення експортно – імпортних операцій.

ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" є одним з найстарших підприємств фармацевтичної промисловості України. В даний час завод робить антисептичні, протизапальні, жарознижуючі, серцево-судинні, гіпотензивні і препарати інших фармакологічних груп у виді таблетированих лікарських форм, а також у виді рідких лікарських препаратів і порошків. Крім цього завод випускає косметичну продукцію, зокрема, гідроперит косметичний у плівці і фользі. Візитною карткою заводу вже давно стали такі лікарські препарати, як аспаркам, гальманін кальцію лактат, кальцію добезилат, присипка дитяча, сироп жостеру, етамзилат і вже згаданий вище гідроперит.

ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" виробляє більш ніж 50 найменувань лікарських засобів та косметичної продукції. Підприємство працює стабільно, постійно розширює номенклатуру продукції, підвищує технічний та технологічний рівень виробництва.

ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" являє собою єдиний економічний та технологічний комплекс, кожна виробнича дільниця якого є спеціалізованим і органічним елементом в загальному ланцюгу виробництва лікарських засобів та парфюмерно-косметичної продукції.

На підприємстві склалася безцехова структура. Вона є ефективною та сприяє успішному вирішенню питань перспективного розвитку ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ", його соціально-економічного потенціалу. У перетворенні та реорганізації підприємства немає необхідності. Змін в організаційній структурі підприємства у відповідності з попереднім періодом не відбулося.

Структуру підприємства можна умовно розподілити на 2 частини: виробнича та адміністративно-управлінська. Виробнича структура складається із двох дільниць по виробництву медичних препаратів №1 та №2 та допоміжних дільниць: будівельна, ремонтно-механічна, енергетична та інші допоміжні дільниці, що забезпечують безперервну роботу підприємства по випуску товару. Адміністративно-управлінську частину представлено відділами збуту, постачання, маркетингу, виробничо-технічною дільницею, відділом головного механіка, головного енергетика, бухгалтерією, плановим відділом. Підприємство у своєму складі має котельню, склади готової продукції, склад сировини та допоміжних матеріалів.

ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" підвладне Міністерству охорони здоров'я України.

Управління та контроль за діяльністю підприємства здійснюють: загальні збори акціонерів; наглядова рада; правління; ревізійна комісія.

Для забезпечення діяльності ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" створено статутний капітал у розмірі 6506381,00 (шість мільйонів п'ятсот шість тисяч триста вісімдесят одна) грн. 00 коп. Його поділено на 26025524 (двадцять шість мільйонів двадцять п'ять тисяч п'ятсот двадцять чотири) простих іменних акцій, вартістю 0,25 грн. кожна акція. Форма існування акцій – бездокументарна.

Статутний капітал збільшується шляхом підвищення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості у порядку, встановленому Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Підприємство має право збільшувати статутний капітал після реєстрації звітів про результати розміщення всіх попередніх випусків акцій. Збільшення статутного капіталу із залученням додаткових внесків здійснюється шляхом розміщення додаткових акцій. Збільшення статутного капіталу без залучення додаткових внесків здійснюється шляхом підвищення номінальної вартості акцій. Підприємство не має права приймати рішення про збільшення статутного капіталу шляхом публічного розміщення акцій,

якщо розмір власного капіталу є меншим, ніж розмір його статутного капіталу. Збільшення статутного капіталу у разі наявності викуплених підприємством акцій не допускається. Збільшення статутного капіталу для покриття збитків не допускається.

Підприємство має право формувати резервний капітал шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку або за рахунок нерозподіленого прибутку. Резервний капітал формується у розмірі не менше ніж 15 відсотків статутного капіталу. До досягнення встановленого розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань не може бути меншим ніж 5 відсотків суми чистого прибутку підприємства за рік. Резервний капітал створюється для покриття збитків підприємства, а також для збільшення статутного капіталу, погашення заборгованості у разі ліквідації Товариства тощо.

Усі акції ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" є іменними. Акції існують виключно в бездокументарній формі. Підприємство здійснило розміщення простих акцій та не може встановлювати обмеження щодо кількості акцій або кількості голосів за акціями, що належать одному акціонеру. Прості акції не підлягають конвертації у привілейовані акції або інші цінні папери підприємства. Акціонери підприємства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та підприємства. Інформація про володіння акціями ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" представлена у додатку А.

Майно підприємства утворюється за рахунок:

доходів від реалізації продукції як власного так і не власного виробництва, робіт, послуг та здійснення іншої виробничо-господарської та комерційної діяльності;

грошових коштів, майна, майнових і немайнових прав, що вносяться акціонерами в рахунок оплати акцій підприємства;

надходжень від випуску інших, ніж акції, цінних паперів;

доходів, отриманих від участі в господарських товариствах та від володіння корпоративними правами (акціями, частками, паями) інших юридичних осіб;

доброчинних внесків і пожертвувань українських та іноземних юридичних чи фізичних осіб;

інших джерел, що не заборонені чинним законодавством України.

На підприємстві проводиться активна робота з розширення асортименту і впровадження у виробництво нових для заводу лікарських препаратів. Крім препаратів, що уже випускаються, таких як противоалергійний засіб астемизол, антибактеріальне - ко-тримоксазол, аналогом якого є препарат бисептол, ацетилцистеїн (торговельна назва кофацин) у порошку для готування розчину, що володіє відхаркувальною і протизапальною дією, завод приступив до випуску ще одного розчинного лікарського засобу - парафекс, застосовуваного при простудних захворюваннях, що не уступаючи в якості своїм закордонним аналогам, вигідно відрізняються від них ціною.

У 2016 р. завод освоїв випуск таких препаратів, як протиязвений - омепразол, протитуберкульозні - піразинамід і етамбутол, гіпотензивний амлодипін, відновлене виробництво препарату-антидепресанта - піразидол.

На заводі ведеться поетапна реконструкція виробничих і допоміжних приміщень, побудований новий адміністративний корпус, переглядається технологічна і нормативно-аналітична документація відповідно до вимог GMP, проводиться постійне навчання персоналу методам виробництва з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Результатом цієї роботи стало нагородження заводу в 2001р. Міжнародною золотою зіркою за якість.

ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" підвласне державній службі лікарських засобів та виробів медичного призначення та спеціалізується на виробництві лікарських препаратів та парфумерно-косметичної продукції. Підприємство виробляє лікарські препарати, що відносяться до груп:

А - засоби, що впливають на систему травлення та метаболізму (аспаркам, глімепірид, кальцію гліцерофосфат, лансопразол, омепразол, сироп крушини, кальцію глюконат);

В - засоби, що впливають на систему крові та гемопоез (етамзілат);



C - засоби, що впливають на серцево-судинну систему (валідол, дібазол, фенігідін, папазол, карведилол, клофелін, торасемид, бісопролол та інші);

D -дерматологічні засоби (гальманін, присипка дитяча);

G - засоби, які впливають на сечостатеву систему та статеві гормони (фуразолідон);

J - протимікробні засоби для системного застосування (ізоніазід, норфлуксацин, етамбутол та інші);

M - засоби, які впливають на опорно-руховий апарат (мелоксикам, аллопурінол, димексид);

N - засоби, які діють на нервову систему (парафекс, піразидол, бетагистин);

P - протипаразитні засоби, інсектициди і репеленти (піперазина адіпінат, бензилбензоат);

R - засоби, які діють на респираторну систему (Ацетилцистеїн, димедрол).

Візитною карткою підприємства давно стали такі лікарські препарати, як аспаркам, гальманін, кальцію добезілат, присипка дитяча, сироп крушини, етамзилат і гідроперит. На підприємстві проводиться активна робота з розширення асортименту і впровадження у виробництво нових лікарських препаратів власного виробництва. Крім таких препаратів, як протиалергічний засіб астемізол, антибактеріальний ко-тримоксазол, аналогом якого є препарат бісептол, кофацин у порошку для готування розчину, що володіє відхаркувальною і протизапальною дією, завод виробляє розчинний лікарський засіб - парафекс, що застосовується при застудних захворюваннях. Вказаний препарат не поступається у якості своїм закордонним аналогам, вигідно відрізняється від них ціною.

Різноманіття лікарських засобів, що виробляються підприємством, надано у додатку Б.

За 2017 рік обсяг товарної продукції у діючих цінах склав 156 629,69 тис.грн. У порівнянні з минулим роком (111 765,21 тис. грн.) обсяг товарної продукції збільшився на 44 864,47 тис.грн. Рівень обсягу до 2017 року склав 140,1 %. Лікарських засобів вироблено 38 407,19 тис.пак. на суму 156 606,89 тис грн., парфумерно-косметичної продукції - 0,19 тис.пак. на суму 22,8 тис.грн. Зростання обсягу товарної продукції відбувається за рахунок зростання цін на продукцію. У даний час ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" розширює асортимент продукції за рахунок впровадження лікарських засобів перспективних фармакологічних груп. Так, за останні 4 роки впроваджено виробництво таких перспективних сучасних препаратів як торасемід (фармакологічна група - засоби, що впливають на серцево-судинну систему); карведілол (фармакологічна група- засоби, що впливають на серцево-судинну систему); лізінопріл (фармакологічна група - засоби, що впливають на серцево-судинну систему); лізопрес (фармакологічна група - засоби, що впливають на серцево-судинну систему), бетагістін (фармакологічна група- засоби, що діють на нервову систему), доксазозін (фармакологічна група - засоби, що впливають на серцево-судинну систему). Обсяги продажу продукції підприємства по деяких лікарських препаратах залежать від сезонних змін. Так, найбільше впливають зміни сезонів на обсяги продажу наступних препаратів: парафекс, кофацин, ацетілсаліцилова кислота, норфлорксацин - зима -весна; гальманін - літо.

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" [44]

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції

продовження таблиці 2.6

1	Аспаркам, табл. №50	8495 (тис.пак.)	18735.91	11.96	8064.498 (тис.пак.)	19583.86	16.77
2	Бисопролол-, табл.0,01г №10х3	390.873 (тис.пак.)	7953.09	5.08	385.442 (тис.пак.)	5082.46	4.35
3	Валидол-, табл.0,06г №10	7920 (тис.пак.)	8952.00	5.72	7791.256 (тис.пак.)	7098.86	6.08
4	Піразинамід, табл. 0,5г №1500	39.597 (тис.пак.)	23164.24	14.79	39.597 (тис.пак.)	16003.53	13.70

Підприємство спеціалізується на виробництві фармацевтичної продукції та подальшій реалізації через дистрибуторські мережі. Основними покупцями продукції ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" є вітчизняні підприємства та фірми, а також підприємства близького зарубіжжя, які займаються оптовою торгівлею медичними препаратами та виробництвом косметичних засобів. Основними контрагентами на території України є національні дистрибутори, що мають розвинену інфраструктуру, регіональні склади, власний автопарк та кваліфікований персонал. Пакет дистрибуторів, що співпрацюють з підприємством, дозволяє здійснити повне охоплення території та дозволяє у добовий термін поставити продукцію до будь-якої роздрібної точки України. Власної роздрібної мережі завод не має. Продукція відвантажується за контрактами, за індивідуальною для кожного лікарського засобу системою знижок та узгодженою відстрочкою платежу. Середня відстрочка платежу за договорами для контрагентів на території України складає 30-45 календарних днів. Продукція заводу у 2018 році відвантажувалася майже у всі регіони України. Головними регіонами споживання продукції у 2018 році стали: Київська, Донецька, Дніпропетровська, Харківська, Луганська області. Основними імпортерами продукції заводу у 2018 році стали Росія, Білорусь, Азербайджан, Казахстан.

Загальна кількість усіх покупців вчасно розраховувалася за відвантажену продукцію з ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ". Покупцям заводу надавалися знижки в середньому 25%. Відбулося зростання обсягу реалізації продукції заводу на 42%. Це сталося завдяки наступним факторам:

збільшення обсягів експорту продукції завдяки пошуку нових клієнтів; впровадження нових препаратів; плідна співпраця з фармацевтичними фірмами-покупцями. Завод планує подальше зростання обсягів реалізації своєї продукції та освоєння нових ринків збуту (Естонія, Литва).. Підприємство має 2 патенти на винаходи: на виробництво лікарського препарату Аспаркам та на виробництво емульсії Бензилбензоату. Патентний захист лікарських засобів, що виробляє підприємство, представлено патентами на винахід №47601 та №29722 . У звітному періоді на підприємстві працювала служба медичних представників, проводились рекламні компанії з метою впровадження продукції ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" на ринку України. Інформація про завод та продукцію доводиться як до кінцевого споживача, так і до клієнта з метою формування позитивного іміджу підприємства. На підприємстві активно працює служба маркетингу. Так, робота проводиться у наступних напрямках: аналітична робота по вивченню ринку, споживачів, конкурентів; стратегічне маркетингове планування, організація внутрішніх маркетингових процесів; організація маркетингових каналів, формування попиту; розробка вимог до нових продуктів на основі інформації про ринкову кон'юнктуру; проведення виставок та семінарів; комунікаційна робота (реклама, стимулювання збуту); впровадження нових препаратів.

Для виробництва лікарських препаратів підприємство використовує сировину вітчизняних та іноземних виробників. Протягом 2017 року забезпечення сировиною, хімічними та допоміжними матеріалами виробничої дільниці здійснювалося у повному обсязі. Сировина та допоміжні матеріали поставлялися як імпорتنі, так і вітчизняного виробництва. Так, використовується сировина, що надходить з Індії та Китаю. Уся сировина є доступною, ціни на субстанції на пряму залежать від обсягу замовленої партії. Підприємство має двох постачальників, що займають більше 10 відсотків в загальному об'ємі постачання. Ці підприємства є постачальниками сировини для виробництва лікарських засобів. Підприємство працює у галузі,

де рівень конкуренції доволі високий. Так, серед вітчизняних виробників підприємство має понад 10 впливових конкурентів. Серед них: ЗАТ «Дарниця», ВАТ «Фармак», корпорація «Артеріум», «Здоров'я Група компаній» та інші. Загальний об'єм роздрібних продажів товарів всіх категорій аптечної корзини, включаючи лікарські засоби, вироби медичного призначення (ВМП), косметику, дієтичні добавки, за підсумками 2017 р. склав 31,8 млрд грн. за 1,96 млрд упаковок, перевищивши показник попереднього року на 16,9% в грошовому і 4,5% в натуральному вираженні. Основними експортними напрямками для українських виробників готових лікарських засобів традиційно виступають країни пострадянського простору. Рейтинг експортерів за об'ємом постачань готових лікарських засобів в грошовому вираженні очолила корпорація ВАТ «Фармак». Одним із стримуючих чинників розвитку українського фармпроїзводства і диверсифікації експортних ринків є відсутність гармонізації вітчизняних і міжнародних норм виробництва. Проте в цьому напрямі ведеться активна робота. Україна в числі перших серед країн СНД почала упроваджувати стандарти належної виробничої практики (GMP), проте цей трудомісткий і витратний процес розтягнувся у часі, неодноразово переносилися остаточні терміни обов'язкової відповідності всіх українських виробництв цим стандартам.

Підприємство завжди іде на зустріч своїм замовникам: здійснює безкоштовну доставку товару, експедиторські послуги, проводить оформлення митних документів. На даний час у галузі склалася ситуація, коли українські виробники задовольняють потреби вітчизняного ринку у фармацевтичній продукції, ринок насичено вітчизняними лікарськими засобами. Таким чином, підвищена увага приділяється якості вітчизняних лікарських засобів. Для підприємств фармацевтичної галузі обов'язково впровадження у майбутньому міжнародних стандартів GMP - належної виробничої практики. Згідно із зазначеними принципами повинні змінитися умови виробництва лікарських препаратів, контроль за якістю продукції, що

виробляється, стає більш жостким та впроваджується на всіх етапах виробництва продукції з моменту закупівлі сировини до відвантаження покупцям.

Придбання, розширення та удосконалення основних засобів відбувається за власні кошти підприємства.

Основні засоби знаходяться на балансі підприємства.

Обладнання підприємства має великий ступінь зносу, виробничі потужності використовуються не повною мірою - на 50 відсотків.

Одним з головних екологічних питань на підприємстві є поводження з виробничими відходами. На заводі утворюються відходи 1, 2, 3 и 4 класів. Недотримання вимог природоохоронного та санітарно-гігієнічного законодавства може привести до технологічних збоїв виробничого обладнання та вплинути на збереження будівель підприємства. Підприємство не планує здійснювати роботи з капітального будівництва.

Виробнича діяльність, якою займається ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ", у теперішній час є найбільш ризиковою. Основними проблемами підприємства є: недосконала система реєстрації та перереєстрації лікарських препаратів; великий розмір державного мита; ризик незапитаності продукції; несвоєчасні розрахунки між підприємствами; податок на гроші, спрямовані на розвиток, реконструкцію та технічне переозброєння виробництва; обов'язкове впровадження у майбутньому міжнародних стандартів GMP, відсутність регуляції державою того сегмента, куди виділяються бюджетні кошти (госпітальні закупівлі).

Також однією з проблем, які впливають на діяльність ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ", є прийняття постанови «Про заходи удосконалення державного регулювання ціноутворення на лікарські засоби і вироби медичного призначення». Ця постанова суперечить основному закону України «Про лікарські засоби», його прийняття спричинить додаткове збільшення кадрових і матеріально-технічних витрат виробників лікарських засобів, необґрунтовані витрати часу на забезпечення такої процедури.

Експорт займає велику частку в обсязі реалізації продукції- 40%. Основними перешкодами експорту продукції заводу є: ліцензування імпорту медичної продукції в країнах СНД, що значно збільшує строк від оформлення контракту до відвантаження товару; обов'язкова реєстрація нових та перереєстрація вже зареєстрованих препаратів, що потребує великих грошових коштів; великий розмір транспортних витрат. Також зміни до Закону України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» спричиняє скорочення строків зарахування виручки на валютні рахунки за продукцію, яка поставляється на експорт (стара редакція передбачає 180 календарних днів з дати митного оформлення, нова - 90 календарних днів). У зв'язку із прийняттям цих змін поставки можуть різко скоротитися, що спричинить зниження обсягів виробництва і, як наслідок, подорожчання продукції для українського споживача.

Для підприємств фармацевтичної галузі підвищена увага приділяється якості продукції. ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" проводить поетапне впровадження вимог міжнародних стандартів GMP - належної виробничої практики. Приведення виробництва лікарських засобів до міжнародних стандартів належної виробничої практики потребує переозброєння виробництва та додаткових капіталовкладень. Для плавного переходу на GMP необхідно законодавчо передбачити певні пільги по оподаткуванню, зокрема:

1. Звільнення від сплати ПДВ операцій по придбанню обладнання, ввезеного для модернізації заводів, що дозволило б суттєво зекономити кошти й прискорило б процес переоснащення фармацевтичного виробництва.

2. Надання можливості одержання пільгових кредитів під програму переоснащення заводу у відповідності зі стандартами GMP.

Підприємство не має власної дослідної лабораторії для розробки та дослідження нових препаратів, тому ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" дослідження та розробки генеричних препаратів замовляє згідно договорів на спеціалізованих підприємствах. Так, підприємство користується послугами

ДНЦЛС (Державного наукового центру лікарських засобів) у м. Харків. Загалом за 2017 рік на освоєння нових препаратів витрачено 331,56 тис.грн.

ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" у 2017 році своєчасно розраховувалося по платежах в бюджет і позабюджетних платежах. Простроченої заборгованості на кінець року немає. Підприємство має пільги, передбачені законодавством про здійснення господарської діяльності. Відповідно до ст.5 Закону України «Про податок на додану вартість» підприємство здійснює операції з продажу товарів, звільнених від оподаткування. Акції ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" допущено до обігу з включенням до Списку ПФТС.

За підсумками звітнього року активи підприємства зменшились (2016 р.- 36,9 млн.грн., 2017 р. - 55,6 млн.грн., 2018 р. - 42,8 млн.грн.), але власний капітал зрос (2016 р.- 27,1млн.грн., 2017 р. - 26,5 млн.грн., 2018 р. - 30,07 млн.грн. ), зміни статутного капіталу не проводилися (2016-2018 рр. - 6 506,4 тис.грн.). Відбулося зростання нерозподіленого прибутку (2016р. - 18,94 млн.грн., 2017 р. - 18,33 млн.грн., 2018 р. - 21,94 млн.грн.). За 2017 рік фінансовий результат діяльності ПАТ характеризується позитивно (3,607 млн.грн. чистого прибутку). Чистий прибуток за 2016 р. - 0,381 млн.грн., 2017р. - чистий збиток - 0,609 млн.грн. Одночас протягом останнього року зменшилась сумарна дебіторська заборгованість (2016 р. - 15,96 млн.грн., 2017 р. - 28,37 млн.грн., 2018 р. - 17,47 млн.грн.) , запаси зросли у порівнянні з 2017 роком (2015 р. - 6,4 млн.грн., 2016 р. - 5,8 млн.грн., 2017 р. - 8,3), поточні зобов'язання зменшилися (2015 р. - 9,4 млн.грн., 2016 р. - 28,7 млн.грн., 2017 р. - 8,2 млн.грн.). Обсяги реалізації становили: 2015 р. - 78,64 млн.грн., 2016 р. - 82,97 млн.грн., 2017 р. - 116,774 млн.грн.. Для подальшого зростання обсягу виробництва та реалізації продукції підприємство потребує довгострокових інвестицій та кредитів під низькі відсотки для освоєння нових препаратів, маркетингових досліджень, заміни старого обладнання, витрат на рекламу продукції.

У найближчих планах ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ":



1. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції по регіону та країнах експорту.
2. Ремонт виробничих приміщень.
3. Ремонт вентиляційних систем на виробничій ділянці.
4. Підвищення кваліфікації персоналу на спеціалізованих курсах.
5. Навчання персоналу з питань системи управління якістю.
6. Навчання виробничого персоналу вимогам та правилам належної виробничої практики лікарських засобів.
7. Удосконалення роботи з споживачами, підвищення коефіцієнту задоволеності оптових споживачів продукцією заводу.

Підприємство проводить велику роботу по впровадженню нових препаратів. Так, на 2019 рік планується продовження освоєння 4-х препаратів. У 2019 році для розширення ринків збуту планується реєстрація препаратів в Казахстані, Білорусі, Росії, Азербайджані, Туркменії, Молдові, Грузії.

На 2019\* рік заплановано удосконалення Системи Управління якістю у відповідності до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001-2015 (МС ISO 9001:2000). Планується проведення навчання внутрішніх аудиторів емітента по впровадженню системи керування якістю у відповідності зі стандартами ISO 9001-2015 у Центрі Стандартизації та Метрології. Також планується проведення технічного нагляду за сертифікацією системи управління якістю на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001-2015. На підприємстві проводиться поетапна реконструкція виробничих та допоміжних приміщень, переглядається технологічна та нормативно-аналітична документація у відповідності до вимог GMP, проводиться постійне навчання персоналу методам виробництва з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Впровадження вимог міжнародних стандартів GMP-належної виробничої практики потребує великої суми додаткових грошових коштів.

2.3. Дослідження процесу управління мотивацією працівників підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

Персонал є найважливішою складовою діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності його підприємства, є основою стратегічного потенціалу підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Унікальна властивість персоналу полягає в тому, що він є основою конкурентних переваг сучасного підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках.

Головний потенціал підприємства укладений у кадрах. Які би прекрасні ідеї, новітні технології, самі сприятливі зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству існувати.

За 2017 рік по ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" чисельність працівників склала:

середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 308 ; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): 12; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): 10.

Фонд оплати праці за 2017 рік складає 11275,7 тис.грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 2103,9 тис.грн.у зв'язку із законодавчим підвищенням рівня мінімальної заробітної плати та збільшенням обсягу виробництва.

Структура управління підприємством безпосередньо залежить від його загальної організаційної структури. Наявність на підприємстві функціональних підрозділів і дивізіонів приводить до багаторівневої системи управління. Кожен рівень управління – це визначений рівень рішень і

відповідальності за них, визначений рівень повноважень, контролю і координаційних дій. Рівні управління упорядковані, співвіднесені один з одним, знаходяться в ієрархічному і коопераційному взаємозв'язку.

Організаційна структура підприємства ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" є дивізійною (рис.2.9). Вона задовільнює вимогам місії та відповідає цілям підприємства.

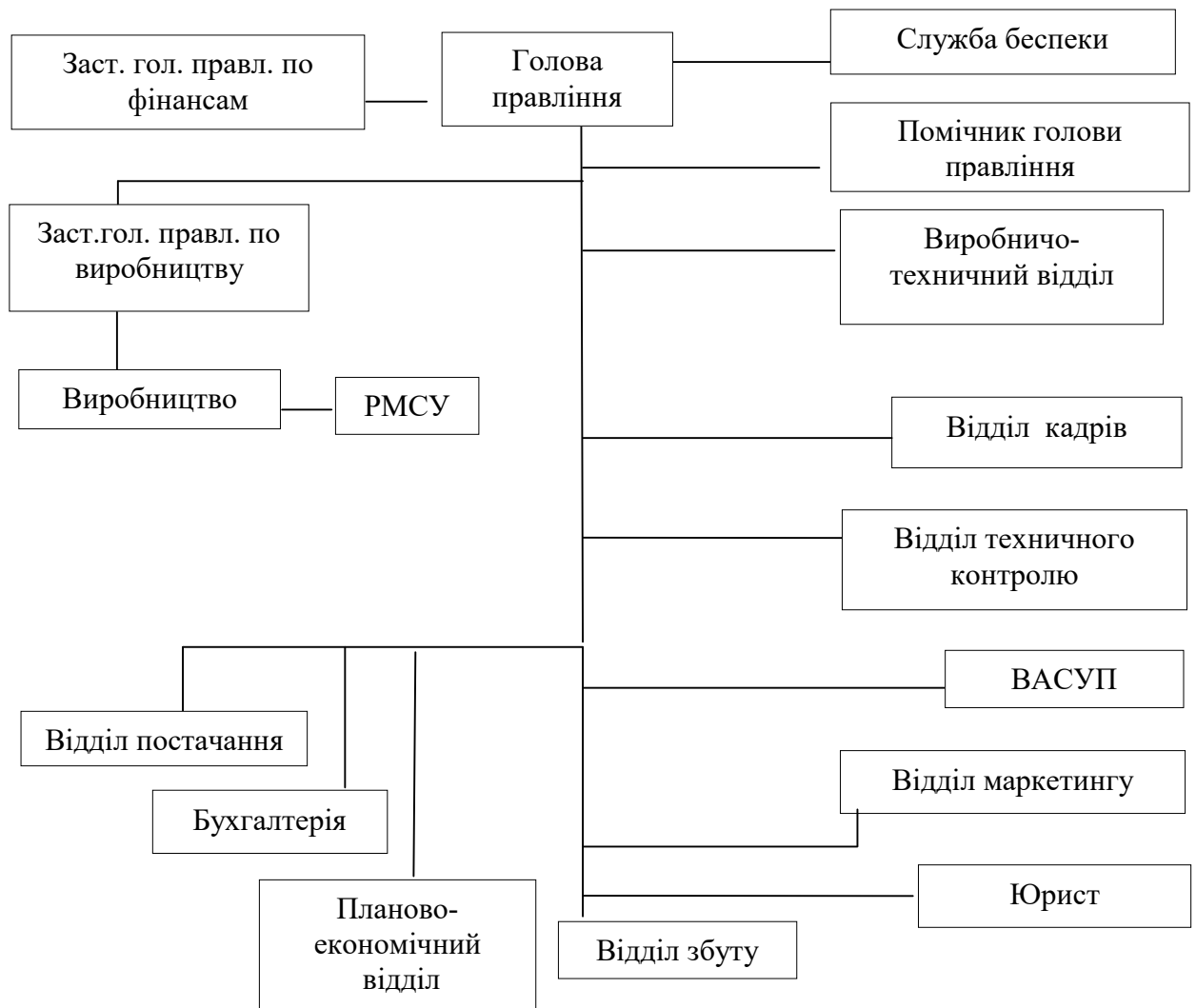


Рис. 2.9. Організаційна структура ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

Зовнішньоекономічна діяльність на підприємстві здійснюється сектором ЗЕД відділа збуту (рис. 2.10), який складається з 5 працівників – це начальник сектору ЗЕД, два менеджери ЗЕД та двоє декларантів. В функціональні обов'язки менеджерів ЗЕД входить: пошук іноземних

постачальників та покупців продукції ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», моніторинг ринку, вибор найбільш перспективних та надійних партнерів і заключення контрактів з ними, а також організація та керівництво перспективними комерческіми проєктами, установлення та розвіток ділових зв'язків, проведення ділових переговорів, ділової переписки (в т.ч. на англійській мові), аналіз, планування та формування заказів поставки і согласування відгрузочних специфікацій на постачання товарів, ведення корпоративних проєктів по закупівлі і продажу, отстеження фінансових потоків, керівництво персоналом сектору (2 чол.).

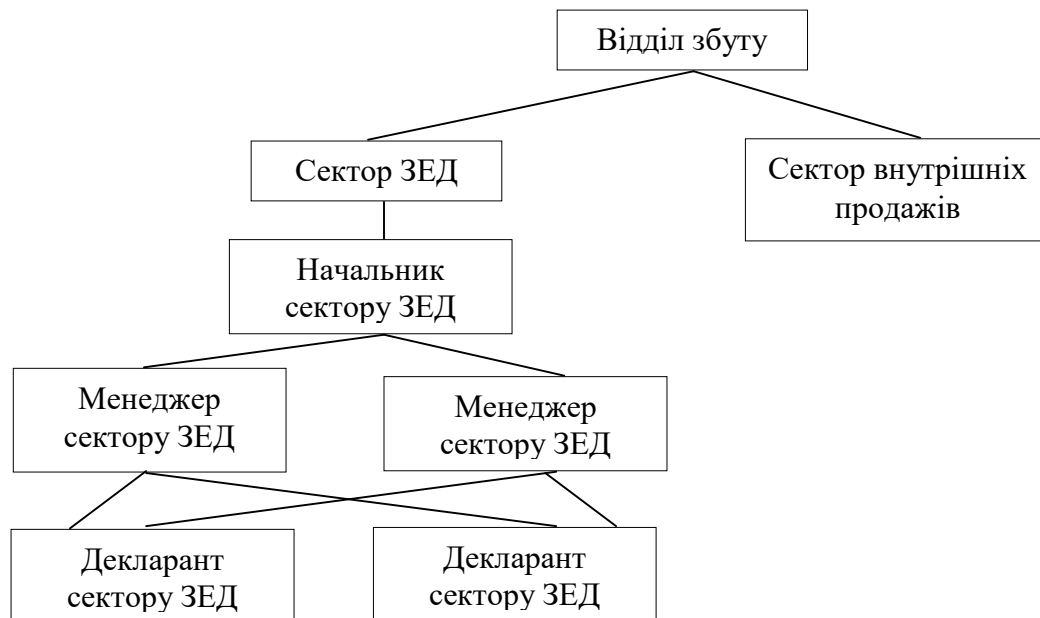


Рис. 2.10. Структура відділу збуту ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

В умовах сьогодення досить гостро постала проблема управління мотивацією праці персоналу на підприємстві. Кожна людина бажає реалізувати себе як особистість, тому прагне зменшити контроль над собою і отримати у відповідь психологічну, кар'єрну та матеріальну винагороду за свою працю. Питання мотивації працівників є одним із найважливіших питань в умовах, коли підприємство прагне отримати якомога більше конкурентних переваг від найму і використання висококваліфікованого

персоналу. Проте, на сучасному етапі розвитку України тільки починають з'являтися ефективні системи мотивації працівників і стимулювання їх до праці. Потреба у забезпеченні стабільності такої мотивації може бути вирішена через підвищення варіативності комбінацій надання працівникам благ і послуг, яка б враховувала внутрішні (індивідуальні) мотиви персоналу. Як правило, це реалізується шляхом запровадження на підприємстві таких інструментів мотивації персоналу: надання соціального пакету працівникам підприємства, забезпечення підвищення кваліфікації, підготовки або перепідготовки персоналу, участі працівників в управлінні підприємством [17, 45].

Підприємство ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» постійно підвищує рівень кваліфікації своїх працівників. Так, у 2017 році кваліфікацію підвищили 34 особи, з яких:

1 особа керівного складу отримала свідоцтво про участь у семінарі «Актуальні питання державного регулювання фармацевтичного ринку», який проводився ДП «Український фармацевтичний інститут якості»;

1 особа керівного складу отримала свідоцтво про участь у семінарі «Належна практика в лабораторіях по контролю якості лікарських засобів», яка проводилася консалтінговою компанією ГУЦ по НП/ДП;

1 особа керівного складу отримала свідоцтво про участь у семінарі «Фармацевтична інженерна практика GMP/GEP», який проводився групою компаній «Віалек», м. Київ;

1 особа керівного складу отримала свідоцтво про участь у семінарі «Ефективні закупівлі і управління запасами», який проводився центром розвитку «Альянс-М»;

3 особи керівного складу отримали свідоцтво про участь у семінарі «Стратегія управління персоналом», який проводився КК «Навігатор»;

1 особа отримала свідоцтво про участь у семінарах «Практичні аспекти валідації очищення» та «Технологічний процес. Валідація технологічного процесу», який проводився ТОВ «УкрМедСерт», м. Київ;

1 особа отримала свідоцтво про участь в семінарі «Контроль якості лікарських засобів за показниками «стерильність» та «мікробіологічна чистота», який проводився ТОВ «УкрМедСерт», м. Київ;

1 особа отримала свідоцтво про участь у семінарі «Обіг БАД в Україні», який проводився ФЛП Ільяшенко Е. В.;

1 особа отримала свідоцтво про участь у семінарі «Головне про митний кодекс України», який проводився ТОВ НПО «Поверхність МД»;

1 особа керівного складу отримала свідоцтво про участь у семінарі «Міжнародні стандарти фінансової звітності», який проводився ТОВ «Престиж Інформ-Консалтинг»;

1 особа керівного складу отримала свідоцтво про участь у семінарі «Інгредієнти компанії «ROQUETTE»- універсальні рішення у розробці будь-яких рецептур для фармацевтичної промисловості», який проводився фірмою «Інкофарма»;

1 особа керівного складу отримала свідоцтво про участь у семінарі «Договорні відносини у 2018 році», який проводився ТОВ «Бітрикс»;

18 осіб прийняли участь у курсах підвищення кваліфікації «Виробництво лікарських засобів в умовах належної виробничої практики», який проводився НФаУ, інститутом підвищення кваліфікації фахівців фармації.

Організація роботи з управління персоналом у ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» поєднує в собі роботу з найму персоналу, організації праці, мотивації та стимулювання, професійної підготовки, підвищення кваліфікації тощо.

Оцінка ефективності форм і методів мотивації праці персоналу потребує, в першу чергу, визначення і вивчення структури потреб і мотивів праці персоналу, тобто виявлення тих факторів і сил, які спонукають їх брати участь у суспільному виробництві взагалі і працювати саме на цьому робочому місці зокрема. Визначення мотиваційної спрямованості персоналу є вкрай важливим, оскільки бувають випадки, коли найрізноманітніші

стимули в системі мотивації праці не відповідають дійсним потребам і мотивам людини. Тому для оцінки ефективності процесу управління мотивацією працівників в ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» необхідно визначити внутрішні і зовнішні чинники, які справляють найбільший вплив на трудову поведінку персоналу товариства.

В результаті анкетування працівників підприємства був визначений вплив внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації та їх важливість і значимість для працівників.

За результатами опитування з'ясувалося, що значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» займають чинники матеріального змісту - заробітна плата, премії, інші виплати. Перевагу цим чинникам надали 82,1% опитаних (табл. 2.7). Поряд з оплатою праці вагоме місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на фірмі (64,1%), стосунки з безпосереднім керівником (58,9%) та стиль керівництва (48,9%). Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробіток.

Таблиця 2.7

Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників

ПАТ «Науково-виробничий центр  
«Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Оплата праці (заробітна плата, премії, інші виплати)	82,1
Умови праці	64,1
Методи управління та політика підприємства	46,1
Стиль керівництва	48,7
Стосунки з безпосереднім керівництвом	58,9

Визначення впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку працівників ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» дозволило отримати такі результати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність працівників ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Службове зростання	79,5
Зміст праці	69,2
Визнання заслуг	66,6
Досягнення нового статусу	38,5
Відповідальність	35,9

Отже, серед мотиваційних факторів трудової поведінки найбільше значення для працівників мають можливість просування по службових сходах, що відзначили 79,5%, змістовність, цікавість праці (69,2% опитаних), визнання заслуг перед підприємством (66,6% осіб).

Результати анкетування дозволили визначити також причини незадоволеності працівників своєю роботою. Найбільш негативні характеристики роботи на підприємстві, відзначені працівниками, наведені в табл. 2.9.

Так, за даними табл. 2.9, найбільше незадоволення у працівників викликають невизначеність перспектив просування по службі (53,8% опитаних), нецікава, одноманітна робота (51,3%) та низька оплата праці (46,2%). При цьому на запитання: «Чи дає ваша робота та керівництво можливості для службового та професійного зростання?» 51,3% працівників відповіли, що не дає. Одночасно, 71,8% опитаних бажають службового просування. На запитання: «Чи влаштовують Вас перспективи Вашої діяльності?» лише 12,8% опитаних відповіли, що більш менш влаштовують, а 64,1% відповіли, що ні. Стосовно незадоволеності рівнем оплати праці, то



кількість незадоволених у 1,2 рази перевищує кількість задоволених. Однак, 53,8% працівників вважають, що їх трудовий внесок оцінюється адекватно, що у 1,5 рази перевищує кількість тих, хто вважає оцінку невідповідною своїм заслугам.

Таблиця 2.9

Найбільш негативні, на думку працівників, характеристики роботи у ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

Характеристики роботи	Кількість осіб, у % до загальної чисельності опитаних
Невизначеність перспектив службового зростання	53,8
Одноманітна робота	51,3
Низька оплата праці	46,2
Неможливість самореалізації в праці	35,9
«Тиск» з боку керівництва	20,5

Негативною характеристикою є також і змістовність праці. На різноманітність своєї роботи вказують 28,2%, а одноманітною і нецікавою її вважають 43,6% опитаних. При цьому 58,9% опитаних хотіли б виконувати більш різноманітну, більш творчу і цікаву роботу.

Відчувається, що здатні себе реалізувати на своїй роботі кожен третій з опитаних (30,8%), а кожен четвертий (25,6%) відчуває, що не зможе себе реалізувати зовсім. Недоброзичливістю та тиском з боку керівника незадоволені 28,2% працівники, що у 1,14 разів більше тих, хто цього тиску не відчуває ніколи.

Результати опитування дозволили з'ясувати і ті характеристики роботи в товаристві, які викликають найбільше задоволення працівників. Вони наведені в табл. 2.10.

Отже, найбільш позитивними, на думку працівників, моментами в роботі ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» є залучення працівників до управління (87,2%

опитаних), умови праці та рівень соціально-побутового обслуговування (84,6%) та підвищення кваліфікації персоналу (79,5%).

При цьому задоволені своєю участю в прийнятті важливих управлінських рішень 59% опитаних, що у 2,6 рази більше тих, хто не задоволений; задоволені умовами праці 76,9% працівників, що у 5 разів більше тих, хто незадоволений. Задоволені організацією системи підвищення кваліфікації на фірмі 58,9% працівників, а підвищити свою кваліфікацію хотіли б 38,5% опитаних.

Таблиця 2.10

Позитивні характеристики роботи у ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», відзначені респондентами

Характеристики роботи	Питома вага позитивних відповідей у загальній чисельності, %
Можливість участі в управлінні справами товариства	87,2
Умови праці і соціально-побутове обслуговування	84,6
Професійно-кваліфікаційний розвиток	79,5
Соціально-психологічний клімат в колективі	74,4
Висока відповідальність праці	56,4

Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі товариства визначили як сприятливий 95% респондентів. Кількість респондентів, яким подобається виконувати відповідальну роботу, складає 56,4%, а кількість працівників, яких задовольняє рівень відповідальності своєї роботи повністю становить 69,2%.

Таким чином, результати даного дослідження свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників, з одного боку, на задоволення матеріальних потреб, а з іншого - на досягнення певного статусу через посадове зростання.

Аналіз фактичного стану мотивації праці свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно

виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при управлінні мотивацією працівників у ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод». Зокрема, слід приділити увагу організації просування працівників по службових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків.

Оскільки більшість працівників відноситься до типу працівників, для яких найважливішим є оплата праці, то і акцент системи мотивації повинен бути на матеріальних стимулах, проте не можна не враховувати потреби і мотиви вищого порядку.

Отже, маючи уявлення про мотиваційну спрямованість персоналу та про відповідність потреб і мотивів працівників застосованим в ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» методам стимулювання, можна вносити пропозиції з вдосконалення мотиваційного механізму управлінні трудовою поведінкою.

Відповідно до отриманих результатів за опитуванням, слід визначити, що більшість працівників невдоволені рівнем заробітної плати.

Разові винагороди виплачуються за успішне виконання особливих завдань або звичайних завдань у форс-мажорних обставинах або за видатні досягнення в роботі. Нематеріальне стимулювання здійснюється в основному, у наступних напрямках:

кар'єрний ріст - підвищення посадового статусу, надання можливості освоєння інших професій, включення у резерв та інше;

соціальна захищеність - надання можливості влаштування до підприємства родичів, забезпечення безпеки працівників і членів їхніх родин, надання юридичної підтримки в критичних ситуаціях й інше;

участь в управлінні підприємства - включення до складу проектних і робочих груп, залучення до роботи в колегіальних органах, залучення в розробку планових і нормативних документів й інше;

поліпшення умов праці - установлення гнучкого графіка роботи, оснащення робочих місць сучасною оргтехнікою, створення сприятливого психологічного клімату й т.д.;

підвищення змістовності та престижності праці - сполучення функцій і професій, надання можливості освоєння прогресивних методів праці й інше.

В порівнянні з минулими роками на підприємстві значно змінилася система кадрової політики і слід відзначити, що в якісно кращу сторону. Підбір працівників почав здійснюватися з точки зору ефективних управлінських постулатів: професіоналізм; здатність працювати ефективно.

Кадри підприємства щорічно поповнюються молодими фахівцями - випускниками ВНЗ, які приносять нові ідеї і сучасні підходи управління. Тому, слід зазначити, що персонал ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» являє собою своєрідний «сплав» досвіду і молодості, який формується на таких базових цінностях:

здатність виконувати складні завдання і відповідати за одержані результати;

якість роботи;

чесність і добросовісність;

відкритість і готовність допомогти;

відповідальність;

самокритичність, самовдосконалення.

Саме завдяки такому підходу ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» значно покращило ефективність використання кадрового потенціалу і трудової дисципліни, зменшило плинність кадрів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Досліджено особливості розвитку фармацевтичного ринку України, визначено його структуру, обсяг та динаміку росту.

Проаналізовано вплив ключових тенденцій світового фармацевтичного ринку на розвиток вітчизняних підприємств, охарактеризовано основні напрямки їх діяльності та перспективи розвитку. На основі проведеного аналізу досліджено тенденції розвитку фармацевтичної галузі України у 2015—2017 рр.

Розглянуто сучасний стан підприємств фармацевтичної галузі України, визначено їх конкурентний статус.

Проаналізовано виробничо-господарську, зовнішньоекономічну діяльність підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

Досліджено сучасний стан трудових ресурсів підприємства і мотивації працівників, що беруть участь у його зовнішньоекономічній діяльності.

Обґрунтовано необхідність удосконалення процесу управління мотивацією на підприємстві ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХІМІКО- ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ ЗАВОД»

Управління мотивацією працівників є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу управління мотивацією - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [46].

Особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно змінюється співвідношення стимулів і потреб, з якими пов'язана мотивація.

Для удосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємстві ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» проведено анкетування працівників товариства (додаток В).

У дослідженні брала участь група співробітників у кількості 100 осіб, з них: 67% (67 чол.) складають жінки та 33% (33 чол.) - чоловіки, за віком:

37% (37 чол.) - 40-49 років;

33% (33 чол.) - 30-39 років;

20% (20 чол.) - 20-29 років;

10% (10 чол.) - 50-55 років.

Склад досліджуваної групи за віком і за статевою ознакою наведено на рис. 3.1.

Досліджувана сукупність чоловіків кількісно в два рази перевершує чисельність досліджених жінок.

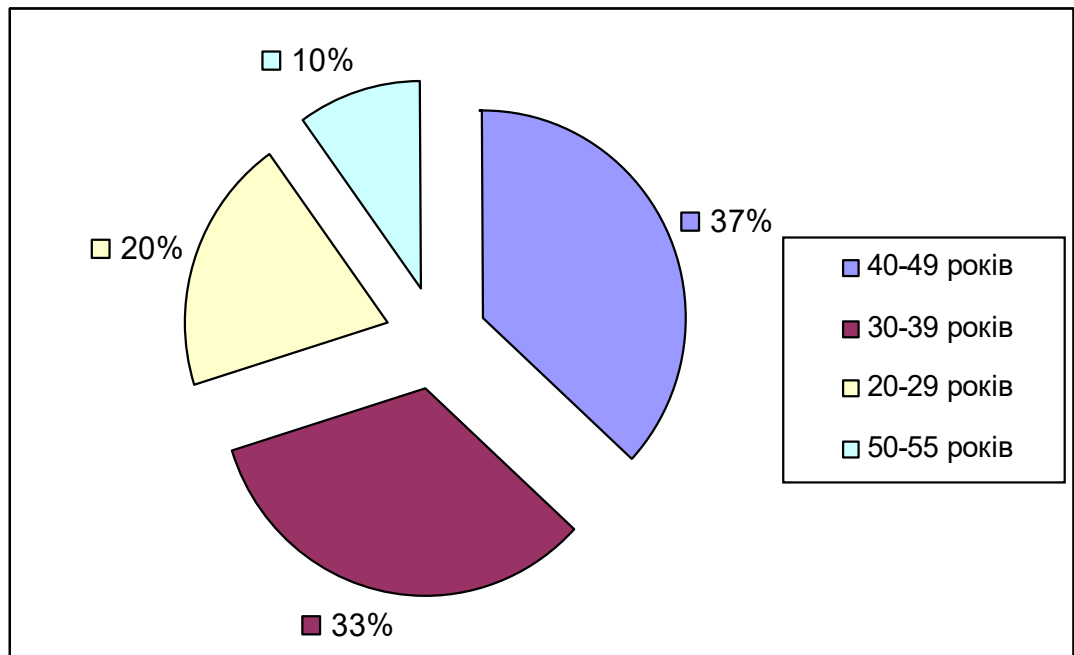


Рис. 3.1. Склад досліджуваної групи за віком і за статевою ознакою, у відсотках

На питання «Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою?» більше третини опитаних респондентів (36%) відповіли, що цілком задоволені, а чверть з них (24%) відзначили, що скоріше задоволені, ніж ні, що свідчить про високий рівень задоволеності роботою опитаного персоналу. Кількість незадоволених і абсолютно незадоволених становить відповідно 15% і 7%, що становить у загальному обсязі невеликий відсоток.

Результати відповідей на запитання «Чи задоволені Ви в цілому своєю зарплатою?» розподілилися наступним чином: цілком задоволені - 12%, скоріше задоволені, ніж ні - половина опитаних (50%), не можу сказати, задоволений чи ні - 14% і кількість незадоволених і абсолютно незадоволених відповідно 10% і 14%. У даному випадку доцільно зробити висновок, що чверть опитаних у тій чи іншій мірі не задоволені своєю нинішньою зарплатою.

Досить однозначна ситуація спостерігається у ставленні відповідності посадової інструкції виконуваний роботі. У даному випадку 95% опитаних відповіли, що їх посадова інструкція повністю або в основному відповідає

виконуваний роботі. Не відповідність посадової інструкції реально виконуваний роботі відзначили лише 4% респондентів. І лише одна людина із сотні опитаних, сказала що не знайома зі змістом посадової інструкції.

У цілому, опитаний персонал демонструє впевненість у завтрашньому дні. На питання «А як би Ви оцінили Вашу впевненість у завтрашньому дні?» відповіли, що цілком впевнені і скоріше впевнені, ніж ні, відповідно 34% і 33% респондентів.

Думки щодо оцінки умов, в яких доводиться працювати, розподілилися наступним чином: в цілому ставлення позитивне відзначили 8% опитаних, задоволені існуючими умовами - 10% респондентів, відношення скоріше позитивне, ніж негативне у 18% опитаних, 44% зазначили, що відношення скоріше негативне, ніж позитивне. У 22% опитаних ставлення негативне, робітники не задоволені умовами в яких вони працюють.

Що стосується задоволеності організацією праці, то цілком задоволеними виявилось 39% опитаних. Скоріше, задоволений, ніж ні - 32%. Швидше незадоволених і абсолютно незадоволених незначна частина - всього 10% і 5% відповідно.

Досить цікавою видається думка випробовуваних щодо критеріїв, за якими керівником оцінюються результати роботи опитаних. Рівно половина опитаних вважає, що дані критерії об'єктивні і їм відомі. Третина опитаних же вважає, що критерії оцінки суб'єктивні і респонденти про них не обізнані.

Не можна не відзначити негативний момент, пов'язаний з непоінформованістю опитаного персоналу щодо перспектив розвитку підприємства. Зокрема, перспективи розвитку підприємства на рік відомі лише невеликій кількості опитаних - 12%. Половина респондентів вважає, що їм відомі поточні перспективи розвитку підприємства на місяць. Не відомі перспективи розвитку підприємства 22% опитаних.

Що стосується перспектив розвитку відділу, де працюють опитані, то в даному випадку ситуація ще більш негативна. Зокрема, незнання перспектив розвитку відділу (цеху) було відзначено у 37% піддослідних. Знання



перспектив відділу (цеху) на місяць і на рік відзначили відповідно 17% і 12% опитаних.

Ідентична ситуація спостерігається і у відношенні особистих перспектив персоналу. Наприклад, особисті перспективи на рік зрозумілі лише третини опитаних. Знання своїх перспектив на місяць було відзначено у половини опитаних.

Використання у своїй роботі професійних навичок і здібностей було зазначено у досить великій кількості респондентів (80%), решта ж (16%) застосовують у роботі професійні навички та здібності лише в окремих випадках.

З твердженням, що на підприємстві керівники, як правило, зацікавлені в професійному зростанні своїх співробітників, згодні половина опитаних, а свою незгоду висловили 36% опитаних.

Необхідно звернути увагу на запитання щодо того, що не задовольняє опитаних в організації та оснащенні робочого місця. Відповіді розподілилися наступним чином: кількість людей в одному приміщенні - 16%, площа робочого місця - 2%, не влаштовує дизайн і планування робочих місць 36% опитаних, час початку та закінчення робочого дня не підходить 12% опитаних і 23% опитаних висловили невдоволення технічним оснащенням.

Доцільними виявилися результати опитування з приводу основних причин конфліктів у колективі. Відсутність конфліктів в колективі було відзначено 21% опитаних. Невдалий розподіл посадових обов'язків як причину конфлікту відзначили 28% опитаних. Оплата праці вважається причиною конфліктів у 33% респондентів. Стиль керівництва начальника і несумісність окремих працівників у якості джерела конфлікту назвали 8% і 6% опитаних відповідно.

На запитання «Які форми мотивації праці існують у Вашій організації?» більше третини респондентів (35%) відзначили видачу премій, що свідчить про домінування економічних методів стимулювання трудової діяльності персоналу. Організація спільних свят відзначили 14% опитаних.

Подарунки були згадані 21% піддослідних. Підвищення заробітної плати і просування за посадою зазначено 5% і 11% опитаних відповідно. Листи подяки (дипломи, сертифікати) в якості форми мотивації праці відзначили 24% опитаних.

Досить передбачувано розподілилися відповіді на питання «Як Ви думаєте, яка з форм мотивації найбільш ефективна для стимулювання трудової діяльності?». Найбільш значущими показниками виступили премії (34%) та підвищення заробітної плати (41%). Частка інших форм (подарунки, підвищення за посадою та листи подяки) незначна.

Слід відзначити розподіл відповідей на питання щодо способів одержання додаткової винагороди. 12% опитаних відзначили, що додаткову винагороду вони отримують як регулярне доповнення до зарплати, за успішне виконання роботи (проекту, завдання) додаткову винагороду отримує половина опитаних. Нерегулярно отримують і не отримують премії зовсім 10% і 14% відповідно.

Таким чином, у ході опитування працівників ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» було виявлене незадоволення оплатою праці, невпевненість у збереженні за собою робочого місця, що не сприяє формуванню нормального психологічного клімату та психологічному стану кожного працівника зокрема. Працівники відзначили видачу премій, як один із найбільш ефективних методів мотивації, що свідчить про домінування економічних методів стимулювання трудової діяльності персоналу над психологічними.

Керівництву підприємства слід звернути увагу на невдоволення робітників умовами в яких вони працюють. Лише 8% опитуваних зазначили що вони вдоволені існуючими умовами, в цілому ставлення позитивне відзначили 10% опитаних, відношення скоріше позитивне, ніж негативне у 18% опитаних, а 66% зазначили негативне ставлення до існуючих умов праці. Хоча більшість працівників невдоволені умовами своєї праці, на запитання «Як Ви думаєте, яка з форм мотивації найбільш ефективна для стимулювання

трудової діяльності?» Тут найбільш значущими показниками виступили премії (34%) та підвищення заробітної плати (41%). Тож, можна зробити висновок, що для працівників ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», на даний час, найбільш ефективним буде впровадження керівництвом дієвої системи матеріальної мотивації, яка буде включати підвищення заробітних плат, преміювання та матеріальне винагородження за особисті заслуги.

Характерним на підприємстві ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» є обмеженість системи мотивації високоефективної праці. Більшість працівників не прагнуть проявляти ініціативу і творчість у своїй діяльності, повною мірою брати на себе відповідальність за прийняті й реалізовані на практиці рішення. Як відомо, є два види залучення людини до виконання певної роботи - примус і мотивація. Загальновизнаним є те, що примус малоефективний в рішенні задач управління і досягнення результатів. Тому, особливо останнім часом, активно розвивається мотиваційний механізм.

На підставі проведеного анкетування керівництву підприємства для удосконалення процесу управління мотивацією працівників слід провести ряд заходів.

1. Розробка системи стимулів на підприємстві ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» - один з найбільш важливих резервів ефективності управління компанією.

На ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» діє система матеріальної мотивації робітників, але матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю.

На основі проведеного дослідження системи нематеріальної мотивації працівників підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» можна зробити висновок, що система

мотивації працівників на підприємствах потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденції кадрового менеджменту.

Різні види нематеріального стимулювання існують розрізнено, не можна сказати про дію єдиної системи нематеріального стимулювання, тому основним напрямком удосконалення нематеріального стимулювання на підприємстві має стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання. Основними етапами створення такої системи мають стати:

- управлінська підготовка та перепідготовка керівництва організації;
- створення програми соціальної політики організації, організація культурно-масових і спортивних заходів, додаткового навчання і т.п.;
- створення підсистеми морального стимулювання.

Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання працівників, необхідно зазначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічну ситуації, що складаються на підприємстві, про очікувані перспективи, намічувані дії, успішності їх реалізації. Крім того, підприємству ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» необхідно більше приділяти уваги інформованості працівників щодо того, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть отримувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників. Це має породжувати інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникнення мислення і діяльності з позиції інтересів підприємства.

Отже, потрібне вдосконалення застосовуваних соціально-психологічних методів і концепцій управління персоналом на підприємстві. Можна виділити три основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів в управлінні мотивацією працівників:

- підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;

формування та розвиток організаційної культури.

Комфортний психологічний клімат - це обстановка, коли всі зайняті цікавою для себе справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений ним, коли компетенції співробітників не перетинаються і, отже, не виникають гострі розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги.

Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-яка дрібниця, тому його треба постійно підтримувати.

Управлінському персоналу при розбудові системи управління конфліктами особливо важливо орієнтуватися на те, що, незважаючи на неминучість конфліктів, необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва і ефективності організації. У разі виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт по суті (знайти причину і по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу), намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього використовуються наступні групи методів:

обмеження взаємодії конфлікуючих сторін, застосування координаційних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що призводять до ліквідації основних причин конфлікту і об'єднують колектив;

методи, що об'єднують конфлікуючі сторони, що задають їм загальні цілі. Наприклад, встановлення загально організаційних комплексних, спільних цілей;

методи, що стимулюють співробітників до самостійного виходу з конфлікту або сприяють його вирішення: створення системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки, сприяння залагодженню наявного конфлікту, і т.д.

В свою чергу, для підтримки організаційної культури підприємству слід використовувати наступні методи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні методи формування та підтримки організаційної культури, які можуть бути використані на підприємстві ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»

Назва методу	Опис методу
Поведінка керівника	езумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які треба закріпити і розвинути у підлеглих.
Заяви, заклики, декларації керівництва	Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, до кращих почуттів працівників: «Ми повинні стати першими!»; «Найвища якість - це запорука нашої перемоги над конкурентами!»; «Цей рік стане переломним для нашої організації».
Навчання персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися.
Розвиток системи мотивації у відповідності до потреб працівників	Принципи побудови системи мотивації та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходять найбільш повне вираження змісту та основна спрямованість роботи, яка культивується і підтримуваною керівництвом. Непослідовність і розбіжність «слова і діла» тут неприпустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом.
Критерії відбору до організації	Яких працівників підприємство хоче бачити в своїй організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або нового працівника готового прийняти цінності і норми поведінки, що вже склалися в організаційній культурі. Значний вплив на оргкультуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка пригнічується при сформованій практиці управління. Дуже важливо, щоб керівництво заохочувало самостійність та ініціативу з боку підлеглих.

Організаційні традиції і порядки	Порядку, наприклад, якщо раптом з якихось причин керівництво один-другий раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з привітанням і нагородженням кращих працівників, це не тільки порушує встановлені правила, а й показує неготовність керівництва розділяти декларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу «викладатися» на роботі.
----------------------------------	--

Для багатьох сильним мотиватором стає приналежність до команди. Часто цей фактор не тільки утримує працівників від пошуку нової роботи, а й формує його прагнення підвищити ефективність. Вданому випадку слід виділити кілька інструментів:

створення згуртованої команди, наприклад, для працівників можна організувати екстрим-ігри, змагання на природі. Як показує практика, люди починають заради перемоги ділитися на лідерів і виконавців незалежно від посади, починають винаходити шляхи вирішення поставлених завдань;

формування механізмів двостороннього зв'язку всередині компанії. Працівникові необхідно дати відчуття, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї та пропозиції. Зворотній зв'язок повинен бути посилений. Проблемою підприємства є те, що працівники часто дізнаються тільки про негативні результати своєї роботи. У таких випадках люди часто перестають реагувати на критичний зворотній зв'язок. Однак, якщо чергувати негативну і позитивну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята цілком. Важливо, щоб зворотний зв'язок був правдивим, точним, докладним і здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки де мотивує працівника. Якщо ж вказати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте;

загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи. Непоганим варіантом могла б стати організація Дня підприємства. До цього свята можна було б приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підвести підсумки конкурсу на кращого працівника

організації, кращу бригаду і т.д. Керівники до цього дня можуть приурочити підведення підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі і завдання, вислухати пропозиції співробітників.

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння «вибудувувати», вирощувати, формувати бажану організаційну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Наступний напрямок поліпшення процесу управління мотивацією - вдосконалення організації праці - містить постановку цілей, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Грамотна постановка цілей підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітник, якому зазначені його завдання на деякий проміжок часу, перебуває в стані визначеності та психологічного комфорту. Коректно поставлена мета повинна бути амбітною, досяжною, вимірюваною і обмеженою за термінами.

У свою чергу керівництву, при формулюванні розпоряджень, треба дотримуватися ряду умов: забезпечити єдність професійної мови; враховувати рівень інтелекту і загальної культури виконавця; забезпечити повноту інформації; добиватися чітких і ясних формулювань; сконцентрувати увагу виконавця на тому, що ви йому говорите.

Іншим фактором, який, безумовно, робить сильний вплив на ефективність праці працівників, є умови праці, в яких доводиться працювати співробітнику. Тому усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» слід щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, так як сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці.



2. Формування системи кар'єрних чинників управління мотивацією працівників в умовах здійснення ЗЕД.

Планування кар'єри на основі формування кадрового резерву - складова частина розвитку персоналу на підприємстві. Планування кар'єри дозволяє співробітникам бачити, яку посаду вони можуть отримати, якщо набудуть відповідного позитивного досвіду за певних початкових умов (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Планування кар'єри фахівців відділу зовнішньоекономічних зв'язків

Етап кар'єри	Вік	Зміст етапу	Моральні потреби на етапі	Фізіологічні та матеріальні потреби
Попередній	До 25	Навчання, іспит на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	До 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування фахівця або курівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	До 45	Просування по службових сходах, придбання нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 60	Пік вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок пошани	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	Після 60	Підготовка до відходу на пенсію, зміни і до нового вигляду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання пошани	Збереження рівня оплати праці і підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65	Заняття новими видами діяльності	Самовираження в новій сфері	Пенсія, інші джерела доходу

Планування кар'єри керівників і фахівців - складова частина кадрової політики фірми, яка органічно входить в систему роботи з резервом кадрів, забезпечуючи розвиток особи працівників, вирішення стратегічних інноваційних, виробничо-технічних, управлінських і соціальних завдань. Кар'єра керівника і фахівця - це усесторонній творчий і професійний

розвиток особи в процесі діяльності і його посадове зростання (просування), що базуються на потенційних можливостях, безперервній освіті, мотиваційних процесах. Планування кар'єри керівника, що ухвалює рішення, і фахівця, що бере участь в їх розробці і реалізації, базується на Цивільному кодексі, тарифно-кваліфікаційних вимогах, типових кваліфікаційних характеристиках для працівників управління і виробничих структур, інших документах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розподіл фонду преміювання працівників  
в умовах зовнішньоекономічної діяльності

Чинник мотивації	Фонд преміювання, тис. грн.	Питома вага, %
Участь в конференціях і тематичних семінарах, присвячених проблемам ЗЕД	118,0	11
Участь в програмах навчання і підвищення кваліфікації	236,0	22
Участь в програмах стажування	278,8	26
Участь в програмах кар'єрного зростання	85,8	8
Атестація працівників відділів, що залучені в ЗЕД	182,3	17
Використання працівниками методів наукової організації праці в роботі із ведення ЗЕД	171,6	16
Разом фонд преміювання	1072,5	100

Для наочності наведемо розподіл фонду преміювання працівників в умовах зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» на рис. 3.2.

Як наголошувалося вище, кар'єра працівника є тривалим процесом, який може включати ряд періодів, що часто повторюються. До таких періодів (етапів) слід віднести:

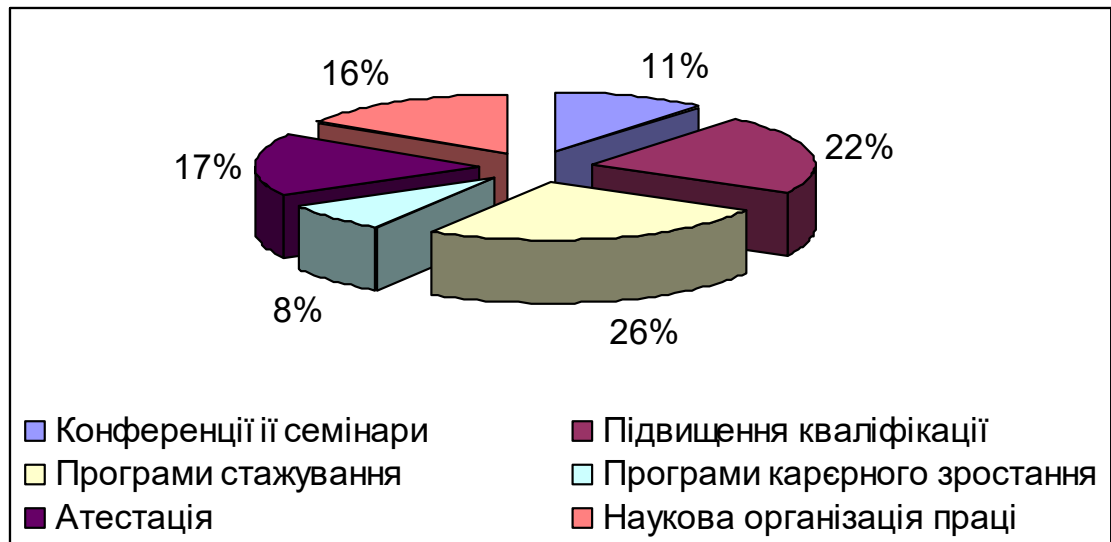


Рис. 3.2. Структура фонду преміювання працівників ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» в умовах ЗЕД

підвищення кваліфікації (перепідготовка, стажування) в системі безперервного навчання (СБН);

зарахування в резерв кадрів для висунення на керівні посади, коли працівник обов'язково проходить підготовку в СБН (підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування) згідно індивідуальним планам; призначення на вищу посаду (за наслідками підготовки в резерві або за рішенням конкурсної, атестаційної комісії, або за рішенням керівництва підприємства);

ротацію працівника усередині свого підрозділу або підприємства для розширення його світогляду, при якій змінюються посадові обов'язки без зміни заробітної плати, але в усякому разі, без її зменшення.

Всі види ротації працівника, підготовку в СБН, зарахування в резерв кадрів і просування по службі рекомендується проводити тільки з відома працівника, оскільки «силові» методи роботи в даному випадку недопустимі.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведено анкетування працівників підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» та проаналізовано його результати з метою надання пропозицій щодо удосконалення процесу управління мотивацією працівників.

Запропоновано використання керівництвом підприємства конкретних методів формування та підтримки бажаної організаційної культури.

Рекомендовано управлінському персоналу підприємства при розбудові системи управління конфліктами орієнтуватися на неминучість конфліктів. Обґрунтовано необхідність уникнення деструктивних конфліктів за допомоги використання певних груп методів.

Запропоновано керівництву ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці з метою для усунення фізичного дискомфорту працівників, створення сприятливої обстановки й підвищення продуктивності праці.

Відзначено, що необхідною умовою процесу управління мотивацією працівників є формування системи кар'єрних чинників в умовах здійснення ЗЕД.

## ВИСНОВКИ

Основні висновки та результати, які отримано в ході дослідження зводяться до такого:

Досліджено окремі підходи до визначення поняття «мотивація» і розглянуто мотивацію як процес. Відмічено, що завдання менеджера полягає в забезпеченні для працівників можливості задоволення всього спектру їх потреб в процесі роботи, в обмін на їх енергію і трудову віддачу. У системі мотивації особливо істотне досягнення правильного співвідношення між заохоченням, винагородою і покаранням, невідворотністю санкцій.

Встановлено, що для ефективного управління мотивацією необхідно застосовувати і комбінувати різні по своєму підходу і змісту існуючі теорії мотивації.

Розглянуто окремі методи мотивації працівників підприємства та згруповано методи відповідно до видів потреб працівників. Висвітлено особливості процесу мотивації працівників підприємства.

Досліджено особливості розвитку фармацевтичного ринку України, визначено його структуру, обсяг та динаміку росту. Проаналізовано вплив ключових тенденцій світового фармацевтичного ринку на розвиток вітчизняних підприємств, охарактеризовано основні напрямки їх діяльності та перспективи розвитку. На основі проведеного аналізу досліджено тенденції розвитку фармацевтичної галузі України у 2015—2017 рр. Розглянуто сучасний стан підприємств фармацевтичної галузі України, визначено їх конкурентний статус.

Проаналізовано виробничо-господарську, зовнішньоекономічну діяльність підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

Досліджено сучасний стан трудових ресурсів підприємства і мотивації працівників, що беруть участь у його зовнішньоекономічній діяльності.

Обґрунтовано необхідність удосконалення процесу управління мотивацією на підприємстві ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

Проведено анкетування працівників підприємства ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» та проаналізовано його результати з метою надання пропозицій щодо удосконалення процесу управління мотивацією працівників.

Рекомендовано управлінському персоналу підприємства при розбудові системи управління конфліктами орієнтуватися на неминучість конфліктів. Обґрунтовано необхідність уникнення деструктивних конфліктів за допомоги використання певних груп методів.

Запропоновано керівництву ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці з метою для усунення фізичного дискомфорту працівників, створення сприятливої обстановки й підвищення продуктивності праці.

Відзначено, що необхідною умовою процесу управління мотивацією працівників є формування системи кар'єрних чинників в умовах здійснення ЗЕД.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2016. – № 2. – С. 204-206.
2. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Грінько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2015\\_24/articles/38Grinko.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2015_24/articles/38Grinko.pdf).
3. Багиев Н. Маркетинг: терминологический словарь / Н. Багиев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/dictionary/83/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
4. Бизнес-словарь, 2001 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/dictionary/440/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%D2%F0%F3%E4%E0/>.
5. Булатов А. Учебник «Экономика»: глоссарий / А. Булатов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/dictionary/421/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%F2%F0%F3%E4%E0/>.
6. Кураков Л. Экономика и право: словарь-справочник / Л. Кураков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/dictionary/80/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF>
7. Малый экономический глоссарий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/dictionary/660/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
8. Мескон М. Основы менеджмента: Глоссарий к книге / М. Мескон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/dictionary/91/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
9. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Издательство «Дело», 1997. – 704 с.

10. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного]. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
11. Райзберг Б. Современный экономический словарь / Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/88/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF>
12. Управление рисками в России: глоссарий проекта «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/99/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
13. Энциклопедия трудового права, 2000 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://determiner.ru/dictionary/223/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF+%D2%D0%D3%C4%C0/>
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник / А. М. Колот u8211 – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
15. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2015. – №4. – С. 44-49
16. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С.45-51
17. Замула І. В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ptmbo/2017\\_2/19.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2017_2/19.pdf)
18. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька. – Житомир, 2000. – 215 с.
19. Внешнеэкономическая деятельность предприятия Основы: Учеб. для студ. вузов / Г. Д. Гордеев, Л. Я. Иванова, С. К. Казанцев и др.; Под ред. Л. Е. Стровского. – М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. – 408 с.
20. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Англо-русский словарь-справочник / Под ред. проф. Л. Е. Стровского. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. -510 с.
21. Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. Менеджмент в организации / Пер. с англ. – М.: АО «Финстатинформ», 1995 – 325 с.



22. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 282 с.
23. Дераусов М. Людські ресурси як інструментреалізації стратегії підприємства // Економіка України, №6, 2003. – С. 26-30
24. Дубищев В. П., Громов Д. С. Теоретическая трактовка проблем управления в экономической науке. // Менеджер: Дон ДАУ. – 2002. - №3 (19).
25. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для вузов. – М.: Междунар. отношения, 2001. – 544 с.
26. Внешнеэкономическая деятельность: Сб. науч. трудов / ДГУ / Ю. В. Макогон, Н. В. Фомичева, В. А. Кравченко и др.; Под ред. Ю. В. Макогона. - Донецк: Регион, 1998. - 291 с.
27. Дуракова И. Б., Талтынов С. М. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов. Выпуск 6. – Воронеж, 2014.- 76 с.
28. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., «Кондор». — 2003. - 296 с.
29. Бібліотека економіста. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua>
30. Мотивування та стимулювання персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-5560-5.html>
31. Зяблицев Д. В. Групування методів мотивації за конкретно визначеним типом працівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_NII\\_2016/Economics/71961.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NII_2016/Economics/71961.doc.htm)
32. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 680 с.
33. Елисеєва О. К. Теория вероятности и математическая статистика. – М.: Высш. шк., 1992. – 380 с.
34. Зайцев Г. Г. Управление персоналом. – М.: Изд-во «Северо-Запад», 1998. – 345 с.

35. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 р. № 959 –ХІІ ( із змінами і доповненнями від 08.06.2000 р. № 1807- ІІІ).
36. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студ. вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: Б.и., 2003. – 319 с.
37. Бібліотека онлайн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbookz.com/>
38. Григораш І. О. Аналітична оцінка та перспективи розвитку фармацевтичної галузі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2016/1058/1/Khomenko.pdf>
39. Державна підтримка українського експорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrexport.gov.ua/>
40. Галузевий огляд. Хімічна промисловість. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://investfunds.ua/markets/analytics/download/himicheskoe-proizvodstvo-demonstriruet-prirost-v-7-jerste-bank-21339/>
41. Огляд ринку лікарських препаратів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ibi.com.ua/fileadmin/files/Farmrynok\\_ukr.pdf](http://www.ibi.com.ua/fileadmin/files/Farmrynok_ukr.pdf)
42. Аналіз фармацевтичного ринку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.credit-rating.ua/img/st\\_img/AS/2018/23.05.2018/obzor\\_farm\\_ukr\\_23.05.12.pdf](http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2018/23.05.2018/obzor_farm_ukr_23.05.12.pdf)
43. Статут ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" .
44. Річний звіт емітента за 2017 рік.
45. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIW\\_2015/Economics/37742.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2015/Economics/37742.doc.htm)
46. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.